



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE
GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TRABAJO DE TITULACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA
UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR “LLAVES DEL REINO”**

TUTOR

Mgtr. FRANCISCO ALFREDO VALLE SÁNCHEZ

AUTORAS

**MAYERLI JAMILET JUMBO PIQUET
MARÍA ANGELA RODRÍGUEZ VEGA**

GUAYAQUIL

2025

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS

TÍTULO Y SUBTÍTULO:

El clima organizacional y el desempeño laboral en la Unidad Educativa Particular “Llaves del Reino”

AUTORAS:

Jumbo Piquet Mayerli Jamilet y
Rodríguez Vega María Angela

TUTOR:

Mgtr. Valle Sánchez Francisco Alfredo

INSTITUCIÓN:

Universidad Laica VICENTE
ROCAFUERTE de Guayaquil

Grado obtenido:

Licenciado en Administración de Empresas

FACULTAD:

FACULTAD DE
ADMINISTRACIÓN

CARRERA:

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FECHA DE PUBLICACIÓN:

2025

N. DE PÁGS:

144

ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración

PALABRAS CLAVE: Productividad laboral, comportamiento, cambio organizacional, motivación y estrategia.

RESUMEN:

La presente investigación abordó la sobrecarga de responsabilidades, falta de organización administrativa y el abuso de confianza entre el personal de la institución educativa, lo que generó una disminución en el desempeño laboral. En respuesta a esta problemática, el objetivo general de la investigación fue analizar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la Unidad Educativa Particular “Llaves del Reino”, con el fin de solucionar el bajo rendimiento de los colaboradores. La metodología que se aplicó estuvo basada en un enfoque mixto por la combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas. El alcance de la investigación fue descriptivo-correlacional y se aplicaron tres instrumentos de investigación, el primero fue el modelo EDCO para medir el clima organizacional y direccionado a 22 docentes y 4 personas del área administrativa, el segundo fue las entrevistas sobre el desempeño a las 3 autoridades de la institución, y, por último, se aplicó un checklist para evaluar el desempeño laboral. Los resultados del clima organizacional reflejaron un nivel saludable y elevado, pero se identificaron cuatro dimensiones con áreas por mejorar. Los resultados

del desempeño laboral demostraron áreas críticas en la productividad laboral, comportamiento y trabajo en equipo. Las estrategias propuestas tienen como finalidad mejorar el clima organizacional y que este pueda influir sobre el desempeño laboral del personal, es decir, generar un cambio organizacional positivo. La propuesta se basó en la implementación de diversas estrategias como charlas de motivación, talleres de empoderamiento, actividades grupales recreativas, capacitaciones y actualización de procesos.		
N. DE REGISTRO (en base de datos):		N. DE CLASIFICACIÓN:
DIRECCIÓN URL (Web): https://www.ulvr.edu.ec/		
ADJUNTO PDF:	SI ☒	NO ☐
CONTACTO CON AUTOR/ES: Rodríguez Vega María Angela Jumbo Piquet Mayerli Jamilet	Teléfono: 2596500 2596500	E-mail: mrodriguezv@ulvr.edu.ec mjumbop@ulvr.edu.ec
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	Mgtr. Jessica Aroca Clavijo (Decana) Teléfono: 2596500 Ext. 201 E-mail: jarocac@ulvr.edu.ec Mgtr. Francisco Valle Sánchez (Director de Carrera) Teléfono: 2596500 Ext. 272 E-mail: fvalles@ulvr.edu.ec	

CERTIFICADO DE SIMILITUD



Mgr. FRANCISCO ALFREDO VALLE SÁNCHEZ
C.C. 0909084337

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

El(Los) estudiante(s) egresado(s) **MAYERLI JAMILET JUMBO PIQUET y MARIA ANGELA RODRÍGUEZ VEGA**, declara (mos) bajo juramento, que la autoría del presente Trabajo de Titulación, **El clima organizacional y el desempeño laboral en la Unidad Educativa Particular “Llaves del Reino”**, corresponde totalmente a el(los) suscrito(s) y me (nos) responsabilizo (amos) con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

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

Autoras



Firma:

MAYERLI JAMILET JUMBO PIQUET

C.I. 0959047572

Firma: *Ma. Angela Rodríguez Vega*

MARIA ANGELA RODRIGUEZ VEGA

C.I. 0943314104

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL DOCENTE TUTOR

En mi calidad de docente Tutor del Trabajo de Titulación El clima organizacional y el desempeño laboral en la Unidad Educativa Particular “Llaves del Reino”, designado(a) 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 Trabajo de Titulación, titulado: El clima organizacional y el desempeño laboral en la Unidad Educativa Particular “Llaves del Reino”, presentado por el (los) estudiante (s) MAYERLI JAMILET JUMBO PIQUET y MARIA ANGELA RODRÍGUEZ VEGA como requisito previo, para optar al Título de Licenciado en Administración de Empresas, encontrándose apto para su sustentación.

