



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE
LOS COLABORADORES EN LA ESCUELA DE EDUCACIÓN
BÁSICA CIUDAD DE IBARRA**

TUTOR

MAE. KELLY CARLOTA LEÓN TOMALÁ

AUTOR

JUAN CARLOS HOLGUIN GAONA

GUAYAQUIL

2022



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS

TÍTULO Y SUBTÍTULO:

Clima Organizacional y Desempeño laboral de los colaboradores en la escuela de Educación Básica Ciudad de Ibarra

AUTOR/ES:

Holguin Gaona Juan Carlos

REVISORES O TUTORES:

MAE. Kelly Carlota León Tomalá

INSTITUCIÓN:

Universidad Laica Vicente
Rocafuerte de Guayaquil

Grado obtenido:

Ingeniero Comercial

FACULTAD:

ADMINISTRACIÓN

CARRERA:

INGENIERÍA COMERCIAL

FECHA DE PUBLICACIÓN:

2022

N. DE PAGS:

90

ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración

PALABRAS CLAVE: Clima Organizacional, Satisfacción laboral, Trabajo en equipo, Liderazgo Colectivo.

RESUMEN:

El clima organizacional y el desempeño laboral es muy importante para el desarrollo de los colaboradores dentro de una compañía u organización, mejor aún si se trata de una institución educativa como es el caso de la Escuela de Educación Básica Ciudad de Ibarra en donde se cree

que el ambiente de trabajo que se presenta en los colaboradores es la falta de motivación del personal, ya que varios factores influyen en ella, como la falta de comunicación de los gerentes educativos, donde conlleva la aprensión de dar un punto de vista diferente a los parámetros establecidos, tomando decisiones sin realizar un consenso del mismo, en las administraciones anteriores han trabajado como un equipo de trabajo. El objetivo general es analizar la relación entre clima organizacional y desempeño laboral en la Escuela de Educación Básica Ciudad de Ibarra. El tipo de investigación es descriptiva, exploratoria y documental. Dentro del presente proyecto la población es de 34 colaboradores, como la población de esta investigación es menor de cien, no se selecciona unidades muestrales, ya que se trabajará con el 100% de la población. Las técnicas que se emplean son la encuesta dirigida a los colaboradores de la entidad. Con la aplicación de la encuesta realizada a los docentes se pudo determinar que el 50% de ellos están de acuerdo que no se mantiene un buen clima organizacional.

N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTOR/ES: Holguin Gaona Juan Carlos	Teléfono: 0990686556	E-mail: jch211995@gmail.com
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	<p>Mgtr. Oscar Paul Machado Álvarez Decano</p> <p>Teléfono: 259 6500 Ext. 201</p> <p>E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec</p> <p>PhD. William Rolando Quimi Delgado Director de Carrera</p> <p>Teléfono: 259 6500 Ext. 203</p> <p>E-mail: wquimid@ulvr.edu.ec</p>	

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO

INFORME DE ORIGINALIDAD

9%

INDICE DE SIMILITUD

8%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

3%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

ENCONTRAR COINCIDENCIAS CON TODAS LAS FUENTES (SOLO SE IMPRIMIRÁ LA FUENTE SELECCIONADA)

< 1%

★ www.yumpu.com

Fuente de Internet

Excluir citas Activo

Excluir coincidencias Apagado

Excluir bibliografía Activo



MAE. KELLY CARLOTA LEÓN TOMALÁ

C.I. 0922648654

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

El estudiante egresado JUAN CARLOS HOLGUIN GAONA, declara bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES EN LA ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA CIUDAD DE IBARRA, corresponde totalmente a él suscrito y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autor

Firma:



JUAN CARLOS HOLGUIN GAONA

C.I. 0953401783

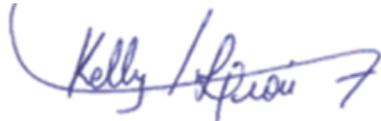
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES EN LA ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA CIUDAD DE IBARRA, designada por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES EN LA ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA CIUDAD DE IBARRA, presentado por el estudiante JUAN CARLOS HOLGUIN GAONA como requisito previo, para optar al Título de INGENIERO COMERCIAL encontrándose apto para su sustentación.

Firma:



MAE. KELLY CARLOTA LEÓN TOMALÁ

C.C. 0922648654

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios todo poderoso por concederme vida y salud, por guiarme y cuidarme a lo largo de mi existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad. También por permitirme cumplir una meta más en mi vida, culminar mi carrera universitaria.

Agradezco a mis padres por ser pilares fundamentales para lograr esta meta, sin ellos no hubiera sido posible cumplirla, por confiar y creer en mí, por los consejos, valores y principios que me han inculcado.

Agradezco infinitamente a los docentes que durante este largo proceso me brindaron sus conocimientos y consejos los cuales fueron muy importantes para el desarrollo como profesional, también agradecer a mi tutora de tesis MAE, Kelly Carlota León Tomalá por toda su confianza y apoyo brindado en la elaboración de este proyecto.

Agradezco a mis compañeros, por el apoyo anímico durante todos los semestres, por todas las risas y momentos compartidos, me llevo conmigo muy buenos recuerdos.

Juan Carlos Holguin Gaona

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a Dios quien me ha brindado fe, salud, para realizar este trabajo y así poder llegar a la tan anhelada meta de ser Ingeniero Comercial.

Dedico mi tesis a mis padres Cecilia y Bernardo quienes durante toda mi vida me han apoyado en todo momento, gracias a su esfuerzo, trabajo me ha servido para ser la persona que soy en la actualidad, por inculcarme valores y principios por ser mi ejemplo a seguir, estoy seguro que junto a mi disfrutan de esta enorme satisfacción de lograr esta meta de ser un profesional.

Juan Carlos Holguin Gaona

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	2
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	2
1. Diseño de la investigación.....	2
1.1. Tema.....	2
1.2. Planteamiento del problema.....	2
1.3. Formulación del problema	3
1.4. Sistematización del problema	3
1.5. Objetivo general	3
1.6. Objetivos específicos	4
1.7. Justificación de la investigación.....	4
1.8. Delimitación del problema.....	5
1.9. Idea a defender	5
1.10. Línea de investigación.....	5
CAPÍTULO II.....	6
MARCO TEORICO.....	6
2. Marco teórico	6
2.1. Antecedentes de la investigación	6
2.2. Marco teórico referencial	9
2.2.1. Clima Organizacional.....	9
2.2.1.1. Factores del Clima Organizacional.	10
2.2.1.2. Elementos para Mantener un Buen Clima Organizacional.	14
2.2.2. Desempeño Laboral.....	17
2.2.2.1. Evaluación de desempeño	18
2.2.3. Empowerment	21
2.2.4. Reingeniería.....	21
2.2.5. Metodología 5S	22
2.3. Marco Conceptual	23
2.3.1. Clima Organizacional.....	23

2.3.2. Desempeño laboral	23
2.3.3. Diseño de Manual.....	23
2.4. Marco Legal	23
2.4.1. Constitución de la república del Ecuador.....	23
2.4.2. Ley orgánica de educación intercultural.	24
2.4.2.1. Capítulo Cuarto de los Derechos y Obligaciones de las y los Docentes.....	24
2.4.3. Reglamento interno de la Institución educativa	25
CAPITULO III.....	32
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	32
3.1. Metodología de la investigación	32
3.2. Tipos de investigación	32
3.2.1. Investigación exploratoria.....	32
3.2.2. Investigación Documental.....	32
3.3. Enfoque de la investigación	33
3.3.1. Enfoque Cualitativo	33
3.3.2. Enfoque cuantitativo	33
3.4. Técnicas e instrumentos	34
3.4.1. Investigación de Campo.....	34
3.5. Población.....	34
3.6. Muestra.....	34
3.7. Análisis e interpretación de los Resultados.....	35
CAPITULO IV.....	45
INFORME FINAL.....	45
4. Propuesta.....	45
4.1. Contenido de la propuesta.....	45
4.2. Desarrollo de la propuesta.....	46
4.2.1. Técnicas y metodologías aplicadas para mejorar el clima organizacional	46
4.2.1.1. Técnicas para Mejorar el Clima Organizacional.....	46
4.2.1.2. Metodología para Mejorar el Clima Organizacional.	48
4.2.1.2.1. Empowerment.	48

4.2.1.2.2. Reingeniería.	52
4.2.1.2.3. 5s.	53
4.2.1.2.4. Proceso metodológico	55
4.2.1.2.5. Encuesta de Satisfacción Laboral.	56
4.2.2. Tipos de estrategias que se implementaran para optimizar el ambiente laboral de la institución educativa	58
4.2.2.1. Competencias Docentes.	60
4.2.3. Estilos, ritmos y habilidades de los docentes que poseen, para solucionar alguna problemática y afianzarlas con el manual de estrategias	61
4.2.4. Indicadores de KPI para la medición del clima organizacional y desempeño laboral.....	66
4.2.5. FODA en la implementación de la propuesta	68
4.2.6. PESTEL en la implementación de la propuesta.....	69
CONCLUSIONES	70
RECOMENDACIONES.....	71
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	72
ANEXOS	76

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Delimitación del Problema	5
Tabla 2	Factores del Clima Organizacional.....	11
Tabla 3	Tipos De Liderazgo y su Impacto en el Clima Laboral.....	13
Tabla 4	Muestra	34
Tabla 5	Afección del Clima Organizacional.....	35
Tabla 6	Factores del Clima Organizacional.....	36
Tabla 7	Excelente Clima Organizacional para un Buen Desempeño Laboral.....	37
Tabla 8	Mejorar el Clima Organizacional	38
Tabla 9	Metodología para el Desempeño Laboral.....	39
Tabla 10	Desempeño Laboral con Tolerancia, Inclusión Y Empatía	40
Tabla 11	41
Tabla 12	Plan de Trabajo Específico para Mejorar el Desempeño Laboral	42
Tabla 13	Manual de Estrategias para Optimizar el Desempeño Laboral.....	43
Tabla 14	Manual de Estrategias para Optimizar el Clima Organizacional.....	44
Tabla 15	Distribución de Contenidos	45
Tabla 16	Empowerment.....	48
Tabla 17	Formato del Taller Metodológico Docente.....	49
Tabla 18	Encuesta Satisfacción Laboral.....	57
Tabla 19	Manual de Estrategias.....	59
Tabla 20	Evaluación de Actitudes de Docentes ante Conflictos	62
Tabla 21	Normas del Estudiante	63
Tabla 22	Normas del docente	64
Tabla 23	Normas Pedagógicas para Mantener un Buen Clima Laboral.....	64
Tabla 24	Indicadores KPI	66
Tabla 25	FODA en la Implementación de la Propuesta	68
Tabla 26	PESTEL en la Implementación de la Propuesta	69

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Pirámide de la realización personal.....	15
Figura 2 Proceso para un buen clima organizacional	17
Figura 3 Afección del clima organizacional	35
Figura 4 Factores del clima organizacional	36
Figura 5 Excelente clima organizacional para un buen desempeño laboral	37
Figura 6 Mejorar el clima organizacional	38
Figura 7 Metodología para el desempeño laboral.....	39
Figura 8 Desempeño laboral con tolerancia, inclusión y empatía.	40
Figura 9 Estrategias para mejorar el clima organizacional.....	41
Figura 10 Plan de trabajo específico para mejorar el desempeño laboral.....	42
Figura 11 Manual de estrategias para optimizar el desempeño laboral	43
Figura 12 Manual de estrategias apoyo fundamental para optimizar el clima organizacional	44
Figura 13 Reingeniería.....	52
Figura 14 5s.....	53
Figura 15 Procedimiento metodológico.....	55
Figura 16 Características para la solución de conflictos.....	62

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta	76
-------------------------	----

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación se basa en el Clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores en la Escuela de Educación Básica ciudad de Ibarra en la ciudad de Guayaquil la problemática que se presenta dentro de la institución es la falta de motivación del personal, ya que varios factores influyen en ella, como la falta de comunicación de los gerentes educativos, donde conlleva la aprensión de dar un punto de vista diferente a los parámetros establecidos.

Como resultado el personal docente no se encuentra enfocado en realizar sus actividades diarias, la recepción de información en horas no laborables y la obligación del cumplimiento de dicha solicitud, son las consecuencias que crea un ambiente poco favorable para el cumplimiento con las responsabilidades que son demandadas en la institución educativa.

El objetivo principal del proyecto es analizar la relación entre clima organizacional y desempeño laboral en la Escuela de Educación Básica Ciudad de Ibarra.

Los datos que se obtuvieron de esta investigación fueron a través de métodos, técnicas e instrumentos que permitieron conocer la opinión de los docentes, los mismos que serán beneficiados para así mantener una buena relación bilateral.

Este trabajo de investigación se espera mejorar las relaciones interpersonales entre los docentes generando en ellos mayor confianza, seguridad, y un ambiente agradable para poder realizar de manera óptima sus labores diarias.

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Diseño de la investigación

1.1. Tema

Clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores en la Escuela de Educación Básica ciudad de Ibarra

1.2. Planteamiento del problema

En el transcurso de los años el sistema educativo se torna más complejo ya que las exigencias son muy altas en brindar una educación de calidad y un excelente servicio para garantizar la continuidad, existen muchos factores que avala el éxito educativo, uno de ellos es brindar un excelente clima organizacional para obtener un desempeño laboral eficaz.

El ambiente de trabajo es un factor fundamental, en los países desarrollados el nivel del desempeño laboral es muy sofisticado todos los aspectos van ensamblados unos con otros para lograr un clima organizacional efectivo, logrando así estar adelante en el sistema educativo, desarrollando un aporte trascendental para la evolución de la sociedad.

En América del norte y central, se destacan por reflejar un sistema educativo ejemplar ya que sus procesos se cumplen a cabalidad y uno de ellos es mantener un clima organizacional favorable para sus colaboradores así fomentar el trabajo en equipo y mantener una comunicación bilateral.

El ambiente de trabajo que se presenta en los colaboradores de la Escuela básica Ciudad de Ibarra se resalta la falta de motivación del personal, ya que varios factores influyen en ella, como la falta de comunicación de los gerentes educativos, donde conlleva la aprensión de dar un punto de vista diferente a los parámetros establecidos, tomando decisiones sin realizar un consenso del mismo, en las administraciones anteriores han trabajado como un equipo de trabajo. Como consecuencia el personal docente desconoce de mucha información brindada por el Distrito o Subsecretaría de Educación, la incomodidad que causa en el personal docente por la inexistencia

de liderazgo optimo por parte de las autoridades encargadas al momento de abordar un tema a tratar es una problemática a diario ya que no hay resultado bilateral que favorezca.

Como resultado el personal docente no se encuentra enfocado en realizar sus actividades diarias, la recepción de información en horas no laborables y la obligación del cumplimiento de dicha solicitud, son las consecuencias que crea un ambiente poco favorable para el cumplimiento con las responsabilidades que son demandadas en la institución educativa.

Existe personal nuevo de los cuales no se ha tenido la oportunidad de socializar por la pandemia y se desconoce sus fortalezas y debilidades que pueden aportar a la institución educativa, la falta de coordinación de horarios establecidos de forma presencial en jornadas no correspondientes, ha tenido un impacto negativo en el personal docente, administrativo y de apoyo ya que se ven forzados a realizar actividades fuera de sus horarios establecidos.

1.3. Formulación del problema

¿Cómo influye el clima organizacional en el desempeño de los colaboradores en la Escuela de Educación Básica Ciudad de Ibarra?

1.4. Sistematización del problema

- ❖ ¿De qué manera afecta el clima organizacional en el desempeño de los colaboradores en la Escuela de Educación Básica Ciudad de Ibarra?
- ❖ ¿Cuáles son los factores que afectan a la eficiencia del desempeño laboral?
- ❖ ¿De qué modo optimizar el desempeño laboral en la Escuela de Educación Básica Ciudad de Ibarra?

1.5. Objetivo general

Analizar la relación entre clima organizacional y desempeño laboral en la Escuela de Educación Básica Ciudad de Ibarra

1.6. Objetivos específicos

- ❖ Identificar los factores que inciden en el clima organizacional de la Escuela de Educación Básica Ciudad de Ibarra.
- ❖ Analizar la eficiencia del desempeño laboral en la Escuela de Educación Básica Ciudad de Ibarra.
- ❖ Diseñar un Manual de estrategias para optimizar el desempeño laboral en los colaboradores de la Escuela de Educación Básica Ciudad de Ibarra.