Mgtr. FRANCISCO ALFREDO VALLE SÁNCHEZ
C.C. 0909084337

AGRADECIMIENTO

Primero quiero expresar mi agradecimiento a Dios por darme la fortaleza y el conocimiento necesario para concluir con éxito una meta más en mi vida. También agradezco todo el esfuerzo y apoyo que me dieron mis padres a lo largo de la carrera. A mi padre, por ser esa motivación y soporte. A mi madre, por siempre guiarme y aconsejarme en los momentos que me sentía débil y bloqueada. A mis hermanos, por orientarme en cada paso que daba. En especial a mi hermana, que me motiva a alcanzar mis metas y nunca rendirme. Extiendo mi gratitud a mi mejor amiga de toda la vida que siempre me comprendió durante todo este proceso de aprendizaje y me dio los mejores consejos. Por último, agradezco a mi tutor de tesis el Mgtr. Francisco Valle Sánchez por guiarme durante todo este proceso y a cada profesor quienes siempre estaban dispuestos a ayudar en cada proyecto.

Mayerli Jamilet Jumbo Piquet

Agradezco en primer lugar a Dios por brindarme salud, sabiduría y permitirme concluir esta importante etapa de mi vida con éxito. A mi mamá, por su sacrificio constante y su apoyo incondicional en todo momento. A mi querida abuelita, por sus oraciones y siempre velar por mi felicidad. Ellas son mi mayor inspiración en la vida. Gracias a mi mejor amiga de toda la vida y compañera de tesis por acompañarme a lo largo de la carrera y por compartir cada momento especial con compromiso y honestidad. A mi tutor de tesis, Mgtr. Francisco Alfredo Valle Sánchez gracias por su valiosa experiencia y orientación con valiosos aportes para este trabajo de titulación. A cada docente por ser parte de mi formación profesional y por cada aprendizaje compartido en este proyecto.

María Angela Rodríguez Vega

DEDICATORIA

Le dedico este logro, con todo mi esfuerzo y cariño, a mis amados padres, quienes son y serán el pilar en mi vida. Su resiliencia fue la causante que me impulsó a culminar mi carrera universitaria con éxito, porque ver el esfuerzo que hacen cada día es simplemente motivador y los convierte en un gran ejemplo a seguir. A mis hermanos, por demostrarme su amor, paciencia y apoyarme constantemente en cada paso que he dado. Y, gracias a todas las personas que me acompañaron y aconsejaron durante todo este largo proceso.

Mayerli Jamilet Jumbo Piquet

Dedico este especial logro en honor a mi dedicación, mi esfuerzo y perseverancia de no rendirme pese a las dificultades y necesidades del día a día. Este logro pudo ser posible gracias a Dios, por lo que tiene una dedicatoria muy significativa, gracias a él quién me acompañó y me dio fuerzas para seguir adelante. También dedico este proyecto a las personas más importantes de mi vida que son mi mamá y abuelita, quienes siempre estuvieron presente durante todo este proceso y desde siempre me apoyaron en cada paso que daba. Ha sido un recorrido muy extenso, pero gracias a las personas que estuvieron presentes fue posible y quedo muy satisfecha de los resultados alcanzados.

María Angela Rodríguez Vega

RESUMEN

La presente investigación abordó la sobrecarga de responsabilidades, falta de organización administrativa y el abuso de confianza entre el personal de la institución educativa, lo que generó una disminución en el desempeño laboral. En respuesta a esta problemática, el objetivo general de la investigación fue analizar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la Unidad Educativa Particular “Llaves del Reino”, con el fin de solucionar el bajo rendimiento de los colaboradores. La metodología que se aplicó estuvo basada en un enfoque mixto por la combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas. El alcance de la investigación fue descriptivo-correlacional y se aplicaron tres instrumentos de investigación, el primero fue el modelo EDCO para medir el clima organizacional y direccionado a 22 docentes y 4 personas del área administrativa, el segundo fue las entrevistas sobre el desempeño a las 3 autoridades de la institución, y, por último, se aplicó un checklist para evaluar el desempeño laboral. Los resultados del clima organizacional reflejaron un nivel saludable y elevado, pero se identificaron cuatro dimensiones con áreas por mejorar. Los resultados del desempeño laboral demostraron áreas críticas en la productividad laboral, comportamiento y trabajo en equipo. Las estrategias propuestas tienen como finalidad mejorar el clima organizacional y que este pueda influir sobre el desempeño laboral del personal, es decir, generar un cambio organizacional positivo. La propuesta se basó en la implementación de diversas estrategias como charlas de motivación, talleres de empoderamiento, actividades grupales recreativas, capacitaciones y actualización de procesos.

Palabras claves: Productividad laboral, comportamiento, cambio organizacional, motivación y estrategia.

ABSTRACT

This research addressed the overload of responsibilities, lack of administrative organization and abuse of trust among the staff of the educational institution, which generated a decrease in work performance. In response to this problem, the general objective of the research was to analyze the influence of the organizational climate on the work performance of the personnel of the Private Educational Unit “Llaves del Reino”, in order to solve the low performance of the collaborators. The methodology applied was based on a mixed approach combining quantitative and qualitative techniques. The scope of the research was descriptive-correlational and three research instruments were applied, the first was the EDCO model to measure the organizational climate and addressed to 22 teachers and 4 people from the administrative area, the second was the performance interviews to the 3 authorities of the institution, and finally, a checklist was applied to evaluate work performance. The results of the work performance showed critical areas in labor productivity, behavior and teamwork. The proposed strategies are intended to improve the organizational climate and to influence the work performance of the personnel, that is, to generate a positive organizational change. The proposal was based on the implementation of various strategies such as motivational talks, empowerment workshops, recreational group activities, training and process updates.