1.7. Justificación de la investigación

En el presente trabajo de investigación científica se justificará el beneficio que obtendrán los colaboradores de la Escuela de Educación Básica Ciudad de Ibarra; ya que este trabajo de investigación está orientado en mejorar el clima organizacional, para promover la eficiencia de los colaboradores y aumentar el desempeño óptimo en sus labores diarias garantizando el éxito bilateral.

Así también se beneficiarán los estudiantes del establecimiento educativo ya que gozaran de un ambiente agradable en sus actividades diarias, los padres de familia se sentirán satisfechos con una educación de calidad que brindará la institución y por último la sociedad ya que existirán estudiantes con conocimientos idóneos que puedan brindar su aporte a la misma.

La importancia de realizar este trabajo se basa también en solucionar dichos inconvenientes favoreciendo a la institución, pero primordialmente para los trabajadores que se ven actualmente afectados por el clima organizacional que incide en su desempeño, se evaluará y se tomará en cuenta lo siguiente: La eficiencia de su desempeño, la comunicación eficaz, reducir los conflictos, con la finalidad de mejorar el clima organizacional, dando como resultado una institución educativa sostenible de prestigio.

1.8. Delimitación del problema

Tabla 1

Delimitación del Problema

Sector	Público
Campo	Escuela de Educación Básica Ciudad De Ibarra.
Tema	Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los Colaboradores en la Escuela de Educación Básica Ciudad de Ibarra.
Delimitación Geográfica	Provincia del Guayas, Cantón Guayaquil, Parroquia Ximena. Av. Galo Plaza Lasso E/ 6° y 7° Callejón 51F- Guasmo Norte Coop. 25 de Enero
Delimitación Temporal	La presente investigación científica se efectuará en el transcurso de 6 meses
Delimitación Circunstancial	La información que se presentará en la investigación científica de titulación proviene directamente de la institución educativa.

Fuente: Escuela de Educación Básica Ciudad De Ibarra

Elaborado por: Holguín (2021)

1.9. Idea a defender

La implementación de un manual de comportamiento organizacional, garantiza un buen desempeño laboral en los colaboradores de la Escuela de Educación Básica Ciudad de Ibarra.

1.10. Línea de investigación

La línea de investigación institucional que plantea la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil para los proyectos de investigación según la temática planteada:

Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

2. Marco teórico

2.1. Antecedentes de la investigación

(Ruales & Ochoa, 2017) *El Clima Organizacional y su Influencia en la Satisfacción Laboral de los Trabajadores de la Unidad Educativa Particular “Futuros Navegantes” de la Ciudad de Guayaquil.*

El clima organizacional es importante para el desarrollo de los trabajadores dentro de una empresa, sobre todo si se trata de una institución educativa, en donde el personal se encuentra en una etapa donde el clima laboral no tiene las mejores condiciones de desenvolvimiento, el objetivo general del presente trabajo de investigación es analizar la relación que existe entre el Clima Organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores en la Unidad Educativa Particular “Futuros Navegantes” de la ciudad de Guayaquil. El tipo de investigación que se emplea es de campo y es de característica mixta o llamada también cualitativo. La investigación concluye que el 50% de los encuestados considera que el ambiente de trabajo es desagradable, el 23% regular, el 15% agradable y el 12% muy desagradable, lo cual muestra que el clima organizacional no genera bienestar para los trabajadores de la institución.

Encontrando relación con la problemática antes expuesta sobre las dificultades que existe en la institución, demostrando la importancia de tener un clima organizacional apropiado para los colaboradores, así obtener una sostenibilidad en la educación brindando estabilidad laboral.

(Andrade, 2016) *El Clima Organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral del Personal Docente de la Unidad Educativa “José María Velasco Ibarra” de la Ciudad De Milagro.* Dentro de todos estos aspectos se puede decir que existe inconformidad tanto del personal administrativo como docente; sin embargo, mediante actividades motivacionales se podrá mejorar el ambiente organizacional, se plantea el siguiente objetivo que es, determinar las causas de la carencia de un clima organizacional favorable entre directivos y docentes de la entidad educativa, para mejorar su desempeño y satisfacción laboral, para la ejecución de la investigación se utilizaron el método teórico; además de las técnicas de entrevista, encuesta y cuestionario. El

trabajo de investigación concluye con el análisis de que el 32% de los docentes manifestaron que rara vez existe trabajo en equipo en la institución, el 40% de los entrevistados manifestaron que nunca participan en la toma de decisiones importantes que afectan su trabajo, aunque consideran que la motivación los ayudaría, pero esta nunca se aplica. Por ello, se diseña la propuesta siendo el objetivo de este plan de mejora facilitar los mecanismos necesarios para lograr un excelente clima organizacional, lo cual en la práctica se traduce en: comunicación asertiva, reconocimiento de logros, desarrollo de la autoestima, animación del sentimiento de pertenencia, identificación de liderazgos positivos.

Focalizando en las similitudes que existe en ambas instituciones sobre la falta de estímulos por parte de la gerencia educativa y de capacitación para sus colaboradores; brindando en si un clima laboral negativo, se analiza la importancia de tener personas idóneas para ejercer un cargo en esta jerarquía; así garantizar una educación de excelencia para los estudiantes ya que los docentes se sentirán motivados y satisfechos en realizar sus actividades laborales.

(Bermejo, 2020) *Clima organizacional y desempeño laboral en una institución educativa de Guayaquil – 2019*

La presente investigación denominada clima organizacional y desempeño laboral en una institución educativa de Guayaquil – 2019, tiene como objetivo principal determinar la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral en una Institución Educativa de Guayaquil, para el desarrollo de la misma se planteó hipótesis alternativas y nulas, en la que para conocer y contrastar estas hipótesis se basó en un estudio descriptivo, con un diseño correlacional – no experimental para dar cumplimiento al objetivo planteado, se le aplica la técnica de la encuesta, usando como instrumento de investigación un cuestionario compuesto de 16 ítems, aceptando la hipótesis general alternativa que existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en una Institución Educativa de Guayaquil – 2019.

Esta indagación guarda analogía con el tema planteado ya que están enfocados a mejorar el clima organizacional de las instituciones educativas, asimismo en la estimulación de los colaboradores para optimizar el desempeño que ejercen en sus funciones habituales.

(Game, 2019) *Evaluación del Clima Laboral y su Incidencia en el Desempeño de los Docentes en las Unidades Educativas Privadas de la Ciudad de Guayaquil*

Esta Investigación tiene como objeto identificar los principales factores que afectan al clima laboral y cuál es la incidencia que tienen en el desempeño docente, además de confirmar si la hipótesis planteada respecto al si el clima laboral tiene peso sobre el desempeño docente se cumple, fue de tipo Cuantitativo, diseño No Experimental y de corte transversa, en el marco metodológico se ha utilizado el método Estadístico Correlación de Pearson que permitirá saber si hay correlación entre el Clima Organizacional y el Desempeño de los Docentes, las conclusiones dan respuesta a cada uno de los resultados encontrados: el Contexto, Percepción, Comportamiento, Calidad, Habilidades Acciones y Evaluación, siendo dentro de ellos los indicadores más destacados como son: Comunicación, Ambiente, Trato, Procesos Competencias, las mismas que en cierta medida afectan al clima laboral siendo que se le debería de dar mayor importancia al reconocimiento por parte de las instituciones educativas al cumplimiento del trabajo de los docentes para que ellos se sientan más motivados.

El diseño de un manual es un instrumento como estrategia, para el progreso de ambas empresas, además de optimizar el clima laboral de los colaboradores para obtener una satisfacción personal y laboral al brindar oportunidades académicas que puedan contribuir bienestar a las instituciones y a la sociedad en sí.

(Gossmann & Vera, 2015) *El Clima Organizacional incide en el Buen Desempeño de los Docentes de la Escuela Educación Básica “Juan Martin Moya” de la Parroquia Ximena de la Ciudad De Guayaquil.*

El objetivo primordial de este trabajo de investigación es conocer si el clima organizacional incide en el buen desempeño de los docentes y aportar nuevos conocimientos de esta relación en Instituciones educativas, los datos de esta investigación se los obtuvo por medio de la utilización de los métodos de investigación cualitativa, como la observación, encuestas a través de preguntas cerradas y entrevista, la actitud o el accionar de los profesores y directivos puede ser negativa o problemática debido al Clima Organizacional desarrollado. Se concluyó que en la Unidad Educativa Juan Martin Moya existen discrepancias entre los docentes antiguos con los nuevos, no existe una buena comunicación entre ellos ni buenas relaciones interpersonales, la directora no cuenta con la capacidad necesaria para poder solucionar dicho problema que presenta la

institución. Por todo lo antes citado se recomienda aplicar los talleres de integración para solucionar los problemas identificados.

Las semejanzas que se dan de acuerdo a las problemáticas planteadas quedando contextualizado el interés de perfeccionar el clima organizacional de las instituciones para la innovación de la misma, así brindar más oportunidades laborales, evitar las discrepancias y el desahucio laboral por faltas de herramientas y estrategias oportunas.

2.2. Marco teórico referencial

2.2.1. Clima Organizacional

Para conferenciar del clima organizacional debemos tener en cuenta que significa y la evolución de la misma, como es la teoría de William Ouchi en colaboración con Richard Páscale, dominada Teoría Z; como expresa Yebra (2016) “la cultura Z se caracteriza por ser participativa y estar basada en las relaciones humanas, considerando al trabajador como un ser integral de su vida laboral y personal” (párr. 4), brindándole así la motivación y la seguridad de realizar sus funciones diarias de una manera más eficaz y eficiente para un bienestar bilateral.

Asimismo, como indica que consta de varios principios, tales son importante para sentirse empoderado y parte fundamental de la organización como es la confianza, relaciones humanas con sutileza y estrechas relaciones sociales, con la meta de alcanzar los objetivos empresariales asegurando así una óptima productividad.

Contribuye también (Acosta & Ortiz, 2016) “que las condiciones de trabajo humanizadas no solo aumentan la productividad y las utilidades, sino también la autoestima de los miembros de la organización” (p. 4), dándole así al colaborador la satisfacción de trabajar en un clima organizacional efectivo y perdurable donde se sientan capaces de emitir sus ideas e interrogantes de las cuales puedan aportar a una innovación estructurada.

Entonces, el clima organizacional comprende la percepción que mantiene el empleado o colaborador de la entidad en la que se encuentra laborando, por ello, para desarrollar actividades correctamente se debe de mantener un buen ambiente laboral, como lo mencionan Araque, del

Valle, Meriño & Martínez (2018) “el ambiente laboral influye enormemente en el comportamiento de los empleados, es decir, en la ejecución y el rendimiento de su trabajo” (p. 47).

En el clima organizacional se pueden presentar ventajas y desventajas las cuales surgen de manera frecuente en una entidad, algunas de las consecuencias positivas que trae consigo son el logro de las metas, la satisfacción, la retención de talentos, gran productividad, y la integración, todas estas características ayudan a mantener un ambiente agradable mediante la cual trae acciones positivas y se pueden reflejar dentro y fuera de una organización. Por lo consiguiente, entre los aspectos negativos o desventajas, se pueden mencionar la inadaptación, la baja productividad, molestias en el trabajo, entre otras, las cuales son producidas cuando en una empresa el clima no es lo suficientemente agradable. (Pastor, 2018)

2.2.1.1. Factores del Clima Organizacional.

Existen varios factores predominantes que influyen positiva o negativamente en el clima organizacional de una empresa, pueden relacionarse con la estructura o simplemente con el liderazgo que se mantiene dentro de la misma, así como también factores externos.

Los factores organizacionales son el conjunto de características que se dan dentro de una organización los cuales hacen denotar si se mantiene un buen clima organizacional. Es comprendida como las relaciones personales y laborales que se establecen dentro del área de trabajo donde se desarrolla una adecuada gestión formando un entorno agradable. Se muestra el siguiente cuadro con algunos factores del clima:

Tabla 2*Factores del Clima Organizacional*

Estructura Organizacional eficiente	Abarca la estructura formal de las organizaciones en cuanto: a sus políticas y responsabilidades, la estructura de la organización en cuanto a si la atmósfera es abierta e informal o formal, y a la planeación adecuada dentro de la organización para lograr los objetivos propuestos.
Autonomía del trabajo	Este elemento comprende la responsabilidad que posee cada trabajador sobre su trabajo y la facilidad que tiene para realizar el mismo.
Supervisión rigurosa e impersonal	Se refiere al énfasis que se hace en algunas empresas en la producción, sin tomar en cuenta la retroalimentación comunicacional y la distancia que existe entre el subordinado y su superior.
Ambiente abierto y estimulante	Referido al deseo de los empleados y directivos de expresar sus opiniones que ayuden a resolver los problemas de la organización y estar abierto al cambio.
Orientación centrada en el empleado	Este elemento del Clima Organizacional comprende los grupos informales amistosos y de trabajo, el trato considerado al personal de la empresa, tratar los errores cometidos como una forma de apoyo y aprendizaje y por último recompensar equitativamente el trabajo que realiza el personal.

Fuente: Dessler y Valera (2011) citado en Parra et al. (2018)

Elaborado por: Holguin (2021)

Por ello, el clima organizacional resulta un tema relevante para cualquier organización, ya que manteniéndolo en óptimas condiciones genera beneficios para la empresa por lo que sus colaboradores realizan sus funciones con alta autoestima, es por esta razón que se realiza el estudio de otros factores determinantes para una empresa los cuales se muestran a continuación:

El individuo: hace referencia al comportamiento que mantiene el colaborador de la empresa dentro del desarrollo de sus actividades, manteniendo características principales como es la actitud, la motivación diaria y los valores que demuestra, esto influye directamente en el clima laboral ya que si mantiene una predisposición positiva el desarrollo de sus funciones será óptimo para la organización.

Equipo de trabajo: las relaciones interpersonales que mantiene cada empleado es de suma importancia ya que se mantiene una conexión agradable entre los mismos, este es un factor primordial para que haya un clima agradable, si la entidad consigue vínculos efectivos el ambiente organizacional será óptimo.

Culturas: La cultura en una empresa influye de manera directa en el ambiente organizacional, ya que, si no se siguen las normas establecidas, no se conseguirá mantener un buen ambiente de trabajo.

Manejo de conflicto: es la manera de gestionar aquellos inconvenientes que surgen en el horario laboral, para los autores Rojas, Martínez & Niebles (2020) “el conflicto hace parte de las relaciones interpersonales, ya que las personas no piensan igual. A las personas les acompañan sus experiencias y percepciones de vida, así como la argumentación de sus propuestas para el tratamiento de circunstancias específicas” (p. 30).

Liderazgo: es la habilidad que mantiene un individuo para motivar a que otros realicen su trabajo de manera adecuada, creando un ambiente organizacional agradable; por ende, las organizaciones deben de adaptar un liderazgo que mantenga a la empresa en constante actividad ajustándose a la personalidad de cada colaborador.

Tabla 3*Tipos De Liderazgo y su Impacto en el Clima Laboral*

Tipo de Liderazgo	Características	Impacto en el Clima Laboral
Coercitivo	Impone órdenes. Orientado al logro. Autocontrol. Ejerce control sobre empleados. Considerados problemáticos.	Negativo.
Autocrático	Asume toda la responsabilidad. Bueno para implantar cambios. Dirige y genera la visión de su equipo.	No enturbia el clima laboral.
Afiliativos	Comportamiento basado en personas. Crean lazos Afiliativos en la organización. Gestionan el estrés a través de la motivación.	Liderazgo efectivo en el caso de problemas con el clima laboral.
Democráticos	Fomentan la comunicación dentro de la organización. Excelentes líderes de equipos. Escuchan la opinión de los otros. Hábiles para crear consenso.	Liderazgo que refuerza el clima laboral.
Marca pasos	Altos estándares de rendimiento. Influyen en el colaborador. Obtienen resultados en corto tiempo.	Negativo.
Coaching	Útil para desarrollar a la gente. Empáticos. Ayudan a desarrollar fortalezas.	Impacto muy positivo en el clima laboral.

Fuente: Rojas, Martínez, & Niebles (2020)

Elaborado por: Holguin (2021)

2.2.1.2. Elementos para Mantener un Buen Clima Organizacional.

Uno de los principales elementos que una empresa debe adoptar para mantener un buen clima organizacional es la transparencia con el equipo de trabajo, siendo esto una clave para el éxito, ya que, si la entidad es clara con sus empleados, ellos responderán en sus labores de la misma forma, motivándolos al cumplimiento de las metas de la organización. Algunos de los elementos claves son:

Autonomía: Permite que el colaborador se sienta como parte de la empresa ya que se le hace la asignación de un conjunto de responsabilidades dándole libertad para la realización de sus funciones.