Keywords: Labor productivity, behavior, organizational change, motivation and strategy.

ÍNDICE GENERAL

CERTIFICADO DE SIMILITUD	iv
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES	v
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL DOCENTE TUTOR	vi
AGRADECIMIENTO	vii
DEDICATORIA	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
ENFOQUE DE LA PROPUESTA	3
1.1 Tema	3
1.2 Planteamiento del Problema	3
1.3 Formulación del Problema	6
1.4 Objetivo General	6
1.5 Objetivos Específicos	6
1.6 Idea a Defender	6
1.7 Línea de Investigación Institucional/Facultad	6
CAPÍTULO II	8
MARCO REFERENCIAL	8
2.1 Marco Teórico	8
2.1.1 Antecedentes Referenciales	8
2.1.2 Clima Organizacional	10
2.1.2.1 Características del Clima Organizacional.	11
2.1.2.2 Factores que Afectan al Clima Organizacional.	12
2.1.2.3 Medición del Clima Organizacional.	14
2.1.2.4 Relaciones Interpersonales.	14
2.1.2.5 Motivación Laboral.	15
2.1.2.6 Liderazgo.	17
2.1.2.7 Comunicación Interna.	17
2.1.3 Desempeño Laboral	18
2.1.3.1 Factores que Influyen en el Desempeño Laboral.	19
2.1.3.2 Evaluación del Desempeño Laboral.	21

2.1.3.3	Comportamiento.....	22
2.1.3.4	Trabajo en Equipo.....	23
2.1.3.5	Productividad.....	25
2.1.4	Institución Educativa	27
2.1.4.1	Institución Educativa Particular.....	27
2.1.4.2	Estructura Organizativa de una Institución Educativa Particular.....	27
2.1.4.3	Estudiantes y Padres de Familia en la Educación Privada.....	28
2.1.5	Plan de Mejora y Plan Estratégico.....	28
2.2	Marco Legal.....	29
2.2.1	Constitución de la República del Ecuador	29
2.2.2	Código del Trabajo.....	30
2.2.3	Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI).....	30
CAPÍTULO III.....		32
MARCO METODOLÓGICO		32
3.1	Enfoque de la Investigación.....	32
3.2	Alcance de la Investigación	32
3.3	Técnicas e instrumentos	33
3.3.1	Técnicas.....	33
3.3.2	Instrumentos	33
3.3.2.1	Escala de Clima Organizacional (EDCO).....	34
3.3.2.2	Entrevista a las Autoridades de la Institución.....	39
3.3.2.3	Entrevista a un Experto de Talento Humano.....	40
3.3.2.4	Checklist para el Desempeño Laboral.....	41
3.4	Población y muestra	42
CAPÍTULO IV		44
PROPUESTA.....		44
4.1	Presentación y análisis de resultados	44
4.1.1	Escala de Clima Organizacional (EDCO)	44
4.1.2	Resultado de las Entrevistas a las Autoridades de la Institución Educativa	52
4.1.3	Resultado de la Entrevista al Experto del Talento Humano	63
4.1.4	Resultado del Checklist Dirigido al Desempeño Laboral	69
4.2	Propuesta	70
4.2.1	Título de la Propuesta	70

4.2.2 Descripción de la Institución Educativa	70
4.2.3 Justificación de la Propuesta.....	71
4.2.4 Objetivo de la Propuesta	72
4.2.5 Desarrollo de la Propuesta	72
CONCLUSIONES	93
RECOMENDACIONES	95
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	97
ANEXOS.....	101

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Diferencias entre Plan de Mejora y Plan Estratégico	29
Tabla 2. Autoridades de la Unidad Educativa Particular "Llaves del Reino"	53
Tabla 3. Experto en el Campo del Talento Humano	63
Tabla 4. Diseño de la Propuesta	75
Tabla 5. Estructura de Encuesta de Satisfacción - Post Actividad.....	76
Tabla 6. Estructura del Taller sobre la Comunicación Asertiva	77
Tabla 7. Estructura del Boletín Digital	78
Tabla 8. Estructura de Encuesta sobre los Beneficios de Salud	79
Tabla 9. Formato de la Matriz de Tareas	81
Tabla 10. Formato de la Bitácora de Tareas Semanales	82
Tabla 11. Estructura de la Encuesta de Satisfacción sobre la Carga Laboral	82
Tabla 12. Estructura de la Evaluación 360° de Vicerrectora y Director	84
Tabla 13. Estructura de la Evaluación 360° de Compañeros de Trabajo	85
Tabla 14. Estructura de la Encuesta de Satisfacción sobre el Sistema de Reconocimiento	86
Tabla 15. Indicadores de Seguimiento para las Actividades	88
Tabla 16. Cronograma de Actividades	89
Tabla 17. Presupuesto de la Propuesta	91
Tabla 18. Beneficios esperados del Plan de Mejora.....	92