Comunicación: Es importante mantener una buena comunicación dentro y fuera de una organización, esto hace que se eviten conflictos y malos entendidos, asegurando el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Organización: Mantener un orden dentro de la empresa es importante; establecer la asignación de las actividades de cada empleado de manera organizada hará que ellos mantengan un orden en la realización de las mismas.

Capacitación del personal: Es un elemento importante para el logro de los objetivos de la empresa, según Molina, Briones & Arteaga (2016) afirman que “esto permite que los empleados en determinadas circunstancias sean capaces de tomar decisiones acertadas y que beneficien la productividad de la empresa” (p. 508).

Globalización: Se basa en el aumento de productos de manera global para que la empresa puede incursionar en distintos mercados, según Molina, Briones & Arteaga (2016) mencionan que “los administradores tienen que ser capaces de trabajar con personas de culturas distintas pues el desarrollo científico técnico ha incidido en la eliminación de las barreras nacionales” (p. 507).

Realización personal: Hace referencia al cumplimiento de las metas personales de los colaboradores, poniendo en marcha todas sus capacidades y habilidades para lograr un objetivo. Pastor (2018) muestra una pirámide representando cinco niveles cuya idea principal es que las

necesidades más altas ocupan nuestra atención sólo cuando se han satisfecho nuestras necesidades inferiores, la cual se muestra a continuación:



Figura 1 Pirámide de la realización personal
Fuente: (Pastor, 2018)

- ✓ **Fisiología:** Hace referencia al normal funcionamiento del cuerpo humano, como son las necesidades primarias como comer y dormir, en el mundo laboral se considera un sueldo mínimo, así como las condiciones laborales básicas. (Pastor, 2018)

- ✓ **Seguridad:** Es la protección y la seguridad que mantiene el colaborador en su puesto de trabajo, las cuales equivale también a las condiciones laborales a las que se mantiene, estabilidad y honorarios. (Pastor, 2018)

- ✓ **Afiliación:** Pastor (2018) afirma que son “necesidades sociales como vinculación, cariño, amistad, etc., y en el ámbito del trabajo son las posibilidades de interactuar con otras personas, el compañerismo y relaciones laborales” (p. 21).

✓ **Reconocimiento:** Reconocer los logros alcanzados en la realización de las actividades, es importante para tener mayor confianza. Pastor (2018) indica que “necesidades de consideración y mantenimiento de un estatus que en el ámbito del empleo sería el poder realizar tareas que permitan un sentimiento de logro y responsabilidad, recompensas, promociones y reconocimiento” (p. 21).

✓ **Auto realización:** En este nivel es cuando el colaborador hace uso de todas sus habilidades para la realización de sus funciones laborales de manera creativa y responsable. (Pastor, 2018)

Supervisión: Implica la inspección de cómo se están manejando las actividades en una organización, Pastor (2018) afirma que “la supervisión implica la acción de inspeccionar, controlar, ya sea un trabajo o un tipo de actividad, y siempre es ejercida por parte de un profesional superior ampliamente capacitado para tal efecto” (p. 21).

Por ende, todos los elementos son importantes para el buen clima organizacional y es la clave para que una entidad eleve de manera considerable su productividad manteniendo trabajadores eficientes. Por otra parte los autores Parra et al. (2018) indican que “la relación de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que éste tiene frente a esta, es decir, lo que cuenta es la forma como ven las cosas, no la realidad objetiva” (p. 21). Por lo consiguiente, los autores antes mencionados indican que en la percepción individual de cada colaborador con respecto a clima organizacional puede influir en factores como:

- ✓ Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
- ✓ Los factores personales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.

✓ La percepción que tienen los subordinados, los colegas, y los superiores. (Parra, y otros, 2018, p. 21)

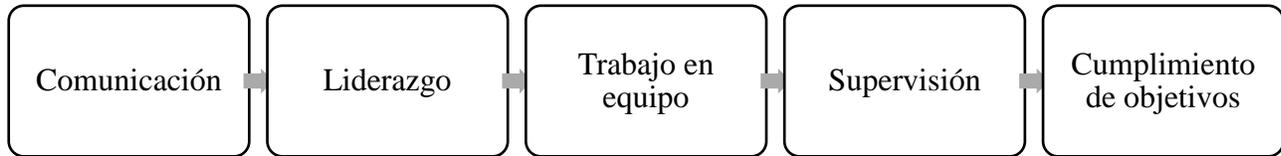


Figura 2 Proceso para un buen clima organizacional
Elaborado por: Holguín (2021)

2.2.2. Desempeño Laboral

La importancia que ejerce un colaborador en la institución para planificar, educar, producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, define la innovación de la misma; por lo tanto, es indispensable que el colaborador se encuentre en un clima laboral pleno y tranquilo, como resultado su desempeño laboral será óptimo, equilibrado con menor esfuerzo y mejor calidad.

Como lo afirma Chiavenato (2002), citado por Chagray, Ramos, Neri, Maguina, & Hidalgo (2020) “el desempeño laboral es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, funcionando la persona con una gran labor y satisfacción laboral” (p. 4).

El desempeño laboral según Robbins (2004), citado por Pedraza, Amaya, & Conde (2010) determina:

Como uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles. (p. 6).

Por lo anterior expuesto, se puede sostener que el desempeño laboral de los colaboradores es el motor fundamental de una institución ya que mide la productividad, eficacia, eficiencia y el compromiso de los mismos para el engranaje de la productividad bilateral; optimizar los objetivos propuestos con la estimulación apropiada, un clima organizacional óptimo y el cumplimiento de metas específicas.

2.2.2.1. Evaluación de desempeño

Es un proceso mediante el cual se puede determinar el comportamiento de un individuo en su área de trabajo determinando cual es el grado de eficacia que mantiene en la realización de sus actividades laborales mostrando sus debilidades y fortalezas con el objetivo de ayudar a la mejora de su desempeño.

Por medio de la realización de la evaluación de desempeño se pueden determinar características en una organización como la necesidad de capacitación y desarrollo, las cuales tienen una función importante para el colaborador ya que se realizan retroalimentaciones para que éste pueda tener los conocimientos necesarios para el desarrollo de sus funciones, por otra parte aquellas organizaciones que siempre están interesadas en el bienestar de sus trabajadores pueden hacer uso de la evaluación para generar un plan de remuneraciones, aumentos o ascensos. (Rojas, 2018)

Uno de los beneficios que trae consigo la evaluación de desempeño es poder identificar las áreas de una organización en las cuales se necesita formación de manera frecuente. Según Ortega (2013) citado en Álvarez, Indacochea, Álvarez, Yoza & Figueroa (2018) los beneficios para el colaborador son los siguientes:

- ✓ Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- ✓ Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y, asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- ✓ Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).
- ✓ Tiene oportunidad para hacer auto evaluación y autocrítica para su auto desarrollo y autocontrol.
- ✓ Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- ✓ Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.

- ✓ Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y velar porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- ✓ Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- ✓ Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones. Y los beneficios para el jefe serían de que tiene la oportunidad de:
 - ✓ Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
 - ✓ Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
 - ✓ Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
 - ✓ Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje. (Ortega, 2013) citado en (Álvarez et al., 2018, p. 367)

De la misma manera trae consigo beneficios para la organización como se muestra a continuación:

- ✓ Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo:
 - ✓ Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
 - ✓ Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
 - ✓ Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
 - ✓ Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
 - ✓ Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

Impulsar un buen desempeño laboral forma parte de las obligaciones de una organización; la motivación frecuente es un elemento clave para mejorar el desarrollo de las actividades, se puede motivar a un empleado haciendo el reconocimiento de sus logros; esto hace que mejore el rendimiento y favorezca el trabajo en equipo.

El desempeño laboral se refiere de manera general a la eficiencia en el trabajo en relación a las funciones asignadas, representa una mejoría importante para una organización en conjunto con el personal que se encuentra en ella. Para los altos mandos y a los administradores, es de gran interés no solo saber acerca de los aspectos del desempeño laboral de sus colaboradores si no también adoptar medidas para su mejora. (Rodríguez, 2018)

Para obtener la información del desempeño de los trabajadores muchas veces se utilizan criterios variados, los altos mandos deben tener precaución en los factores que están por utilizar para la evaluación de sus colaboradores, hay que verificar que sean correctos pues hacer uso de criterios de evaluación no adecuados puede traer consecuencias no solo a la evaluación si no también al desempeño de los trabajadores en su área de trabajo, ya que se pueden enfocarse a alcanzar los objetivos de la evaluación y no a la realización correcta de su trabajo. (Rojas, 2018)

Uno de los propósitos principales de esta evaluación es la de influir en el desempeño de los trabajadores de manera positiva con el objetivo de alcanzar mejores resultados para la organización, por otro lado, también es frecuente utilizar esta evaluación para analizar cómo están las políticas en la empresa y las prácticas laborales. (Rojas, 2018)

En las empresas muchas veces es tradición realizar valoraciones de desempeño ya que son hechas para ser utilizadas en la toma de decisiones, como por ejemplo en las promociones, suspensiones, aumento de salarios, entre otros; el departamento de recursos humanos es el que se encarga de realizar dichas actividades, es por eso que tiene que tener información válida y formal, para que estas no se den por el instinto de la persona. (Rojas, 2018)

En este sentido, la evaluación de desempeño debe de mantener datos concretos de manera descriptiva con respecto al potencial de cada uno de sus trabajadores, permitiendo predecir la

necesidad de suspensión o de contratación de nuevo personal, identificando y promoviendo el desarrollo de las habilidades y destrezas de los mismos. (Rodríguez, 2018)

2.2.3. Empowerment

El empowerment es una herramienta que permite a los empleados de una organización de autogestionar sus funciones, es decir de realizar sus actividades con calidad y confianza; siendo creyente a los objetivos que mantienen la empresa. De acuerdo a Amezcua, Pérez, & Quiroz (2019):

El empowerment o empoderamiento es una herramienta que tiene la capacidad de brindar poder al empleado para autogestionar su trabajo y los recursos requeridos, para realizarlo con calidad, confianza y productividad; esto implica un fiel compromiso por parte de los directivos para conocer a sus colaboradores y brindarles las suficientes herramientas, conocimientos, motivación y feedbacks necesarios para el ejercicio de sus labores. (p. 34)

Dentro de este aspecto es importante mencionar algunas características importantes de la herramienta empowerment las cuales se describen a continuación:

- ✓ Comparten el liderazgo y las tareas administrativas
- ✓ Facultad para evaluar y mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información
- ✓ El equipo proporciona ideas para la estrategia de negocios
- ✓ Son comprometidos, flexibles y creativos
- ✓ Coordinan e intercambian con otros equipos y organizaciones
- ✓ Mejoran la honestidad, las relaciones con los demás y la confianza
- ✓ Tienen una actitud positiva y son entusiastas. (Amezcua et al., 2019, pp. 34-35)

2.2.4. Reingeniería

La reingeniería permite realizar el replanteamiento de los procesos de una organización, mejorando el rendimiento de la misma. Según Pérez, Gisbert, & Pérez (2017) afirman que “la reingeniería de procesos puede suponer una gran ventaja competitiva para las empresas, dado que, si se realiza de forma adecuada, rediseñando los procesos para obtener mejoras, aumentando así el rendimiento e incluso reduciendo costes” (82)

Esta herramienta se caracteriza por:

- ✓ Estudio del impacto de las tendencias económicas, tecnológicas y enfatiza en las fuerzas del cambio
- ✓ Alternativas de las organizaciones para adaptarse a los cambios (reingeniería de procesos, la rápida reingeniería y la reingeniería de negocios)
- ✓ Comportamientos fundamentales a tener en cuenta en procesos de reingeniería. (Pérez et al., 2017, p. 83)

2.2.5. Metodología 5S

La aplicación de las 5S determina en una empresa alcanzar mejoras en todos sus procesos mediante hábitos como lo es la limpieza y la organización; según Jara (2017) afirma que:

El objetivo de las 5S es desarrollar un ambiente de trabajo agradable, eficiente, seguro, ordenado, que permita desempeñar eficientemente las operaciones diarias, logrando así estándares de calidad de los servicios requeridos, por medio de la implementación de la metodología de las 5S's. (p. 3)

- ✓ SEIRI (Seleccionar)
- ✓ SEITON (Organizar)
- ✓ SEISO (Limpiar)
- ✓ SEIKEITSU (Estandarizar)
- ✓ SHITSUKE (Disciplina y Hábito) (Jara, 2017).

2.3. Marco Conceptual

2.3.1. *Clima Organizacional*

El clima organizacional es el entorno laboral humano o físico, donde ejerce el colaborador sus conocimientos adquiridos diariamente, en el cual dan a conocer sus capacidades de interactuar con otras personas y dependiendo de esa interacción el clima es favorable o un obstáculo para el avance progresivo de la empresa.

2.3.2. *Desempeño laboral*

El desempeño laboral es la productividad que emplea la persona para realizar sus actividades diarias en un ambiente de trabajo.

2.3.3. *Diseño de Manual*

Es un documento que lleva en una forma ordenada información sobre una organización o empresa para así mejorar la ejecución de trabajo

2.4. Marco Legal

2.4.1. *Constitución de la república del Ecuador*

Art. 28.- La educación responderá al interés público y no estará al servicio de intereses individuales y corporativos. Se garantizará el acceso universal, permanencia, movilidad y egreso sin discriminación alguna y la obligatoriedad en el nivel inicial, básico y bachillerato o su equivalente.

Es derecho de toda persona y comunidad interactuar entre culturas y participar en una sociedad que aprende. El Estado promoverá el diálogo intercultural en sus múltiples dimensiones. El aprendizaje se desarrollará de forma escolarizada y no escolarizada. La educación pública será universal y laica en todos sus niveles, y gratuita hasta el tercer nivel de educación superior inclusive.

Art. 346.- Existirá una institución pública, con autonomía, de evaluación integral interna y externa, que promueva la calidad de la educación.

Art. 349.- El Estado garantizará al personal docente, en todos los niveles y modalidades, estabilidad, actualización, formación continua y mejoramiento pedagógico y académico; una remuneración justa, de acuerdo a la profesionalización, desempeño y méritos académicos. La ley regulará la carrera docente y el escalafón; establecerá un sistema nacional de evaluación del desempeño y la política salarial en todos los niveles. Se establecerán políticas de promoción, movilidad y alternancia docente.

2.4.2. Ley orgánica de educación intercultural.

2.4.2.1. Capítulo Cuarto de los Derechos y Obligaciones de las y los Docentes.

Art. 10.- Derechos. - Las y los docentes del sector público tienen los siguientes derechos:

- a) Acceder gratuitamente a procesos de desarrollo profesional, capacitación, actualización, formación continua, mejoramiento pedagógico y académico en todos los niveles y modalidades, según sus necesidades y las del Sistema Nacional de Educación;
- e) Gozar de estabilidad y del pleno reconocimiento y satisfacción de sus derechos laborales, con sujeción al cumplimiento de sus deberes y obligaciones;
- k) Acceder a servicios y programas de bienestar social y de salud integral;
- q) Demandar la organización y el funcionamiento de servicios de bienestar social que estimule el desempeño profesional y mejore o precautele la salud ocupacional del docente;

Art. 11.- Obligaciones. - Las y los docentes tienen las siguientes obligaciones:

- b) Ser actores fundamentales en una educación pertinente, de calidad y calidez con las y los estudiantes a su cargo;
- d) Elaborar su planificación académica y presentarla oportunamente a las autoridades de la institución educativa y a sus estudiantes;
- e) Respetar el derecho de las y los estudiantes y de los miembros de la comunidad educativa, a expresar sus opiniones fundamentadas y promover la convivencia armónica y la resolución pacífica de los conflictos;
- f) Fomentar una actitud constructiva en sus relaciones interpersonales en la institución educativa;
- l) Promover en los espacios educativos una cultura de respeto a la diversidad y de erradicación de concepciones y prácticas de las distintas manifestaciones de discriminación, así como de violencia

contra cualquiera de los actores de la comunidad educativa, preservando además el interés de quienes aprenden sin anteponer sus intereses particulares;

2.4.3. *Reglamento interno de la Institución educativa*

Procedimientos regulatorios de los actores de la comunidad educativa.

Actores de la comunidad educativa. - Son todos los que formamos parte de comunidad educativa, autoridades, docentes, secretarios, auxiliares de mantenimiento y servicios generales, y de seguridad, bajo cualquier título o modalidad de contratación o relación institucional.

Disciplina

1. Guardar respeto a todos los actores de Comunidad Educativa sin discriminación de raza, sexo, clase social, profesión, religión o política.
2. Respetar los símbolos patrios e institucionales, dentro y fuera del establecimiento.
3. Promover el respeto mutuo evitar insultos, burlas, bromas de todo tipo y peleas
4. Mantener el orden en la entrada y salida del establecimiento evitando aglomeraciones en la salida
5. Mantener siempre el diálogo y confrontar criterios sin romper la convivencia; concertar, consensuar, negociar y dar soluciones pacíficas a los conflictos personales o comunitarios, manteniendo parámetros de equidad y justicia, con objeto de intercambiar información, fortalecer las relaciones interpersonales y fomentar una cultura de paz.
6. Velar por la integridad física y moral de todas las personas y por su salud personal y pública, rechazando el uso de drogas u otras sustancias psicotrópicas y comunicando al Docente tutor del grado, inspector general, Coordinador Académico y al Director, cuando algún (a) estudiante esté portando o haciendo uso de ellas dentro y fuera del plantel.
7. No traer ni hacer uso de walkman, juegos de video, grabadoras, radios, revistas, beepers, juguetes bélicos y cualquier objeto que afecte o interfiera en el normal desarrollo del trabajo académico.
8. Se prohíbe el uso de topes o aderezos en cejas, nariz, lengua, párpados, ombligo, entre otros, por considerárseles lesivos para la salud en cuanto a la probabilidad de adquirir enfermedades infectocontagiosas.

Faltas y acciones educativas disciplinarias.

Para el efecto, la institución educativa procederá de la siguiente manera de acuerdo con el tipo de falta.

Faltas leves:

El profesor o guía de grado o curso que conozca el cometimiento, por parte de uno o varios estudiantes, de una falta identificada como leve seguirá el siguiente proceso:

- a. Citar al o los estudiantes/s a una reunión con la presencia de un miembro del Departamento de Consejería Estudiantil y la Guía de grado/Curso respectiva para analizar la falta cometida y explicarle/s la acción disciplinaria que estipula la norma y los compromisos a los que deben llegar, de lo cual se elaborará un acta.
- b. La Copia de esta acta será remitida al representante legal del estudiante indicando que tiene 48 horas para hacer conocer su aceptación o exponer sus argumentos en caso de no estar de acuerdo.
- c. Transcurrido el plazo antes citado y si el representante legal del estudiante está de acuerdo se impondrá como acción disciplinaria la amonestación verbal, misma que quedará registrada en su expediente.

Respecto de los compromisos a los que se debe llegar, se señalan los siguientes:

- La aceptación de la amonestación la misma que se deberá traducir en un documento en el que se le/s advierte de las consecuencias que tendría el volver a cometer dichas faltas;
- Que la acción disciplinaria será registrada en el expediente académico del o los estudiantes/s;
- Que deberán suscribir tanto el estudiante como su representante legal una carta de compromiso en la que afirman comprender las normas y se comprometen a no volver a cometer actos que violenten la convivencia pacífica del plantel; y, En caso de que las partes no estén de acuerdo y previo el análisis de los argumentos de defensa presentados, se decidirá si se archiva el caso o se establece la acción disciplinaria propuesta.

Faltas graves:

Etapas del procedimiento informe:

Todo proceso investigativo en contra de uno o varios estudiantes se iniciará siempre por un informe en donde constarán los nombres de los presuntamente infractores y un relato detallado de los hechos que transgreden las normas; este informe estará dirigido por el Tutor del Grado al (a) Director(a).

El Director/a al conocer el informe, procederá de la siguiente manera:

- a. Mediante oficio designa a su delegado para analizar el hecho conflictivo;
- b. Conformar una comisión con las siguientes personas: profesor o guía de grado o curso del o los estudiantes infractores, su delegado y un miembro del Departamento de Consejería Estudiantil, quienes avocarán conocimiento del informe.
- c. La Comisión una vez recibido el informe inicial donde se narra los acontecimientos y sus posibles causantes, elaborará la convocatoria dirigida al o a los representantes (padres de familia) en la cual se establece la fecha y hora (preferible fuera de la jornada normal de funcionamiento) que serán recibidos en forma individual para que conozcan el informe motivo del proceso y den sus puntos de vista.
- d. De encontrar un acuerdo en el sentido de que los padres de familia aceptan que sus representados cometieron los hechos imputados, se levanta un acta en la cual se hacen constar los siguientes datos:
 - Lugar, fecha y hora de la reunión;
 - Nombres y apellidos completos de los estudiantes y de sus representantes;
 - Antecedentes de los hechos (se remite al informe inicial)
 - La acción disciplinaria a la que se hace/n acreedor/es el o los estudiantes;
 - Los compromisos y obligaciones contraídas por las partes, y;
 - Las firmas de los comparecientes.

Respecto de los compromisos alcanzados deben ser los siguientes:

- La aceptación de la acción disciplinaria (suspensión por x días) la misma que se deberá traducir en un documento en el que y conste dicha acción y se le/s advierte de las consecuencias que tendría el volver a cometer dichas faltas;
- Que la acción disciplinaria será registrada en el expediente académico del estudiante;

- Que deberán suscribir tanto el alumno como su representante legal una carta de compromiso en la que afirman comprender las normas y se comprometen a que el o los estudiantes/s no volverá/n a cometer actos que violenten la convivencia pacífica del plantel.
- e. De no llegarse a un acuerdo en el acta se hará constar la posición de los representantes legales y de los estudiantes.
 - f. Posteriormente la Comisión, deberá analizar en forma argumentada y razonada el hecho detectado, de acuerdo con las disposiciones legales, reglamentarias o del código de convivencia en las que se encasillan, determinando en forma clara los indicios y circunstancias que justifican la posible existencia de la infracción y la responsabilidad del presunto infractor.
 - g. Con fundamento en el análisis jurídico concluirá con la pertinencia de aplicar la acción disciplinaria o de archivar el expediente, acta que se remitirá al Rector/a.
 - h. El Rectorado en el caso de que la Comisión recomiende la aplicación de la suspensión, deberá:
 - ✓ Elaborar el documento en el que se aplica la acción disciplinaria y se advierten las consecuencias que tendría el volver a cometer dichas faltas;
 - ✓ Comunicar a la Secretaría General y demás áreas competentes para que la acción disciplinaria sea registrada en el expediente académico del estudiante;
 - ✓ Elaborar la carta compromiso que deberán suscribir tanto el estudiante como su representante legal en la que afirman comprender las normas y se comprometen a que el estudiante no volverá a cometer actos que violentan la tranquilidad del establecimiento.

Cuando la falta cometida por uno o varios estudiantes recae en la tipificación de faltas muy graves, la máxima autoridad institucional además de aplicar las acciones disciplinarias estipuladas para el caso de las faltas graves, debe sustanciar el proceso disciplinario y remitir el expediente a la Junta Distrital de Resolución de Conflictos para la aplicación de las acciones disciplinarias.

Puntualidad

1. Llegar puntualmente a la jornada de clases
2. No salirse del salón de clases innecesariamente
3. Cumplir responsablemente como estudiante con las actividades curriculares, horarios de ingreso y salida, actividades extracurriculares y complementarias que realiza la institución

4. Entregar sus trabajos en el tiempo indicado.
5. Entregar oportunamente a su representante o quien corresponda, circulares, boletines u otro medio escrito, ya sean enviado por o para la institución, devolviendo en la fecha establecida firmados por el representante legal.
6. Asistir y participar respetuosamente a las distintas actividades programadas por la Institución.
7. Asistir a la hora indicada por el docente a las clases de recuperación pedagógica

Asistencia

Atrasos a clases. - Los atrasos a sus clases, pasados los diez minutos se computarán como falta a clases; lo mismo que el abandono del aula antes del tiempo señalado en el horario, salvo por enfermedad o causa grave.

Justificación de la inasistencia a la institución.

La justificación por la inasistencia a la Institución deberá ser presentada al inspector y pasada 8 días al director del establecimiento el día que retorna a sus labores; caso de no hacerlo la falta se considerará injustificada. La justificación estará acompañada del certificado de enfermedad del Seguro Social o centros de salud públicos, o si se trata de calamidad doméstica explicará en qué consistió y lo presentará por escrito.

El director remitirá la justificación con su aprobación o desaprobación y le hará conocer de su resolución al representante

Limpieza

1. Contribuir a la preservación, aseo, mejoramiento y embellecimiento del medio ambiente, del entorno en general y de sí mismo.
2. Mantiene su área física aseado y promueve la limpieza en el aula
3. Amonestar a los que no cooperan con el aseo e informar a sus tutores
4. Presentarse siempre aseado con el uniforme requerido y completo, con el modelo adoptado por el Institución, el cual es obligatorio; no debe usar aretes, collares ni adornos.
5. Observar las siguientes reglas respecto al cabello: Para los estudiantes no usar tinturas y el estudiante deben llevar el pelo corto, peinado formal sin estilos ni ribetes, las estudiantes se presentarán femeninas y bien peinadas o sujetados con moños o vinchas no llamativas o indecorosas.

6. Cooperar con las mingas que organice la institución.
7. Presentar siempre y en todo lugar una imagen positiva del Institución mediante actuaciones serias, respetuosas y responsables como portar el uniforme correctamente dentro y fuera del Institución, emplear un vocabulario correcto; practicar la urbanidad y los buenos modales, aceptar con respeto las correcciones de los educadores, compañeros y demás miembros de la Comunidad Educativa.
8. Mantiene buenos hábitos de higiene y aseo personal

Respeto con la propiedad ajena

- 1.- Hacer uso responsable de los diferentes servicios como: sala de informática, aulas, oficinas, servicios sanitarios, espacios deportivos, corredores, bar y demás áreas del plantel.
- 2.- Devolver todo objeto que se encuentre y no sea de su propiedad al Docente tutor del grado, Coordinadores Estudiantiles o al Director del plantel, para que el verdadero dueño pueda reclamarlo.
- 3.- Cuidar de las instalaciones de la institución educativa (paredes, mobiliarios, servicios higiénicos, etc.)
- 4.- No rayar paredes
- 5.- Alumno que destruya cualquier servicio de la institución deberá repararlo o reponerlo.
6. Guardar respeto por los bienes muebles e inmuebles de la institución o ajenos; por el uniforme y por sí mismo.

De los estímulos para todos los actores de la comunidad educativa

Estímulos. - Los estímulos son reconocimientos que se efectúan a los-las estudiantes, como parte del sistema formativo, por sus actuaciones positivas de relevancia dentro del sistema educativo y son formalizados constantemente por el personal docente y directivo, cuando el acto amerita que se produzca.

Los reconocimientos o estímulos son otorgados durante el año lectivo y en forma anual.

Clases. - Los estímulos que se otorgan a los y las estudiantes por sus actos, procedimientos o actuaciones de relevancia durante el año lectivo, por parte de los profesores o directivos, son:

- a. Felicitación personal verbal
- b. Felicitación por escrito;

- c. Felicitación pública en la formación;
- d. Entrega de Diploma por parte de las autoridades
- e. Entrega de medallas o condecoraciones a docentes por su excelente labor educativa

Anualmente se reconocerá y exaltará los méritos de los (las) estudiantes mediante concesión de estímulos por parte del Consejo Ejecutivo, siempre que cumplieren estos requisitos:

1. Diploma de Excelencia Académica

Requisitos:

- Haber obtenido 9-10, por lo menos, en el promedio general, de rendimiento correspondiente al año inmediato anterior.
- Haber obtenido A-B, por lo menos, en el promedio de disciplina, correspondiente al año inmediato anterior.

2. Medalla al Mérito Deportivo

Requisitos:

- Haber alcanzado el título de campeón individualmente o en equipo, en algún deporte, en competencias oficiales convocadas por la Federación Deportiva Estudiantil y no haber sido sancionado por la Comisión de Disciplina.

3. Diploma por participación destacada

Requisito:

- Haber ocupado, personalmente o en equipo, el primer lugar en actos artísticos, a nivel intercolegial, y no haber sido sancionado en disciplina

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Metodología de la investigación

3.2. Tipos de investigación

Se enmarca en una investigación descriptiva por que cumple con la función de detallar el objetivo del estudio en proceso, para llegar a la comprensión del mismo. Por lo que se considera que la presente investigación ha permitido describir los saberes que poseen los docentes, revelar las características generales del personal educativo en el escenario áulico, esto implica observar en su entorno natural, determinar la situación actual y describir las aplicaciones metodológicas ante los estudiantes.

Asimismo, encargar de especificar las particularidades de la comunidad educativa, ya que se quiere centrar en el “que” de la investigación en el lugar del “por qué”, brindando toda la información posible para la ejecución de la misma.

Ya que este estudio está orientado a identificar la relación que existe entre el manual de estrategias y el clima organizacional y su incidencia en su desempeño laboral de los docentes de la institución educativa. Además, se aplicará la recolección de datos y examinar los resultados para futuras soluciones a la temática de investigación.

3.2.1. *Investigación exploratoria*

De la misma forma, se empleó el uso de una investigación exploraría puesto que permitió definir con claridad la problemática de estudio; de esta manera se buscó tener una visión general acerca de la realidad con respecto a la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la Escuela de Educación Básica Ciudad de Ibarra usando técnicas e instrumentos de investigación para su desarrollo.

3.2.2. *Investigación Documental*

El objetivo de esta investigación documental, es conocer los antecedentes del problema focalizado en el clima organizacional que está afectando al desempeño laboral de los autores de la

comunidad educativa, así tener la información oportuna, dar nuevas perspectiva y solución a la problemática ya expuesta con las fuentes de investigación primarias que darán la información de primera mano sobre esta indagación.

Este estudio está orientado a la investigación basada en textos bibliográficos y despejar toda inquietud sobre el clima organizacional y el desempeño laboral de la comunidad educativa; además, se aplicará la recolección de datos y examinar los resultados para futuras soluciones a la temática de investigación.

3.3. Enfoque de la investigación

3.3.1. *Enfoque Cualitativo*

El enfoque de la siguiente investigación es cualitativo o no tradicional, puesto que se identifican los factores que inciden en el clima organizacional de la unidad educativa en estudio, con el propósito de facilitar una metodología que cumpla con el principio del análisis y las valoraciones diagnosticadas en una situación real comprobada con la aplicación de varios instrumentos que determinan los resultados de manera cualitativa con el objetivo de mejorar el clima organizacional a través de un manual de estrategias para alcanzar la eficacia de los colaboradores de la Escuela Educación Básica Ciudad de Ibarra, así lograr la propuesta planteada.

El fin es estudiar la realidad que se planteada en la institución educativa de manera natural y como ocurre los hechos en sí. Se utilizará como instrumento para recolectar la información la encuesta, imágenes, videos, observación y situaciones problemáticas, así dar solución a los requisitos solicitados.

3.3.2. *Enfoque cuantitativo*

El estudio conlleva un enfoque cuantitativo puesto que se lleva a cabo una encuesta para la recolección y el análisis de datos numéricos que permiten establecer interpretaciones para la resolución de la problemática.

3.4. Técnicas e instrumentos

3.4.1. Investigación de Campo

En esta investigación científica se realizará una indagación directa a través de una encuesta, que consiste en obtener información mediante un cuestionario, instrumento que se utilizará para llevar a cabo la investigación.

Se realizará el instrumento con base en las variables de estudio, el mismo consta de varios ítems, con escala de Likert, a cada una se debe responder matizando el grado de la siguiente manera: Totalmente de acuerdo 5, Parcialmente de acuerdo 4, Indiferente 3, Parcialmente en desacuerdo 2, Totalmente en desacuerdo 1.

3.5. Población

Dentro del presente proyecto la población es de 34 colaboradores dentro de la Escuela de Educación Básica Ciudad de Ibarra, como la población de esta investigación es menor de cien, no se selecciona unidades muestrales, ya que se trabajará con el 100% de la población.

3.6. Muestra

Tabla 4

Muestra

Población	Cantidad
Personal de apoyo	2
Docentes	30
Departamento (DECE)	2
Total	34

Fuente: Escuela Básica Ciudad de Ibarra
Elaborado por: Holguín (2021)

3.7. Análisis e interpretación de los Resultados

Pregunta 1

¿Considera usted, que la afección del clima organizacional perjudique al rendimiento de los colaboradores de la Escuela Básica Ciudad de Ibarra?