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Relaciones Interpersonales.....	44
Figura 2. Estilo de Dirección	45
Figura 3. Retribución.....	46
Figura 4. Sentido de Pertenencia	47
Figura 5. Disponibilidad de Recursos.....	48
Figura 6. Estabilidad	49
Figura 7. Claridad y Coherencia en la Dirección	50
Figura 8. Valores Colectivos	51
Figura 9. Clima Organizacional	52
Figura 10. Visión y Misión de la Institución Educativa	71
Figura 11. Institución Educativa	71
Figura 12. Prototipo del Buzón de Cumplidos	83

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Árbol de Problema	101
Anexo 2 Matriz de Consistencia	102
Anexo 3 Matriz de Operacionalización de las Variables	103
Anexo 4 Constitución de la República del Ecuador	104
Anexo 5 Código del Trabajo	105
Anexo 6 Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI)	108
Anexo 7 Escala de Clima Organizacional (EDCO)	109
Anexo 8 Relaciones Interpersonales	112
Anexo 9 Estilo de Dirección	113
Anexo 10 Retribución	114
Anexo 11 Sentido de Pertenencia	115
Anexo 12 Disponibilidad de Recursos	116
Anexo 13 Estabilidad	117
Anexo 14 Claridad y Coherencia en la Dirección	118
Anexo 15 Valores Colectivos	119
Anexo 16 Clima Organizacional	120
Anexo 17 Entrevista a las autoridades de la institución	121
Anexo 18 Síntesis de Entrevista de las Autoridades de la Institución	122
Anexo 19 Entrevista a un experto de Talento Humano	124
Anexo 20 Síntesis de Entrevista a Experto del Talento Humano	125
Anexo 21 Resultado del Checklist sobre el desempeño laboral	126
Anexo 22 Evidencia de los Instrumentos de la Investigación	128

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional dentro de las instituciones educativas representa una variable determinante al momento de influir directamente en el desempeño laboral de sus colaboradores. Su eficacia y buen cumplimiento incide en las buenas relaciones que se manejan para alcanzar los resultados esperados en su productividad a nivel general. El presente trabajo de titulación presenta un análisis situacional del Clima Organizacional y el Desempeño Laboral en la Unidad Educativa Particular “Llaves del Reino”. Las variables en estudio estuvieron compuestas por dimensiones respectivamente relacionadas con el estado actual de la Institución y la afectación que existe a nivel organizacional por los problemas presentados en los siguientes capítulos.

La unidad educativa presenta escenarios con una serie de problemáticas halladas en la investigación relacionando las variables de clima organizacional y desempeño laboral, las cuales comprometen el adecuado rendimiento de su personal docente y administrativo. Se evidencian dificultades de gestión interna, dónde se han percibido falencias prácticas como la sobrecarga de responsabilidades, carencia de organización administrativa, abuso de confianza y poder, logrando de esta forma que exista un ambiente tenso en donde se revelan actitudes y acciones antiéticas lo que impide la eficiencia de los procesos que se manejan.

Este estudio resulta pertinente porque propone estrategias de mejora que permiten contribuir a mitigar los bajos resultados en los procesos internos administrativos. Pese a que la institución emplea diferentes formas y métodos de evaluar a su personal, todavía es visible la poca atención que se da en el cumplimiento de las responsabilidades y ciertas actividades extras que desempeña el área de secretaría general cargando con medidas extraordinarias ajenas a sus funciones. Es por ello, que la investigación tuvo como objetivo general analizar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal, para proponer estrategias de mejora en la Unidad Educativa Particular “Llaves del Reino”.

El trabajo se compone de cuatro capítulos enfocados al estudio de las variables anteriormente mencionadas. Teniendo como primer capítulo el enfoque de la

propuesta, seguido del segundo capítulo donde se presenta el marco referencial, luego se expone el tercer capítulo sobre el marco metodológico, y por último se muestra en el cuarto capítulo el desarrollo de las estrategias de mejora buscando la optimización de los procesos administrativos en la institución a través de un exhaustivo diagnóstico, permitiendo identificar factores que inciden en la motivación, compromiso y productividad en el personal docente y administrativo.

La metodología aplicada adoptó un enfoque mixto porque combinó el método cuantitativo y cualitativo. Se utilizó un tipo de investigación descriptivo correlacional. Con la aplicación de técnicas e instrumentos se pudo realizar la recolección de datos respectiva, ya que de este modo se pudieron abarcar más áreas involucradas en la institución tomando como referencia una muestra específica. La entrevista fue dirigida a la rectora, vicerrectora académica y a la coordinadora del DECE de la institución, en la cual se centró en evaluar el desempeño laboral. Como último instrumento se utilizó la Escala de Clima Organizacional (EDCO) para medir el clima organizacional en la institución y fue aplicado al personal administrativo y docente.

CAPÍTULO I

ENFOQUE DE LA PROPUESTA

1.1 Tema

El clima organizacional y el desempeño laboral en la Unidad Educativa Particular “Llaves del Reino”.