Tabla 5

Afección del Clima Organizacional

Ítems	Docentes	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	17	50.00
Parcialmente de acuerdo	15	44.12
Indiferente	2	5.88
Parcialmente en desacuerdo	0	0.00
Totalmente en desacuerdo	0	0.00
Total general	34	100.00

Fuente: Escuela Básica Ciudad de Ibarra

Elaborado por: Holguín (2021)

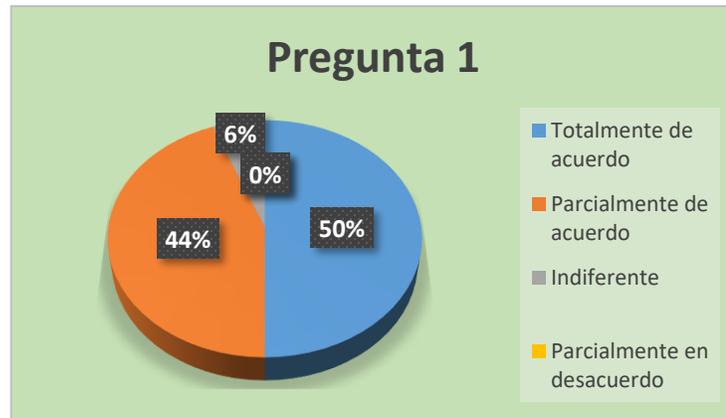


Figura 3 Afeción del clima organizacional
Elaborado por: Holguin (2021)

Análisis: En esta primera pregunta podemos observar que el 50% de los docentes están totalmente de acuerdo que la afección del clima organizacional perjudica al rendimiento de los colaboradores de la Escuela Básica Ciudad de Ibarra; 44% parcialmente de acuerdo y el otro 6% indiferente. Cabe resaltar que el 94.12% de los docentes encuestados confirmar que es importante mantener un clima organizacional eficiente, para mejorar el desempeño laboral.

Pregunta 2

¿Considera usted significativo identificar los factores que inciden en el clima organizacional que esta afecta a los colaboradores de la Escuela Básica Ciudad de Ibarra?

Tabla 6

Factores del Clima Organizacional

Ítems	Docentes	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	16	47.06
Parcialmente de acuerdo	16	47.06
Indiferente	2	5.88
Parcialmente en desacuerdo	0	0.00
Totalmente en desacuerdo	0	0.00
Total general	34	100

Fuente: Escuela Básica Ciudad de Ibarra

Elaborado por: Holguín (2021)

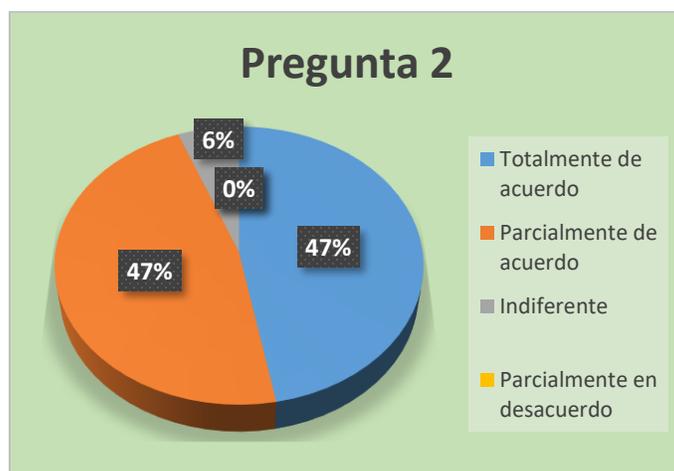


Figura 4 Factores del clima organizacional

Fuente: Holguín (2021)

Análisis: Segunda pregunta podemos observar que el 47% de los docentes están totalmente de acuerdo; 47% parcialmente de acuerdo y el otro 6% indiferente. Cabe resaltar que el 94.12% de los docentes encuestados confirman que es significativo identificar los factores que inciden en el clima organizacional que esta afecta a los colaboradores de la Escuela Básica Ciudad de Ibarra.

Pregunta 3

¿Cree usted trascendental tener un excelente clima organizacional para un buen desempeño laboral en los colaboradores de la Escuela Básica Ciudad de Ibarra?

Tabla 7

Excelente Clima Organizacional para un Buen Desempeño Laboral

Ítems	Docentes	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	18	52.94
Parcialmente de acuerdo	14	41.18
Indiferente	2	5.88
Parcialmente en desacuerdo	0	0.00
Totalmente en desacuerdo	0	0.00
Total general	34	100

Fuente: Escuela Básica Ciudad de Ibarra

Elaborado por: Holguín (2021)

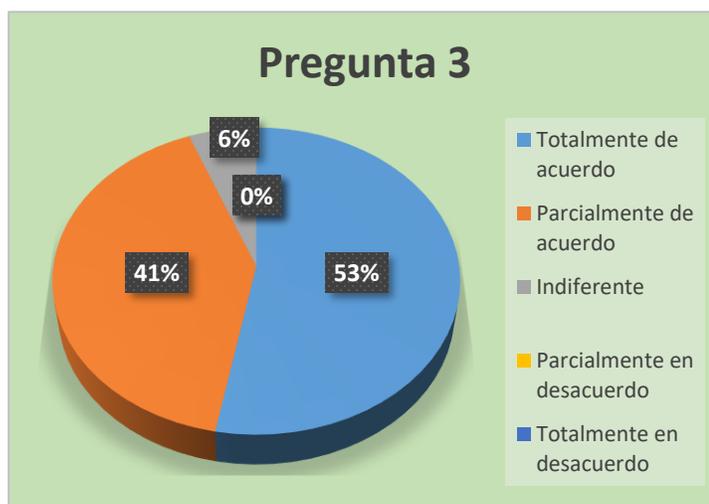


Figura 5 Excelente clima organizacional para un buen desempeño laboral

Elaborado por: Holguín (2021)

Análisis: En la tercera pregunta podemos observar que el 53% de los docentes están totalmente de acuerdo que es trascendental tener un excelente clima organizacional para un buen desempeño laboral en los colaboradores de la Escuela Básica Ciudad de Ibarra; 41% parcialmente de acuerdo y el otro 6% indiferente. Cabe resaltar que el 94.12% de los docentes encuestados ratifican la calidad de contar con un favorable clima para ejercer con eficacia el papel docente.

Pregunta 4

¿Cree usted importante adquirir información específica acerca de cómo mejorar el clima organizacional de la institución educativa?

Tabla 8

Mejorar el Clima Organizacional

Ítems	Docentes	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	19	55.88
Parcialmente de acuerdo	13	38.24
Indiferente	2	5.88
Parcialmente en desacuerdo	0	0.00
Totalmente en desacuerdo	0	0.00
Total general	34	100

Fuente: Escuela Básica Ciudad de Ibarra
Elaborado por: Holguín (2021)

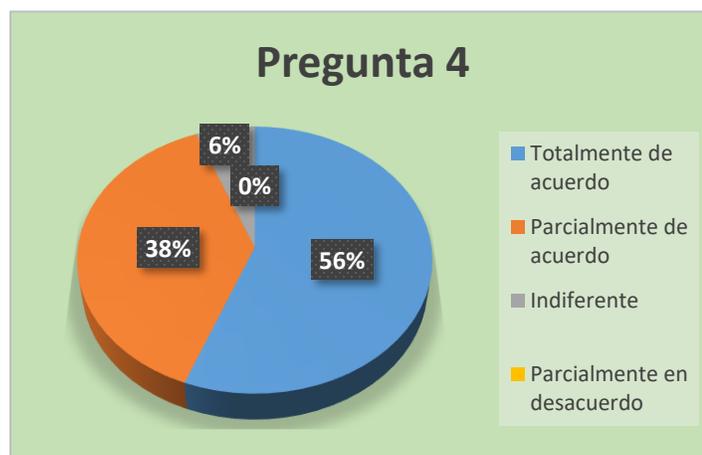


Figura 6 Mejorar el clima organizacional
Elaborado por: Holguín (2021)

Análisis: En la cuarta pregunta podemos observar que el 55.88% de los docentes están totalmente de acuerdo que es importante adquirir información específica acerca de cómo mejorar el clima organizacional de la institución educativa; 38,24% parcialmente de acuerdo y el otro 6% indiferente. Cabe resaltar que el 94.12% de los docentes encuestados reconoce que es trascendental contar con indagaciones determinadas para optimizar el nivel educativo y fomentar la calidad humana de los docentes.

Pregunta 5

¿Le gustaría a usted, conocer sobre metodologías aplicada para el desempeño laboral?

Tabla 9

Metodología para el Desempeño Laboral

Ítems	Docentes	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	19	55.88
Parcialmente de acuerdo	13	38.24
Indiferente	2	5.88
Parcialmente en desacuerdo	0	0.00
Totalmente en desacuerdo	0	0.00
Total general	34	100

Fuente: Escuela Básica Ciudad de Ibarra

Elaborado por: Holguín (2021)

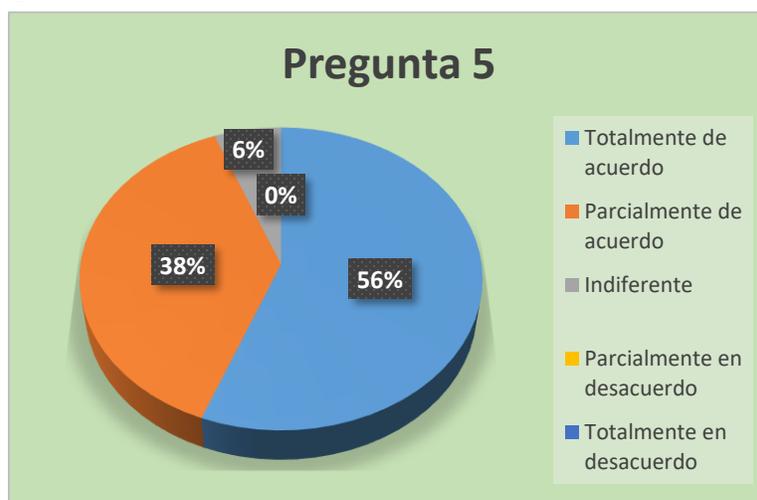


Figura 7 Metodología para el desempeño laboral

Elaborado por: Holguín (2021)

Análisis: Quinta pregunta podemos observar que el 55.88% de los docentes están totalmente de acuerdo; 38,24% parcialmente de acuerdo y el otro 6% indiferente. Cabe resaltar que el 94.12% de los docentes encuestados les gustaría conocer sobre metodologías aplicadas para el desempeño laboral, así fomentar las estrategias de los docentes en el momento de impartir las actividades ya que se encontraran con una motivación externa con el objetivo que el estudiante obtenga un aprendizaje significativo.

Pregunta 6

¿Está usted de acuerdo que los docentes al mejorar el desempeño laboral puedan brindar una excelente educación con tolerancia, inclusión y empatía para los niños?

Tabla 10

Desempeño Laboral con Tolerancia, Inclusión Y Empatía

Ítems	Docentes	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	16	47.06
Parcialmente de acuerdo	16	47.06
Indiferente	2	5.88
Parcialmente en desacuerdo	0	0.00
Totalmente en desacuerdo	0	0.00
Total general	34	100

Fuente: Escuela Básica Ciudad de Ibarra

Elaborado por: Holguín (2021)

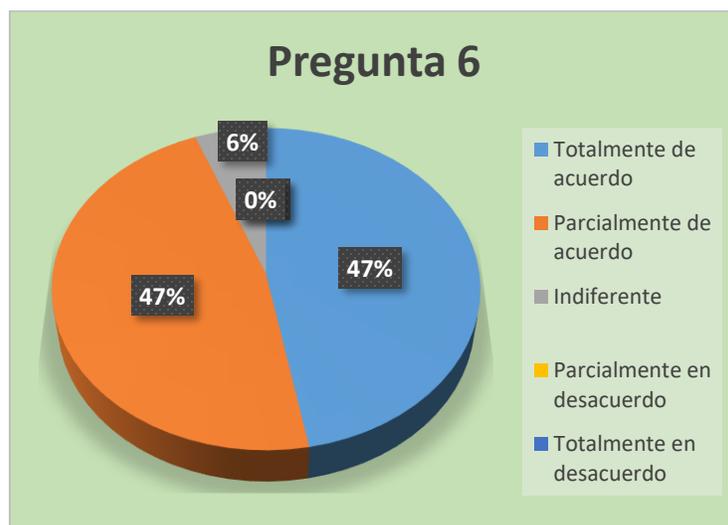


Figura 8 Desempeño laboral con tolerancia, inclusión y empatía.

Elaborado por: Holguín (2021)

Análisis: En la sexta pregunta podemos observar que el 47,06% de los docentes están totalmente de acuerdo; 47,06% parcialmente de acuerdo y el otro 6% indiferente. Cabe resaltar que el 94,12% de los docentes encuestados confirman que mejorando el desempeño laboral puedan brindar una excelente educación con tolerancia, inclusión y empatía para los niños.

Pregunta 7

De acuerdo a su experiencia ¿Considera usted, necesario trabajar con estrategias para mejorar el clima organizacional?

Tabla 11

Estrategias para mejorar el clima organizacional

Ítems	Docentes	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	16	47.06
Parcialmente de acuerdo	16	47.06
Indiferente	2	5.88
Parcialmente en desacuerdo	0	0.00
Totalmente en desacuerdo	0	0.00
Total general	34	100

Fuente: Escuela Básica Ciudad de Ibarra

Elaborado por: Holguín (2021)

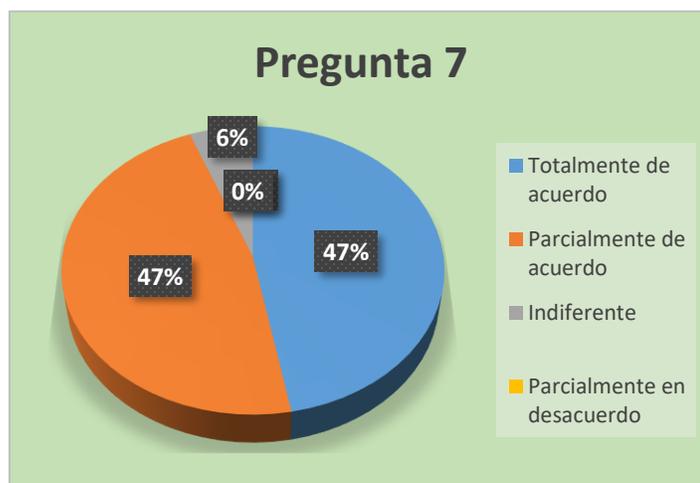


Figura 9 Estrategias para mejorar el clima organizacional
Elaborado por: Holguín (2021)

Análisis: En la séptima pregunta podemos observar que el 47,06% de los docentes están totalmente de acuerdo; 47,06% parcialmente de acuerdo y el otro 6% indiferente. Cabe sobresalir que el 94.12% de los docentes encuestados basándose a sus experiencias consideran necesario trabajar con estrategias para mejorar el clima organizacional, así brindar una educación de eficiencia y calidad a la comunidad educativa.

Pregunta 8

¿Considera usted importante elaborar un plan de trabajo específico para mejorar el desempeño laboral?

Tabla 12

Plan de Trabajo Específico para Mejorar el Desempeño Laboral

Ítems	Docentes	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	17	50.00
Parcialmente de acuerdo	15	44.12
Indiferente	2	5.88
Parcialmente en desacuerdo	0	0.00
Totalmente en desacuerdo	0	0.00
Total general	34	100

Fuente: Escuela Básica Ciudad de Ibarra

Elaborado por: Holguín (2021)

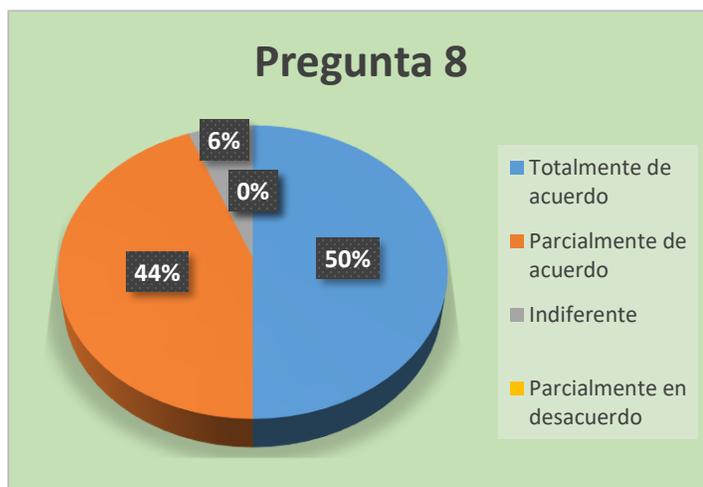


Figura 10 Plan de trabajo específico para mejorar el desempeño laboral

Elaborado por: Holguín (2021)

Análisis: En la octava pregunta podemos observar que el 50,00% de los docentes están totalmente de acuerdo; 44,12% parcialmente de acuerdo y el otro 6% indiferente. Cabe destacar que el 94,12% de los docentes encuestados considera importante elaborar un plan de trabajo específico para mejorar el desempeño laboral, de esta manera brindar un soporte pedagógico en base a un clima armónico con el fin que el estudiante sea un ser de bienestar para la sociedad.

Pregunta 9

¿Cree usted fundamental el desarrollo de un manual de estrategias para optimizar el desempeño laboral?

Tabla 13

Manual de Estrategias para Optimizar el Desempeño Laboral

Ítems	Docentes	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	17	50.00
Parcialmente de acuerdo	15	44.12
Indiferente	2	5.88
Parcialmente en desacuerdo	0	0.00
Totalmente en desacuerdo	0	0.00
Total general	34	100

Fuente: Escuela Básica Ciudad de Ibarra

Elaborado por: Holguín (2021)

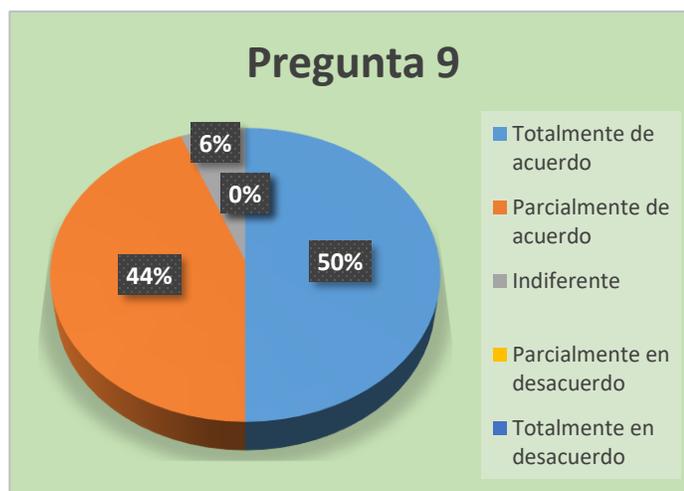


Figura 11 Manual de estrategias para optimizar el desempeño laboral

Elaborado por: Holguín (2021)

Análisis: En esta novena pregunta podemos observar que el 50,00% de los docentes están totalmente de acuerdo que es fundamental el desarrollo de un manual de estrategias para optimizar el desempeño laboral; 44, 12% parcialmente de acuerdo y el otro 6% indiferente. Cabe resaltar que el 94.12% de los docentes encuestados confirma que es importante contar con un guía específica que nos brinda un abanico de opciones para mejorar el clima organizacional y así edificar una educación de calidad, que es el fin de una educación inclusiva.

Pregunta 10

¿Considera usted que el manual de estrategias sería un apoyo fundamental para optimizar el clima organizacional y así mejorar el desempeño laboral?

Tabla 14

Manual de Estrategias para Optimizar el Clima Organizacional

Ítems	Docentes	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	17	50.00
Parcialmente de acuerdo	15	44.12
Indiferente	2	5.88
Parcialmente en desacuerdo	0	0.00
Totalmente en desacuerdo	0	0.00
Total general	34	100

Fuente: Escuela Básica Ciudad de Ibarra

Elaborado por: Holguín (2021)

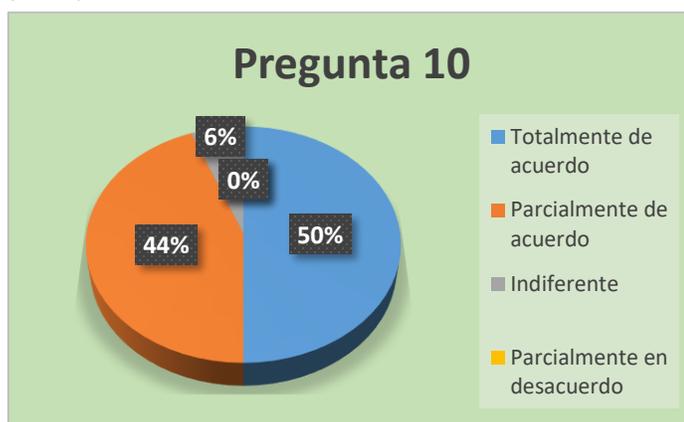


Figura 12 Manual de estrategias apoyo fundamental para optimizar el clima organizacional
Elaborado por: Holguín (2021)

Análisis: Decima pregunta podemos observar que el 50,00% de los docentes están totalmente de acuerdo que el manual de estrategias sería un apoyo fundamental para optimizar el clima organizacional y así mejorar el desempeño laboral; 44,12% parcialmente de acuerdo y el otro 6% indiferente. Cabe predominar que el 94,12% de los docentes encuestados confirma que es esencial contar con una herramienta para proveer aprendizajes demostrativos con el objetivo de afianzar el conocimiento del personal docente y administrativo.

CAPITULO IV

INFORME FINAL

4. Propuesta

Para el desarrollo de la propuesta se ha establecido una tabla de contenido con los objetivos específicos que se van a desarrollar durante la misma, con la finalidad de desarrollar un manual de estrategias con los lineamientos necesarios para el buen desempeño laboral y mejorar el clima organizacional de la Escuela de educación básica ciudad de Ibarra.

4.1. Contenido de la propuesta.

Tabla 15

Distribución de Contenidos

Objetivos específicos	Unidades	Sesiones	Nombre de las Unidades
Identificar las técnicas y metodologías aplicadas para mejorar el clima organizacional	1	I	Técnicas para mejorar el clima organizacional
		II	Metodología para mejorar el clima organizacional
Reconocer los tipos de estrategias que se implementaran para optimizar el ambiente laboral de la institución educativa	2	III	Tipos de estrategias
		IV	Competencias docentes
Describir los estilos, ritmos y habilidades de los docentes que	3	V	Estilos y ritmos de los docentes

poseen, para solucionar alguna problemática y afianzarlas con el manual de estrategias	VI	Habilidades de los docentes para futuras soluciones
--	----	---

Elaborado por: Holguín (2021)

4.2. Desarrollo de la propuesta

4.2.1. *Técnicas y metodologías aplicadas para mejorar el clima organizacional*

4.2.1.1. **Técnicas para Mejorar el Clima Organizacional.**

1. **Comunicación interna entre autoridades**

- **Escuchar y respetar las opiniones**

Escuchar a los demás cuando se encuentren dialogando acerca de algún tema relativo a la institución educativa, ya que al atender favorece en el momento de aportar ideas, respetando los ideales de los demás, así la comunicación fluye sin discrepancia en las sesiones de trabajo.

Aceptar y respetar lo que se exprese en las sesiones de trabajo, a pesar de no compartir con el punto de vista expresando, sin afectar directamente a la comunidad educativa, llegar a un consenso y escuchar la mejor propuesta de trabajo.

- **Respetar los acuerdos a los que se lleguen en junta.**

En las juntas de autoridades existe mucha diversidad de opiniones y no se esté seguro de lo que se está acordando, debemos pensar que todo es en beneficio de la institución y que la mejor resolución será impartida en la comunidad educativa.

Apoyar, respetar y cumplir los acuerdos a los que se lleguen para que así el clima laboral no se vea afectado por falta de interés.

- **Crear un calendario de reuniones semanales, para mantenerse informados de los asuntos que se da en la institución.**

Es necesario que entre las autoridades de la institución educativa tengan reuniones constantes con el fin de ver e informar sobre las diversas situaciones que se pueden dar.

Mantener reuniones entre autoridades, personal docente, DECE y de apoyo para transmitir qué medidas son necesarias tomar hacia un desarrollo positivo.

- **Trazar las metas que se quieren cumplir en el transcurso de los parciales y quimestrales.**

Con anticipación las autoridades deberán plantearse las metas y objetivos que persiguen como institución educativa, durante los parciales y quimestrales qué estrategias van a utilizar para cumplirlas.

Informar a la comunidad educativa, a la vez que ellos contarán con la oportunidad de dar ideas acerca de las metas que se están persiguiendo, para alcanzar la excelencia como institución educativa.

2. Comunicación entre autoridades y personal educativo.

- **Valorar el trabajo y el esfuerzo**

Las autoridades quienes están encargados de controlar la calidad pedagógica deberán apreciar el trabajo del personal docente, tanto cuando el trabajo final este bien y no solo menospreciar su esfuerzo cuando está mal.

- **Motivar al personal**

No solo se está hablando de incentivos materiales, también se puede motivar con palabras de aliento y siendo cordiales con la comunidad educativa.

Involucrar al personal docente con la institución educativa para que así se sientan parte de la misma, a la vez se identifiquen y sientan empoderados de la misma.

- **Establecer canales que faciliten la comunicación y el intercambio de información**

Recurrir a las redes sociales que hoy en día son unas de las herramientas más importantes para el intercambio de ideas.

Establecer un modelo adecuado de comunicación interpersonal, el cual facilite y ayude el proceso comunicacional.

4.2.1.2. Metodología para Mejorar el Clima Organizacional.

El procedimiento metodológico determina la incorporación de herramientas organizacionales para evaluar y promover un buen clima organizacional.

- ✓ Empowerment
- ✓ Reingeniería
- ✓ 5s

4.2.1.2.1. Empowerment.

La primera herramienta aplicada es Empowerment la cual es una metodología que genera reuniones donde se asignan responsabilidades a los colaboradores, por lo consiguiente también se motiva a los mismos para cumplir con los objetivos esperados, con el fin de empoderar al trabajador para que se sienta capaz y realizado para cumplir sus metas dentro de la Escuela de Educación básica ciudad de Ibarra. A continuación, se muestra la tabla de reuniones a llevarse a cabo para que el docente se sienta capaz manejar su clase de forma interactiva y que mantenga un clima organizacional agradable:

Tabla 16

Empowerment

Categoría	Fecha
Reunión departamento docente	
Talleres metodológicos	
Reunión motivación docente	

Elaborado por: Holguín (2021)

Reunión departamento docente

Las reuniones a los docentes consisten en ejercer en ellos mayor autonomía y facultad para desarrollar sus clases de manera correcta e interactiva, en donde se produzca un clima agradable a través de la comunicación conduciéndose a la realización de un trabajo amplio e impecable para

tomar buenas decisiones. Las reuniones en el departamento docente que se prevé llevar a cabo en la Escuela de educación básica ciudad de Ibarra se darán de la siguiente manera:

Día: lunes de cada semana

Tiempo: 1 hora (antes del inicio de clases)

Encargado: Líder docente

Los beneficios que se obtienen a través de estas reuniones son las siguientes:

- ✓ Coordinación laboral
- ✓ Mejora las relaciones interpersonales
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Reducción en el exceso de trabajo
- ✓ Toma de decisiones

Talleres metodológicos

Los talleres metodológicos dan una dirección al docente ya que muestran alternativas para el desarrollo ordenado de las clases, de la misma manera desarrollan propuestas para realizar un aprendizaje práctico según el tipo de materia.

Tabla 17

Formato del Taller Metodológico Docente

Diseño metodológico del taller docente	
Escuela de Educación Básica Ciudad de Ibarra	
Encargado: Líder docente	
Registro de asistencia Docentes	Recursos aplicados
Registrar la asistencia del total de docentes que asisten al taller metodológico	Lista de nombres de los docentes Tiempo: 10 minutos
Bienvenida/Introducción	
Se da la bienvenida y una breve introducción de los temas a tratar.	Tiempo: 10 minutos
Definición de reglas/objetivos/metás	Tiempo: 2 horas

Definir los objetivos del año lectivo/semestre/parcial	
1. Hacer uso de los materiales didácticos dados por la institución.	Pizarra, proyectores, marcadores, borradores, entre otros
2. Entregar informes acerca de las actividades desarrolladas en clases.	Hojas papel A4
3. Normas de convivencia en las aulas.	
Orientación del proceso	Laptops, equipos de audio Tiempo: 1 hora
Indicar formas interactivas de cómo dar una clase	
1. Plataformas digitales	
2. Dinámicas para fomentar el proceso enseñanza-aprendizaje	
3. Utilización de organizadores gráficos	
4. Formular preguntas en la clase	
Interacción con el docente	Tiempo: 1 hora
Formular preguntas	
1. ¿Cómo llevaría usted una clase interactiva?	
2. ¿Hay algún equipo tecnológico que se le dificulte hacer uso?	
3. ¿Qué materiales didácticos utiliza frecuentemente para su clase?	
4. ¿Cómo es su comunicación con el estudiante?	
Conclusiones	Tiempo: 15 minutos
Opiniones del encargado del taller	
Opiniones de los docentes	

Elaborado por: Holguín (2021)

Por ello, las fortalezas que trae consigo los talleres metodológicos es que el docente aprenda a manejar el proceso de enseñanza-aprendizaje generando una clase interactiva a través de la utilización de materiales didácticos y las diferentes herramientas tecnológicas.

Reunión motivación docente

Las reuniones motivacionales a los docentes se dan de manera verbal entre ellos mismos compartiendo experiencias y generando ideas para mejorar, estas se imparten de forma constante en una institución educativa que quiera un mejor ambiente laboral; el objetivo de estas sesiones es dar a conocer como el profesor es capaz de generar emociones y dinámicas a sus alumnos, debe de mantener el esfuerzo y el interés del alumnado por aprender. En la Escuela de Educación Básica Ciudad de Ibarra se pretende realizarlas de la siguiente manera:

Encargado: Líder docente

Participantes: Docentes

Tiempo: 2 semanas Tiempo: 1 hora

Actividades de motivación

- ✓ Reconocimiento de logros
- ✓ Confianza
- ✓ Cursos de capacitaciones
- ✓ Actividades de recreación
- ✓ Actividades pedagógicas

Los beneficios que traen consigo las reuniones a los docentes son:

1. Controlar procesos.
2. Conocer debilidades del docente.
3. Conocer las fortalezas del docente.
4. Aumentar la confianza del equipo de trabajo.
5. Conocer posibles soluciones en situaciones de conflictos.

4.2.1.2.2. Reingeniería.

Por otra parte, la Reingeniería es aplicada para la evaluación en la realización de retroalimentaciones entre docentes de la institución dirigiéndose al procedimiento de mejora del clima organizacional.

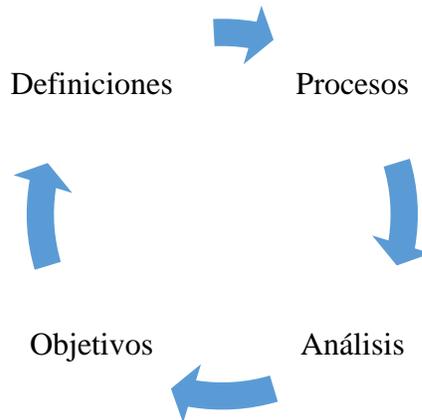


Figura 13 Reingeniería
Elaborado por: Holguín (2021)

Definiciones: Es el proceso mediante el cual se establecen los conceptos a llevarse a cabo en los procesos de enseñanza en la Escuela de Educación Básica Ciudad de Ibarra, como son los objetivos de cada clase, los objetivos de la institución, entre otros.

Procesos: Estos procedimientos se llevan a cabo por medio de la integración de determinadas acciones para agilizar el trabajo de los docentes y los encargados de la institución.

Dentro de los procesos planteados a llevarse a cabo en la Escuela de Educación Básica Ciudad de Ibarra se encuentran:

- Hacer la adquisición de materiales didácticos
- Administrar correctamente los servicios de la institución
- Admitir solicitudes de los estudiantes

De la misma manera entre los procesos de enseñanza aprendizaje que debe llevar un docente se encuentran:

- Acompañar el proceso de aprendizaje del alumno
- Desarrollar estrategias de enseñanza

- Orientar a estudiante de acuerdo a los temas impartidos en cada clase
- Realizar actividades individuales y grupales
- Realizar evaluaciones

Objetivos: Este proceso se da para mejorar y reestructurar los objetivos de la institución y de cada clase abordada, brindando al estudiante una educación de manera íntegra para fortalecer sus capacidades intelectuales.

Análisis: Se da para establecer como se está manejando todos los procesos educativos. En la Escuela de Educación Básica Ciudad de Ibarra para que se maneje un buen ambiente organizacional en todo ámbito es necesario:

- Análisis de calidad
- Análisis de posicionamiento
- Análisis de aprovechamiento académico
- Análisis de la eficiencia

4.2.1.2.3. 5s.

La herramienta metodológica de las 5s es aplicada en la Escuela de Educación Básica Ciudad de Ibarra para la mejora continua de los procesos académicos, identificando a través del tiempo todo lo innecesario dando una mejor perspectiva y mejorando el clima organizacional contribuyendo un ambiente agradable y de satisfacción para los docentes. Para que esta herramienta sea de gran utilidad es de importancia seguir los pasos de la misma como se muestra en la figura a continuación:



Figura 14 5s
Elaborado por: Holguín (2021)

Se observa que la aplicación de esta metodología se basa en 5 principios los cuales incrementan la mejora de las relaciones interpersonales dando un orden y sentido dinámico cuyo objetivo específico es la productividad de los colaboradores.