1.2 Planteamiento del Problema

La Unidad Educativa Particular “Llaves del Reino” tiene una modalidad presencial en jornadas matutina para escuela y vespertina para colegio, con los niveles de educación Inicial, Básica y Bachillerato. Cuenta con 22 personas del personal docente y 7 de personal administrativo. A medida que ha transcurrido el tiempo se ha evidenciado problemas administrativos con el personal de la institución los cuáles se verán tratados en el siguiente estudio. El personal administrativo en una institución educativa es clave para lograr una gestión eficiente, la organización de procesos y la coordinación de actividades esenciales en la institución. Entre sus responsabilidades se encuentran garantizar el buen funcionamiento de las operaciones diarias, manejo de documentos, organización de agendas y reuniones, redacción de informes académicos periódicos, seguimiento al estudiante, comunicación interna y externa, así como la supervisión de otras funciones que permiten el adecuado desarrollo del entorno educativo.

Sin embargo, en la institución se han observado inconvenientes con el clima organizacional, los cuales son la sobrecarga de responsabilidades, carencia de organización administrativa y abuso de confianza y poder, lo que posteriormente generará una disminución en el desempeño laboral del personal. Los problemas anteriormente identificados se detallan de la siguiente manera: La sobrecarga de responsabilidades, representa un deterioro en la salud del empleado por el estrés y fatiga que siente al realizar más actividades de las que debería. Además, la calidad del trabajo no es la adecuada debido que siente presión por no terminar las tareas y no puede dedicar el tiempo necesario para garantizar un trabajo bien hecho.

El segundo inconveniente es el abuso de confianza y poder que, conlleva principalmente a no cumplir con las tareas asignadas a tiempo, debido a que existen comportamientos de irrespeto a la jerarquía del cargo; ocasionando problemas de organización y retrasos en los procesos internos de la institución. Por último, la carencia de organización administrativa, la institución no tiene una correcta organización de sus tareas o asignaciones diarias, es decir, no existe un control sobre el cumplimiento eficiente de las actividades y ocasiona una reducción en el rendimiento del personal, pérdida en la realización de nuevos proyectos e incluso estrés laboral, porque el personal siente una presión al no poder asumir con las tareas en su horario laboral.

Al no tener en cuenta los obstáculos anteriormente mencionados provocará un bajo desempeño laboral, debido a que existe un clima laboral desorganizado y no se pueden desarrollar con normalidad las actividades administrativas. Es probable que estos efectos del clima laboral se manifiesten en un descenso inmediato en la productividad del personal administrativo. Se pueden generar retrasos en las tareas, confusión en los roles y funciones, y una mayor tensión en las relaciones interpersonales dentro de la institución. Esto podría resultar en una menor satisfacción laboral y una creciente frustración, lo que afecta la moral del equipo. A largo plazo, esto puede derivar en una rotación de personal o en la pérdida de talento clave, lo que afectaría la estabilidad operativa de la institución educativa.

Los problemas de desorganización y la baja moral se traducen en un deterioro de la calidad educativa, ya que los procesos administrativos ineficientes impactan la gestión general de la institución, afectando directamente la experiencia de estudiantes y padres. Entonces, para mitigar los efectos del clima laboral, es necesario establecer estrategias de mejora en la institución educativa tales como, encuestas sobre la satisfacción y compromiso del personal, revisar las cargas laborales y promover canales de comunicación para que expresen ideas u opiniones, y, de esa forma, conocer cuál es la perspectiva del personal docente y administrativo sobre el clima laboral. Como resultado se agilizarán los procesos administrativos y la eficiencia de la institución.

La institución educativa realiza evaluaciones sobre el desempeño laboral para medirlo y controlarlo, aunque estas evaluaciones solo son aplicadas a los docentes y su finalidad es promover acciones didáctico-pedagógicas que favorezcan los procesos de aprendizaje de los estudiantes y el desarrollo profesional de los docentes, se ejecuta en dos fases: una evaluación interna, que incluye autoevaluación, coevaluación, evaluaciones por parte de directivos, estudiantes y padres de familia, y observación de clases; y una evaluación externa, que abarca pruebas de conocimientos específicos y pedagógicos. Las evaluaciones a docentes indican que la institución sí maneja un sistema de medición del desempeño laboral, pero no se aplica a todo el personal, lo cual puede generar un problema a largo plazo.

Las pruebas mencionadas se evalúan a modo de indicador en las que existe un rango de hasta 700 puntos, si no cumplen con el puntaje referido y obtienen menos de lo permitido, corren el riesgo de ser descalificados y no pasan la prueba. Incluso, se estiman y realizan revisiones periódicas mensuales o también cada dos meses sobre las planificaciones y cómo realizan o llevan a cabo el control de sus clases o actividades docentes. Este control interno de la institución permite identificar posibles habilidades o áreas a mejorar, no obstante, es importante definir otras estrategias de mejora que faciliten el análisis de la influencia del clima laboral sobre el desempeño del personal administrativo de la institución.

Las estrategias de mejora tienen que estar estructuradas con objetivos medibles y específicos. De esta forma, entre los resultados obtenidos estarán la optimización de los procesos internos, detectar falencias u otros causantes de la problemática, incrementar la productividad en los trabajadores, y, al mismo tiempo, será posible elevar la motivación laboral. Además, las estrategias deben pasar por un proceso de monitoreo y seguimiento sobre los resultados obtenidos y con ello, asegurar una mejora continua. Por tal motivo, esta investigación estará enfocada en analizar cómo el clima laboral influye directamente en el desempeño del personal administrativo de la Unidad Educativa Particular “Llaves del Reino”.

1.3 Formulación del Problema

¿Cómo influye el clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la Unidad Educativa Particular “Llaves del Reino”?

1.4 Objetivo General

Analizar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la Unidad Educativa Particular “Llaves del Reino”.

1.5 Objetivos Específicos

1. Identificar las dimensiones del clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral.
2. Diagnosticar el clima organizacional y cómo influye en el desempeño laboral del personal.
3. Determinar la relación entre las dimensiones del clima organizacional y el desempeño laboral.
4. Proponer estrategias para el clima organizacional y el desempeño laboral.

1.6 Idea a Defender

El clima organizacional influye en el desempeño laboral en la Unidad Educativa Particular “Llaves del Reino”.

1.7 Línea de Investigación Institucional/Facultad

La presente investigación se enfoca en analizar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la Unidad Educativa Particular “Llaves del Reino”, y se relaciona directamente con la Línea de Investigación Institucional “Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables”, porque la implementación de estrategias facilitará la eficiencia organizacional y mejorará el ambiente de la institución para que se vuelva sustentable. De igual forma, se vincula con la Línea de Investigación de la Facultad

de Administración “Desarrollo Empresarial y del Talento Humano”, ya que el análisis del mismo permitirá identificar los factores que inciden en la motivación, compromiso y productividad en el personal de la unidad educativa. Por último, la Sub-línea de Investigación de la Facultad “Fortalecimiento en directrices aplicadas a la gestión del Talento Humano y el mejoramiento del clima organizacional”.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 Marco Teórico

2.1.1 Antecedentes Referenciales

De acuerdo a Salvatierra y Quispe (2024) en su trabajo de titulación Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del personal de la Unidad de Gestión Educativa, La Libertad 2023. Cuyo objetivo fue el de determinar la incidencia existente entre el clima organizacional en el desempeño laboral del personal que trabaja en la administración de la Unidad Educativa, su investigación aplicó un diseño de investigación no experimental transversal, descriptiva correlacional. Dicho estudio aplicó dos cuestionarios, uno para evaluar el clima organizacional y otro para evaluar el desempeño laboral; el instrumento utilizado fue diseñado con la técnica de Likert, es decir, cada cuestionario tenía 12 ítems divididos en 4 dimensiones; y para las mediciones se aplicó el programa estadístico SPSS versión 26. Los resultados determinaron que existe una incidencia significativa del clima organizacional hacia el desempeño laboral del personal, un 84% considera importante un liderazgo participativo y motivador, y el 92% que la definición clara de roles es necesaria.

Para Tumbaco (2020) en su trabajo de titulación Plan estratégico de talento humano para mejorar el desempeño laboral en la Unidad Educativa Ancón, provincia de Santa Elena, año 2018, cuyo objetivo fue el de diseñar un plan estratégico de talento humano, mediante un diagnóstico situacional y la aplicación de los instrumentos de investigación más idóneos para la obtención de información relevante, que permita el mejoramiento del desempeño laboral de los colaboradores. La metodología utilizada fue de tipo de investigación exploratoria y descriptiva, con un enfoque cuali-cuantitativo, empleando los métodos deductivo e inductivo y las técnicas de encuestas y entrevistas para la respectiva recolección de datos. Los resultados obtenidos denotaron que existe una escasa planificación interna en lo que respecta al capital humano de la entidad, por ende, se planteó varias estrategias tomando en cuenta las necesidades primordiales de la institución y de sus colaboradores.

Leon y Rodríguez (2023) en su trabajo de suficiencia profesional *Relación entre liderazgo y clima laboral en un ambiente organizacional: una revisión aplicada*. Cuyo objetivo fue el conocer la relación entre el liderazgo y el clima laboral y para ello, realizó una búsqueda de varias investigaciones que cumplan con las variables previamente mencionadas, también se cumplió con los lineamientos profesionales de la guía PRISMA. El resultado de la investigación indicaron que si existe una relación positiva y significativa entre las variables de estudio, de tal manera que, el liderazgo espiritual, ético y transformacional tiene una relación directa con el clima organizacional, demostrando que su propagación permite obtener como resultado un desempeño laboral óptimo, alto nivel de productividad, mejora el compromiso con los objetivos de la empresa y el apoyo recibido por superiores o jefes es considerado bueno, lo que termina facilitando la comunicación de ideas.

Según Vilela (2024) en su trabajo de integración curricular *El Clima Organizacional en el desempeño de los empleados y deportistas de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena, 2023*; describe que el ambiente laboral inadecuado genera un clima tenso y poco colaborativo, lo cual repercute en el desarrollo de las actividades, no solo administrativas, sino también deportivas. Factores como la deficiente comunicación entre las áreas administrativa y deportiva, las discrepancias en el comportamiento de los deportistas más jóvenes y las limitaciones financieras impactan negativamente el desempeño laboral y deportivo en la FEDESE. El diseño de la investigación empleado fue no experimental-transversal y, el tipo de investigación que se utilizó fue descriptiva-correlacional. Se utilizó el programa estadístico SPSS, donde se relacionaron las preguntas, identificando a qué variable pertenecían, asimismo, se tomaron dos preguntas para interrelacionarlas y reconocer si se confirma o no la hipótesis.