1. Organización

Separar los elementos necesarios para el proceso enseñanza-aprendizaje en la Escuela de Educación Básica Ciudad de Ibarra

2. Orden

Ordenar de manera adecuada los elementos necesarios ya clasificados anteriormente.

3. Limpieza

Mantener procesos en los cuales la limpieza del lugar de trabajo se dé constantemente para un mejor clima organizacional.

4. Estandarización

Establecer herramientas que conlleven a mantener un orden en la disciplina y hábitos del proceso enseñanza-aprendizaje de la institución.

5. Disciplina

Este paso hace referencia al cumplimiento de los 4 primeros puntos ya mencionados. Por ello, la metodología para mejorar el clima organizacional debe de aplicarse de manera frecuente, esta frecuencia es determinada por la Escuela de Educación Básica Ciudad de Ibarra, según como se torne el ambiente entre el personal docente y los alumnos de la institución.

4.2.1.2.4. Proceso metodológico

Es importante que los directivos de la institución educativa en estudio se preocupen siempre por las inconformidades que se puedan dar con el tiempo entre los docentes, puesto a que gracias a ello la metodología aplicada en la presente propuesta tendrá éxito, debido a que se den retroalimentaciones constantes en las reuniones previstas generando oportunidad de mejora.

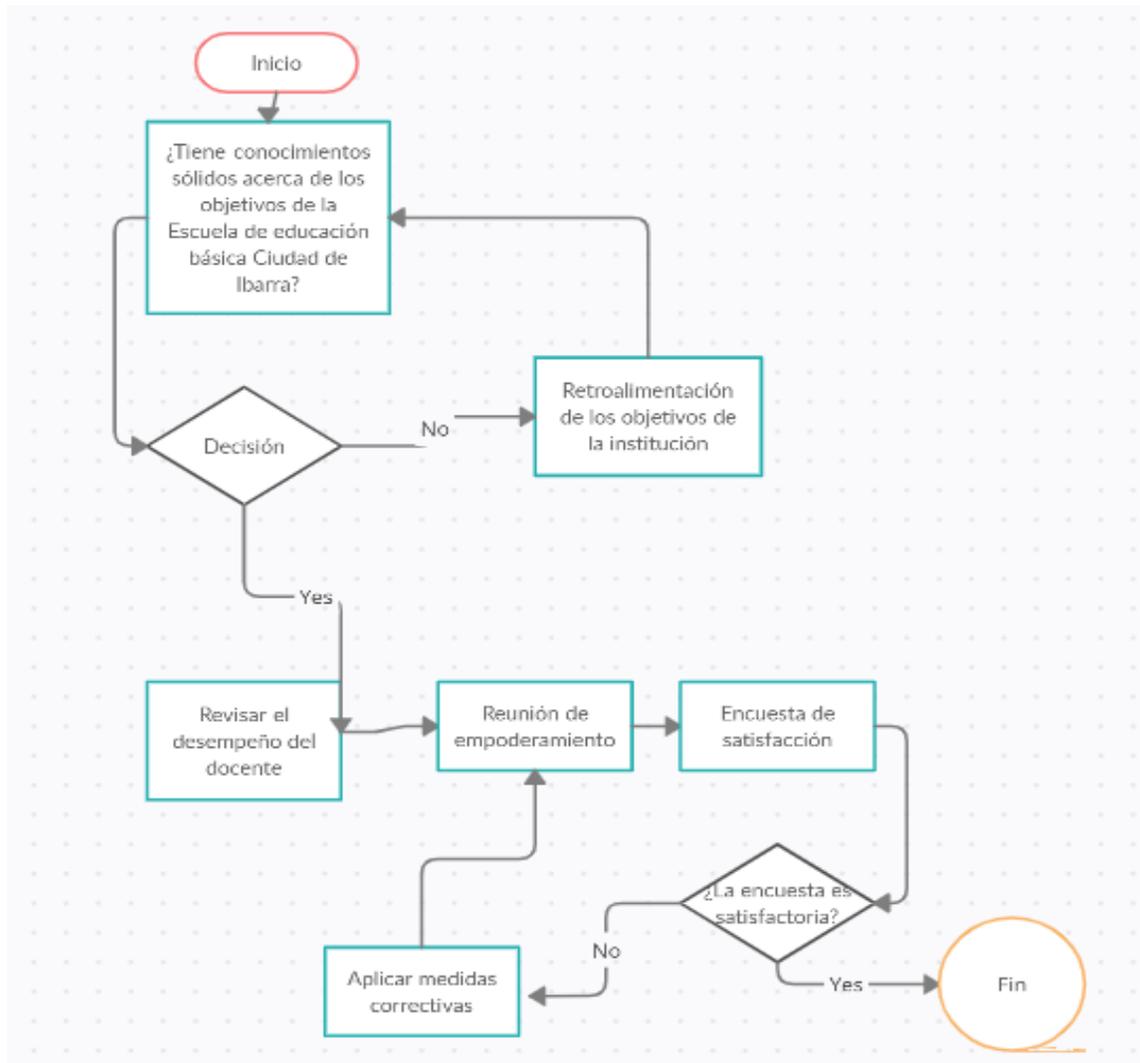


Figura 15 Procedimiento metodológico
Elaborado por: Holguín (2021)

Es indispensable reunirse con el equipo de trabajo para especificar de manera clara los objetivos por lo que se trabaja diariamente, recordándoles a los docentes que son un pilar fundamental para la institución, en la realización de la reunión de empoderamiento se deben tocar

temas interesantes que incremente la autoestima del docente y en este proceso se identifican líderes para la asignación de mayores responsabilidades y de esta manera llegar a cumplir con las metas planteadas.

Para realizar la identificación de los líderes potenciales en los equipos de trabajo, es necesario supervisar frecuentemente las actividades en las que se está desarrollando, una de las características que mantiene un líder es la comunicación, saber llegar al alumno de manera adecuada sin hacer presión en el mismo.

Generalmente los líderes manejan mucha facilidad de palabra, cada cosa que dicen se entiende de manera fácil; también se identifican porque los demás docentes están dispuestos a escucharlos generando confianza en el equipo, esto hace que la institución le asigne actividades importantes comprometiéndolo a la realización de un buen trabajo.

Motivar a los docentes ayudándoles a desempeñarse en un nivel óptimo hace que la institución pueda alcanzar los objetivos planteados, es importante compartir con los colaboradores cada vez que se logre un objetivo haciendo referencia a que se logró gracias al buen equipo de trabajo y buen clima organizacional manejado por la unidad educativa.

4.2.1.2.5. Encuesta de Satisfacción Laboral.

La encuesta de satisfacción laboral es dada de manera confidencial en la cual no es necesario que el docente coloque su nombre, consiste en marcar Si o No a la pregunta que corresponda en la cual va a haber un recuadro en la que pueden expresar su opinión acerca del tema en cuestión. A continuación, se muestra el formato de la encuesta a aplicar:

Tabla 18*Encuesta Satisfacción Laboral*

PREGUNTA	SI	NO	OPINIÓN
¿Se siente cómodo laborando en la Escuela de educación básica ciudad de Ibarra?			
¿Se hacen retroalimentaciones de manera frecuente?			
¿Cuenta con las herramientas necesarias para realizar sus funciones de manera correcta?			
¿Mantiene conocimientos sólidos acerca de los objetivos de la unidad educativa?			
¿Sientes que tu trabajo es valorado en la institución?			
¿Te sientes con mejor autoestima al tener reuniones frecuentes entre docentes?			
¿El trabajo en la unidad educativa tiene buena organización?			
¿Recibes bases o lineamientos para desempeñar tus funciones de manera correcta?			

Elaborado por: Holguín (2021)

En definitiva, la encuesta aplicada proporciona la información necesaria para saber cómo se sienten los docentes de la Escuela de Educación Básica Ciudad de Ibarra al momento de realizar sus labores, en base a ello se pueden adoptar medidas para mejorar el nivel de satisfacción del personal. A continuación, se enumeran algunas de las razones por las que se debe aplicar la encuesta de satisfacción laboral:

- ✓ Libre expresión de lo que como se siente el docente en su lugar de trabajo.
- ✓ Ayuda a la unidad educativa a mejorar el sistema empleado.
- ✓ Incrementa la confianza entre docentes.
- ✓ Genera reuniones para retroalimentación.
- ✓ Adoptar medidas correctivas.

4.2.2. Tipos de estrategias que se implementaran para optimizar el ambiente laboral de la institución educativa

Crear un buen ambiente laboral es una de las principales características por las que debe destacar una institución educativa, es por ello que en el presente estudio se implementa un manual de estrategias para lograr con dicho objetivo.

Tabla 19*Manual de Estrategias*

MANUAL DE ESTRATEGIAS	
CATEGORÍA	ESTRATEGIAS
Planificación	<p>Preparación de syllabus a seguir por cada materia.</p> <p>Establecer procedimientos y reglas que se debe mantener en un aula de clases.</p> <p>Determinar temas importantes a ejecutarse en cada reunión docente.</p> <p>Elaborar formato de encuesta de satisfacción laboral.</p> <p>Analizar el tiempo que se invierte en cada una de las actividades realizadas.</p> <p>Dar a conocer un calendario laboral para cada una de las funciones a realizar.</p> <p>Realizar evaluaciones de desempeño de los docentes.</p> <p>Definir los objetivos de la institución de manera clara.</p> <p>Planificar programas constantes de retroalimentación.</p> <p>Definir claramente los horarios de cada docente.</p> <p>Motivaciones (Reconocimiento).</p>
Recursos	<p>Otorgar equipos necesarios para que el docente desarrolle su clase de manera adecuada.</p> <p>Implementar en el aula de clases los recursos indispensables como: pizarras, marcadores, borradores, sillas, escritorios, proyectores, entre otros.</p>

<p>Implementación y desarrollo</p>	<p>Los docentes desarrollaran la clase en base a los lineamientos otorgados por la institución.</p> <p>Realizar reuniones semanales con los docentes para tratar temas importantes.</p> <p>Programas de aprendizaje.</p> <p>Implementar cronogramas de actividades por materias.</p> <p>Dar autonomía al profesorado.</p> <p>Clase de manera interactiva con el uso de materiales didácticos.</p> <p>Aplicar la evaluación de desempeño a los docentes.</p> <p>Medir la productividad de cada docente.</p> <p>Seguir el calendario laboral.</p> <p>Respetar el horario de entrada y salida de los docentes.</p> <p>Motivar a los docentes haciendo reconocimiento de sus logros.</p> <p>Realizar eventos generales de socialización.</p> <p>Implementación de las tecnologías de la información y la comunicación para el proceso de enseñanza-aprendizaje.</p>
---	---

Elaborado por: Holguín (2021)

4.2.2.1. Competencias Docentes.

Las competencias de los docentes hacen referencia al conjunto de habilidades y conocimientos que este mantiene en base a su experiencia profesional y laboral; son las capacidades que tiene para desenvolverse en un aula de clases frente a sus alumnos. Las características principales que deben mantener son las siguientes:

1. Organización
2. Superación
3. Comunicación
4. Saber escuchar a los estudiantes
5. Planificar estrategias de enseñanza

6. Saber utilizar herramientas didácticas
7. Trabajo en equipo
8. Gestionar el progreso de enseñanza-aprendizaje.

4.2.3. Estilos, ritmos y habilidades de los docentes que poseen, para solucionar alguna problemática y afianzarlas con el manual de estrategias

En el proceso educativo siempre surgen inconvenientes e imprevistos que se dan de manera espontánea en el aula de clases, el docente debe saber cómo actuar en estas situaciones, es por esto que se dice que la educación va más allá que instruir. Entre los imprevistos pueden surgir de diferentes maneras como, por ejemplo:

- ✓ No entender de manera completa el uso de herramientas tecnológicas
- ✓ La clase se torne aburrida
- ✓ El alumnado no preste atención a la clase
- ✓ Controversias por opiniones diferentes

Los docentes de la Escuela de Educación Básica ciudad de Ibarra deben tener presente la aplicación de medidas preventivas ante estos ambientes para su pronta resolución y que se logre un aprendizaje significativo. Es por esto que se muestran en la siguiente figura algunos estilos y habilidades a seguir por los profesores:

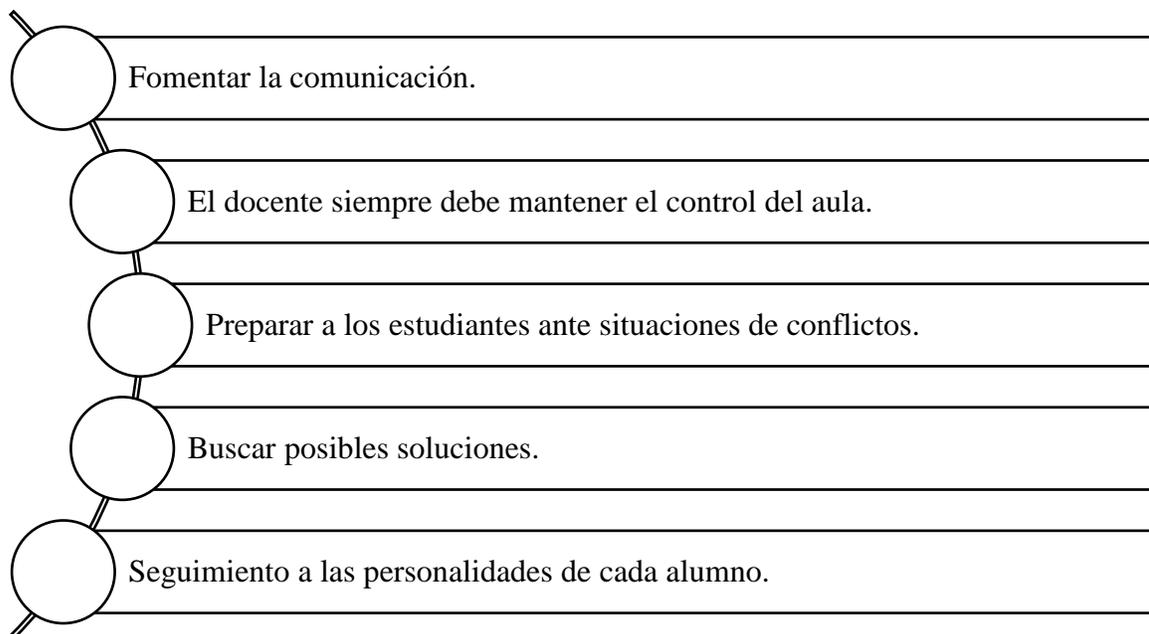


Figura 16 Características para la solución de conflictos
Elaborado por: Holguín (2021)

Por ende, los docentes deben de ser capaz de adaptarse a cada una de las situaciones que se presente en el aula de clases, así mismo, con respecto a las características que debe de mantener cada uno de los profesores al momento de surgir una problemática, en la unidad educativa es importante la evaluación de este tipo de actitudes, por ello para el desarrollo de este punto de la propuesta se determina una tabla con las preguntas a aplicar para la obtención de la información acerca de los estilos y habilidades que mantiene el profesorado de la Escuela de Educación Básica Ciudad de Ibarra.

Tabla 20

Evaluación de Actitudes de Docentes ante Conflictos

Acciones en la resolución de conflictos	SI	No	A veces	Nunca
Analiza la situación				
Identifica soluciones de conflicto				
Comprende la personalidad de los estudiantes				
Identifica las causas del problema				

Tiene un comportamiento acorde a la situación.

Es tolerante y respeta las opiniones de los estudiantes

Elaborado por: Holguín (2021)

La habilidad que posee el docente para la resolución de cualquier tipo de conflicto es indispensable para que se genere un buen ambiente en el aula de clases, resolver dichos conflictos es sinónimo de liderazgo, no obstante, no todos poseen estas características.

Los directivos de la unidad educativa proporcionan reglas que se deben seguir, tanto los estudiantes como los docentes, ambos deben de ejercer su papel correctamente dentro del aula de clases; muchas veces cuando surge una intensa interacción social es normal que los alumnos se salgan de control, pero es ahí en donde el docente debe de asumir su rol de mediador para que la clase vuelva a la normalidad.

Tabla 21

Normas del Estudiante

Normas del Estudiante

Ser ordenado.

Respetar a los compañeros.

Respetar al docente.

Prestar atención a la clase.

Darse apoyo entre compañeros de aula.

Ser ordenado.

Utilizar el material didáctico.

Pedir permiso para tomar la palabra en la clase.

Puntualidad.

Imparcialidad.

Actitud positiva.