Palti (2022) en su tesis que se presenta bajo el título *Clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores de Provias Descentralizado, Lima – 2021*; cuyo objetivo fue el determinar la relación existente entre las variables de estudio, mediante un tipo de investigación, transversal, de diseño no experimental, descriptivo correlacional, con muestreo aplicado por conveniencia, constituido por 50 colaboradores. El instrumento aplicado fueron dos cuestionarios, con cinco

alternativas cada uno en base a la escala de Likert, estos cuestionarios tuvieron una confiabilidad alta, donde la confiabilidad para el cuestionario aplicado al clima organizacional fue 0.956, mientras que la confiabilidad del cuestionario aplicado al desempeño laboral fue de 0.921. La prueba de hipótesis se determinó a través de la correlación de Pearson, el cual tuvo un valor de 0.754 con nivel de significancia igual a 0.000, lo cual permitió concluir que existe correlación positiva entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores de Provias Descentralizado Lima - 2021.

Para Paredes (2023) en su trabajo de titulación sobre Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa Dima, cuyo objetivo fue el de determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa DIMA. Los resultados demostraron que la empresa tiene un buen clima organizacional siendo las dimensiones más favorables e influyentes en la productividad la estructura organizacional y recompensas, sin embargo, aún hay que reforzar los procesos en dimensiones como: responsabilidad, identidad y estándares; en el caso, de la estructura organizacional tiene un peso del 76,9% que engloba al cómo se distribuyen las responsabilidades, roles y demás funciones; y en la recompensa el porcentaje fue de 76,9% e incluyen la remuneración justa en base a su desempeño. Los resultados de todas las búsquedas arrojaron datos que indicaron que el clima afecta directamente el desempeño de los empleados.

2.1.2 Clima Organizacional

De acuerdo con Chiavenato (2009), “El clima organizacional es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento” (p. 261). De forma que, el clima organizacional llega a influir tanto a los individuos, que estos pueden llegar a afectar el desarrollo de la empresa, es decir, la productividad de los trabajadores dependerá de la motivación laboral, claridad de metas, jerarquías, ambiente laboral y demás factores. Esta definición es importante para el estudio, ya que permite comprender y conocer la percepción de todo el personal de la institución educativa sobre el clima organizacional, y, con esa recolección de información se pueden identificar los factores o elementos que están afectando directamente el

desempeño laboral como la productividad, rendimiento, motivación, liderazgo y el comportamiento.

Por lo tanto, el clima organizacional está directamente relacionado a las percepciones que el personal tenga sobre la institución, las cuales van a depender del área o nivel de jerarquía que ocupen, porque los roles, responsabilidades y obligaciones de cada personal son diferentes, es decir, no todos los empleados tienen o viven las mismas experiencias todos los días en su trabajo. Para Peña (2018), “es una serie de percepciones globales por parte del individuo en lo concerniente a su organización. Estas percepciones globales reflejan la interacción que se da entre las características personales y las de la organización” (p.24). Esta definición resalta la importancia de las percepciones de los trabajadores y cómo surgen en las empresas.

2.1.2.1 Características del Clima Organizacional.

Conocer las características del clima organizacional permiten identificar fácilmente los comportamientos que influirán en la motivación, comportamiento y el nivel de productividad de los trabajadores dentro de la institución educativa. Entre las relevantes para el estudio están la estructura que indica la apreciación que tienen algunos empleados sobre la organización aborda principalmente asuntos sobre los reglamentos, procedimientos y trámites que la empresa puede dar a conocer e implementar para que ellos mismos puedan realizar con eficiencia sus funciones (Peña, 2018). Esta característica es relevante para conocer si los procesos administrativos de la institución educativa son fáciles de comprender o si los han socializado, lo cual, puede favorecer o dificultar la ejecución y cumplimiento de las tareas del personal.

El *empowerment*, es una sensación de emoción que es parte de cada trabajador en la empresa en cuánto la autosuficiencia que poseen para disponer de alta resolución de problemas en su trabajo (Peña, 2018). Esta característica se encarga de analizar el nivel de autonomía que la institución educativa brinda a cada uno de sus empleados o también, se lo puede identificar como el grado de confianza que un jefe o supervisor tiene sobre su equipo de trabajo; la característica facilita el análisis sobre la influencia del clima organizacional sobre el desempeño laboral,

porque si la institución educativa otorga autonomía al personal, su motivación y productividad mejorarán progresivamente al sentir esa confianza y sentimiento de pertenencia por parte de sus superiores o directamente de la institución.