Elaborado por: Holguín (2021)

Tabla 22

Normas del docente

Normas del Docente

Cumplir con el contenido del Syllabus.

Preparar la clase.

Asistir a reuniones.

Evaluar las actitudes del estudiante.

Proporcionar formas y tácticas para que el estudiante aprenda mejor.

Tener buena relación entre alumno y docente.

Respetar el pensamiento de los alumnos.

Ayudar a alumnos con problemas de aprendizaje.

Mantener el control en el aula de clases.

Elaborado por: Holguín (2021)

Tabla 23

Normas Pedagógicas para Mantener un Buen Clima Laboral

Normas pedagógicas para mantener un buen clima laboral

Controlar la participación de los alumnos durante la clase.

Verificar la asistencia puntual de cada uno de los estudiantes.

Acogerse al contenido establecido por la institución.

Establecer formas didácticas para el desarrollo enseñanza-aprendizaje.

Utilizar herramientas tecnológicas otorgadas por la institución para el mejor desarrollo de la clase.

Implementar actividades para que el alumno desarrollo competencias educativas.

Motivar al alumnado.

Establecer diferentes tipos de aprendizaje.

Mantener buena relación con los demás docentes.

Puntualidad en el horario de clases.

Dar tutorías a alumnos que muestren bajo rendimiento.

Elaborado por: Holguín (2021)

Los profesores deben de ser flexible y tener la habilidad de adaptarse a las diferentes situaciones que se presentan a diario en su ambiente laboral. Con el pasar del tiempo la tecnología va adquiriendo más fuerza, es por esto que la implementación de herramientas tecnológicas es un punto importante para mantener un buen ambiente laboral, ya que facilita a los docentes que el desarrollo de su clase sea más interactivo.

Cuando se habla de herramientas tecnológicas en una institución educativa, se refiere a los diferentes equipos digitales (computadoras, tabletas, etc.) a utilizar para las plataformas educativas que ayudan a facilitar el desarrollo de las actividades, mejorando la eficiencia y la productividad tanto del docente como del estudiante.

Por su parte, en los últimos tiempos se ha podido observar que la aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) ha ayudado de manera significativa en el aprendizaje de los alumnos impactándolos de manera positiva aumentando su motivación e interés por aprender y tener habilidades tecnológicas.

Los estudiantes utilizan diferentes aplicaciones para su comodidad facilitando la creación de trabajos enviados por los docentes, existen herramientas digitales que sirven para comunicación entre el docente y estudiantes para despejar dudas que hayan quedado durante la clase impartida. A continuación, se muestran algunas vías de comunicación:

- ✓ Mensajería instantánea (SMS, WhatsApp)
- ✓ Correos electrónicos
- ✓ Chat de plataformas
- ✓ Tutorías

De la misma manera las plataformas utilizadas con fines académicos permiten que el docente cuente con un espacio virtual donde pueda subir el contenido de la clase dando a conocer a sus alumnos como es el manejo de la misma. La principal función de una plataforma digital es la facilitación de la formación educativa sin la necesidad de mantener altos conocimientos tecnológicos.

- ✓ Edmodo
- ✓ Udemy

- ✓ Rcampus
- ✓ Moodle
- ✓ Caroline
- ✓ WebRoom
- ✓ OpenSWAD

Las plataformas educativas mejoran de manera elevada la predisposición del docente y el alumno en el proceso enseñanza-aprendizaje; proporcionan una manera diferente y dinámica de aprender.

Esta forma de enseñanza hace que el ambiente laboral se torne más interactiva y fácil de conllevar día a día, tener un buen clima en el lugar de trabajo es la clave esencial para que la institución educativa sea productiva y mantenga docentes eficientes y leales.

En definitiva, si se mantiene un buen clima laboral se obtiene un mejor desempeño en los docentes, de esta forma se mantiene una buena relación entre todos los que conforman la institución educativa, colaborando y trabajando en equipo para eliminar la competencia desleal evitando conflictos.

4.2.4. Indicadores de KPI para la medición del clima organizacional y desempeño laboral

Tabla 24

Indicadores KPI

Indicadores	Objetivo a medir	Criterios	Evidencia
KPI			
Relaciones interpersonales	Realizar su trabajo dentro de un ambiente de respeto, creando un proceso de aprendizaje a través de la motivación y el trabajo en equipo con la comunidad educativa	Trata a sus estudiantes con respeto y conservando una relación cordial. Sostiene una relación respetuosa y cordial con sus compañeros.	Encuesta de Satisfacción laboral. Reunión Departamento docente.

		Se le facilita el trabajo en equipo.	Reunión Departamento
		Se adapta positivamente al cambio.	Docente Reunión Departamento Docente
Liderazgo	Tener un liderazgo optimo dentro de la institución educativa para así mejorar el clima organizacional	Escuchar a tu equipo de trabajo. Comunicación más eficiente con los docentes.	Reunión entre personal educativo y docentes Reunión entre personal educativo y docentes
Seguimiento de los alumnos	Orientar el desempeño y generar en los estudiantes competencias y habilidades sociales y de convivencia.	Interviene ante casos de intimidación escolar. El docente siempre debe mantener el control del aula. Preparar a los estudiantes ante situaciones de conflictos.	Estilos, ritmos y habilidades de los docentes

Elaborado por: Holguin (2021)

4.2.5. FODA en la implementación de la propuesta

Tabla 25

FODA en la Implementación de la Propuesta

Fortalezas

Información ordenada
Actividades a desempeñar
Horarios ordenados
Syllabus establecidos

Debilidades

Desorden en actividades
Documentos desordenados
Impuntualidad
Resistencia al cambio

Oportunidades

Ambiente de trabajo agradable
Documentos ordenados
Desempeño optimo
Áreas despejadas
Capacitación constante

Amenazas

Perdida del interés del personal
Mala imagen en los departamentos de la institución
Ambiente de trabajo desagradable
Insatisfacción en las actividades

Elaborado por: Holguín (2021)

4.2.6. PESTEL en la implementación de la propuesta

Tabla 26

PESTEL en la Implementación de la Propuesta

Político-Legal	Económicos
La “Escuela de Educación Básica Ciudad de Ibarra” se encuentra constituida legalmente en el país exactamente en la ciudad de Guayaquil por lo que se encuentra regida según las leyes de este país	La implementación de la propuesta no incidirá en factores económicos de la institución educativa; puesto que se torna como un conjunto de estrategias para optimizar el desempeño laboral en la misma.
Sociales	Tecnológicos
Generará cambios en las rutinas de los profesores y estudiantes, puesto que se regirán en base a las normas dispuestas en la propuesta con la finalidad de alcanzar el buen desempeño de los mismos.	Incidirá hacer llegar la información por medios digitales a los docentes de la Escuela de Educación Básica Ciudad de Ibarra para que tengan una base de como se va a llevar a cabo los diferentes procesos que conllevan al cambio.

Elaborado por: Holguín (2021)

CONCLUSIONES

Con la aplicación de la encuesta realizada a los docentes se pudo determinar que el 50% de ellos están de acuerdo que no se mantiene un buen clima organizacional el desarrollo de las actividades se ven perjudicadas ya que no se las realiza de la mejor manera, por lo que es importante adoptar medidas correctivas en la Escuela Básica Ciudad de Ibarra.

Los factores que inciden para que no se lleve a cabo un buen clima organizacional de la institución educativa en estudio tienen relación con la comunicación que se maneja entre los docentes actualmente, uno de los factores que influyen en éste es que los profesores solo asisten a la institución de 2 a 3 horas diarias y no de manera normal como se lo hacía anteriormente; y por otra parte la existencia de personal nuevo hace que aún no haya esa confianza para manejar un buen clima laboral.

Por ello, el clima organizacional que se maneja actualmente en la Escuela Básica Ciudad de Ibarra es regular por lo que el desempeño de los docentes académicos no es el más óptimo, no obstante, se ha podido identificar ventajas positivas como el alto conocimiento que han adquirido con respecto a el manejo de las herramientas tecnológicas debido a las clases virtuales que se han venido manejando en los últimos meses.

El desarrollo de una propuesta para mejorar el clima organizacional ha permitido identificar las técnicas y metodologías que servirán como base para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje en la Escuela Básica Ciudad de Ibarra aplicando un manual de estrategias que de una u otra manera hará que el clima laboral sea más agradable tanto para los docentes como para los estudiantes de la institución.

RECOMENDACIONES

En base a las conclusiones se enumeran las siguientes recomendaciones a seguir para la mejora del clima organizacional en la Escuela Básica Ciudad de Ibarra:

1. Realizar estudios frecuentes para evaluar cómo se está llevando a cabo el desempeño de los docentes, con la finalidad de establecer debilidades o amenazas que afecten a la institución para poder adoptar medidas correctivas a tiempo.
2. Se sugiere realizar reuniones de manera consecutiva para aumentar la motivación y generar empoderamiento en los docentes para que las clases con los estudiantes se manejen de manera interactiva con el uso de materiales didácticos.
3. Elaborar talleres de capacitación para mejorar el clima organizacional con el objetivo de mitigar deficiencias en los docentes de la Escuela Básica Ciudad de Ibarra.
4. Se recomienda que los docentes participen de manera activa en las reuniones motivacionales previstas y establecidas por la institución para mejorar las relaciones interpersonales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abreu, J. L. (2012). Hipótesis, Método & Diseño de Investigación. *International Journal of Good Conscience*, 194.
- Acosta, R. J., & Ortiz, V. J. (2016). La Teoría “Z” para una Supervisión Efectiva. *Ensayos educativos*, 4.
- Álvarez, B., Indacochea, B., Álvarez, A., Yoza, N., & Figueroa, M. (2018). La evaluación del desempeño laboral en la Educación Superior. *Revista Científica Dominio de Ciencias*, 4(1), 362-372.
- Amezcu, E. L., Pérez, V., & Quiroz, E. M. (2019). El empowerment como estrategia de crecimiento del talento humano. *Ciencia Administrativa*(1). Obtenido de Ciencia Administrativa: <https://www.uv.mx/magerhto/files/2019/11/El-empowerment-como-estrategia-de-crecimiento-del-talento-humano.pdf>
- Andrade, M. M. (2016). El Clima Organizacional y su incidencia en el Desempeñ Laboral del Personal docente de la Unidad Educativa "José María Velasco Ibarra" de la Ciudad de Milagro. *Universidad Laica Vicente Rocafuerte*, 11.
- Araque, C., del Valle, Y., Meriño, V. H., & Martínez, C. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. *Revista EAN*(84), 43-61. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/206/20657075003/20657075003.pdf>
- Bermejo, G. C. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral en una Institución Educativa de Guayaquil - 2019. *Universidad Cesar Vallejo*, 6.
- Bernal. (2010). Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales. *Universidad de La Sabana, Colombia*, 160.
- Bernal, C. A. (2010). Metodologia de la ivestigacion . *Pearson* , 111.

- Bernal, T. C. (2010). Metodología de la Investigación. *Pearson Educación*, 60.
- Bernal, T. C. (2010). Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales. *Universidad de La Sabana, Colombia*, 113.
- Chagray, N., Ramos, S., Neri, A., Maguiña, R., & Hidalgo, Y. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral, caso: empresa Lechera Peruana. *Revista Internacional de Administración*, 4.
- Game, V. C. (2019). Evaluación del Clima Laboral y su Incidencia en el Desempeño de los Docentes en las Unidades Educativas Privadas de la Ciudad de Guayaquil. *Universidad Católica de Santiago de Guayaquil Sistema de Postgrado Maestría en Administración de Empresa*, 12.
- Gossmann, M. C., & Vera, P. K. (2015). El Clima Organizacional incide en el Buen Desempeño de los Docentes de la Escuela Educación Básica “Juan Martín Moye” de la Parroquia Ximena de la Ciudad De Guayaquil. *Universidad Laica Vicente Rocafuerte*, 10.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2010). Metodología de la Investigación Quinta edición. *McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.*, 198.
- Jara, M. A. (2017). EL MÉTODO DE LAS 5S: SU APLICACIÓN. *RES NON VERBA*, 7(1).
Obtenido de <https://biblat.unam.mx/hevila/ResnonverbaGuayaquil/2017/vol7/no1/10.pdf>
- Molina, L., Briones, Í., & Arteaga, H. (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. *Revista científica Dominio de las ciencias*, 2(4), 498 - 510. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5802885.pdf>
- Parra, M., Durán, S., Márceles, V., Yarzagaray, J., Valenzuela, I., Payarez, K., . . . Ramírez, J. (2018). Factores del clima organizacional existentes en el área administrativa en empresas

- de Barranquilla. *Revista Espacios*, 39(50), 21. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n50/a18v39n50p21.pdf>
- Pastor, A. P. (2018). *Universidad San Ignacio de Loyola*. Recuperado el 11 de 2021, de “CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE UNA EMPRESA PRIVADA DE COMBUSTIBLES E HIDROCARBUROS, LIMA 2017: http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3466/1/2018_Pastor-Guill%C3%A9n.pdf
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 6.
- Peralta, R. (26 de Noviembre de 2020). *Gestiopolis*. Obtenido de El Clima Organizacional: www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional/
- Pérez, G., Gisbert, V., & Pérez, E. (2017). REINGENIERÍA DE PROCESOS. *Área de Innovación y Desarrollo, S.L.*, 81 – 91. doi:<http://dx.doi.org/10.17993/3comp.2017.especial.81-91>
- Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2008). CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL EMPRESA VIGILANTES ASOCIADOS COSTA ORIENTAL DEL LAGO . *Revista NEGOTIUM*, 36.
- Rodríguez, A. D. (2018). *Estrategia Para Mejorar el Desempeño Laboral de las Secretarías de Facultad en las Unidades Académicas de Universidad Laica "Eloy Alfaro de Manabí", de la Ciudad de Manta*. Recuperado el 05 de 11 de 2021, de UNIR: https://www.researchgate.net/publication/340210413_Estrategia_Para_Mejorar_el_Desempeno_Laboral_de_las_Secretarías_de_Facultad_en_las_Unidades_Académicas_de_Universidad_Laica_Eloy_Alfaro_de_Manabi_de_la_Ciudad_de_Manta

- Rojas. (2018). *UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR*. Recuperado el 5 de 11 de 2021, de
CAPACITACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL:
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/05/43/Rojas-Francisco.pdf>
- Rojas, C. P., Martínez, P. S., & Niebles, W. A. (2020). Factores del clima laboral predominantes en organizaciones de salud privada del Municipio Montería. *Revista Espacios*, 41(32).
Obtenido de <http://es.revistaespacios.com/a20v41n32/a20v41n32p03.pdf>
- Ruales, C. L., & Ochoa, I. G. (2017). El Clima Organizacional y su influencia en la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Unidad Educativa Particular "Futuros Navegantes" de la Ciudad de Guayaquil. *Universidad Laica Vicente Rocafuerte* , 12.
- Vivanco, V. M. (2017). Los Manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Procedural Manuals as Internal Control Tools of an Organization*, 3.
- Yebra, I. (2016). *SUPERRHHEROES SESAME*. Obtenido de La teoría Z de Ouchi:
<https://www.superrhheroes.es/la-teoria-z-ouchi/>

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta

Preguntas dirigidas a los docentes de la Escuela Básica Ciudad de Ibarra		Q5	44	33	22	11
Ítem	Preguntas					
1	¿Considera usted, que la afección del clima organizacional perjudique al rendimiento de los colaboradores de la Escuela Básica Ciudad de Ibarra?					
2	¿Considera usted significativo identificar los factores que inciden en el clima organizacional que esta afecta a los colaboradores de la Escuela Básica Ciudad de Ibarra?					
3	¿Cree usted trascendental tener un excelente clima organizacional para un buen desempeño laboral en los colaboradores de la Escuela Básica Ciudad de Ibarra?					
4	¿Cree usted importante adquirir información específica acerca de cómo mejorar el clima organizacional de la institución educativa?					
5	¿Le gustaría a usted, conocer sobre metodologías aplicada para el desempeño laboral?					
6	¿Está usted de acuerdo que los docentes al mejorar el desempeño laboral puedan brindar una excelente educación con tolerancia, inclusión y empatía para los niños?					
7	De acuerdo a su experiencia ¿Considera usted, necesario trabajar con estrategias para mejorar el clima organizacional?					

8	¿Considera usted importante elaborar un plan de trabajo específico para mejorar el desempeño laboral?
9	¿Cree usted fundamental el desarrollo de un manual de estrategias para optimizar el desempeño laboral?
10	¿Considera usted que el manual de estrategias sería un apoyo fundamental para optimizar el clima organizacional y así mejorar el desempeño laboral?

Elaborado por: Holguin (2021)