Las relaciones, son las conexiones o vínculos entre compañeros que comparten experiencias del clima laboral. Además, es la percepción sobre los distintos puntos de vista acerca de las relaciones laborales que existen entre los compañeros de trabajo o jefes (Peña, 2018). Las relaciones positivas entre compañeros o jefes de la institución influyen directamente sobre el desempeño de los mismos, ya que al estar bajo un ambiente negativo puede llegar a afectar la eficiencia en sus actividades diarias, incluso, las interacciones agresivas tienden a originar la desmotivación, ansiedad, depresión y estrés en el personal. De tal forma, la calidad de las interacciones consigue afectar emocionalmente a cualquier trabajador.

Por último, la cooperación es el sentimiento de los trabajadores al formar parte de un equipo de trabajo unido y solidario, con el que se comparten vínculos o lazos fuertes en una organización (Peña, 2018). Esta característica permite diagnosticar la relación e influencia del clima organizacional sobre el desempeño del personal en la institución educativa, específicamente en cómo trabajan en equipo cada departamento. Por ejemplo, conocer si la división de tareas y/o actividades es distribuida de forma justa entre los compañeros. Las características del clima organizacional además de facilitar su identificación, permite tener una retroalimentación exacta sobre las conductas y comportamientos de los individuos involucrados en la empresa, y con ello, fortalecer o planear nuevos objetivos con la finalidad de mejorar el clima dentro de la empresa.

2.1.2.2 Factores que Afectan al Clima Organizacional.

Por clima organizacional se entiende que el rendimiento o cultura de una empresa tiene una gran influencia sobre el comportamiento de los trabajadores. Por lo tanto, es importante contar con conocimientos en ciertos procesos que permitan medir el comportamiento organizacional, para poder mejorar la convivencia dentro de una empresa. Además, de la sobrecarga de responsabilidades, el abuso de poder y la carencia de organización administrativa que se presentan en el problema planteado

del proyecto de investigación, también se pueden mencionar otros factores que afectan el clima organizacional, como la comunicación del equipo, los incentivos, y la cultura organizacional.

La comunicación del equipo, la comunicación permite a un equipo alcanzar metas en corto tiempo, ya que, las tareas asignadas son comunicadas de forma clara y concisa; de tal forma, el trabajo es dividido según las habilidades, experiencias y tiempo de cada integrante del equipo. Pero, en el caso de existir una mala comunicación, todos los procesos internos se retrasan y al mismo tiempo, ocasionando una disminución en la eficiencia del trabajo entregado por el equipo. Para Newstrom (2011), “las organizaciones no existen sin comunicación. Si no hay comunicación, los empleados no saben lo que hacen sus compañeros, la administración no puede recibir informes y los supervisores y líderes de equipos no pueden dar instrucciones” (p. 50). Entonces, se refuerza la razón de que la comunicación entre los equipos de trabajo es importante para la coordinación de todas las actividades y para tener un rendimiento eficiente.

Los incentivos, este tipo de incentivos ayudan a mejorar el compromiso del trabajador, ya que, consideran que son valiosos para la empresa y tienen un sentimiento de pertenencia. Entonces, esto eleva su nivel de productividad y eficiencia, teniendo mejores resultados en el tiempo. “Los incentivos también resultan favorables desde el punto de vista de la teoría de equidad, pues quienes realizan un mejor trabajo obtienen un mejor premio” (Newstrom, 2011, p. 155). Cuando no existen esta clase de incentivos en una institución la motivación del personal comienza a decaer al punto en el que, su comportamiento afecta negativamente a la organización. Los incentivos pueden ser económicos o no económicos, es decir, bonos, comisiones, incremento del sueldo, reconocimientos frente el equipo de trabajo (empleado del mes) y ascensos.

Cultura organizacional, es la personalidad de la empresa, la cual es decisiva en ciertas situaciones como en la solución de problemas internos y externos, comportamiento de los trabajadores en general, metas por alcanzar y en la toma de decisiones; esto se debe a que la cultura de una organización afecta directamente a los trabajadores y por ello, los procesos pueden retrasarse o agilizarse. Mientras la

cultura organizacional sea débil, los resultados también lo serán. “Se refiere al nivel profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa y que operan inconscientemente para regular la acción colectiva” (Borja y Cano, 2010, p. 28). Por lo tanto, la cultura organizacional en una institución educativa puede afectar de forma positiva o negativa los procedimientos administrativos.

2.1.2.3 Medición del Clima Organizacional.

La escala de clima organizacional (EDCO) fue creada por Acero Yusse, Echeverry Lina, Lizararo Sandra, Quevedo Ana y Sanabria Bibiana en la ciudad de Bogotá en 1999. El cuestionario contempla 40 ítems y 8 dimensiones, entre las cuales están las relaciones interpersonales, pertenencia, recursos, valores, la dirección por parte de jefes y claridad percibida por parte de la dirección de los jefes. Además, las dimensiones son a base de una escala de Likert, la cual debe de tener cinco posibles respuestas: siempre, casi siempre, algunas veces, muy pocas veces y nunca (Osorio, 2020). La escala EDCO es relevante para la investigación, ya que se usará como modelo para medir el clima organizacional del personal administrativo y docente; las dimensiones de la escala permitirán comprender la relación entre las variables del estudio.

2.1.2.4 Relaciones Interpersonales.

Las relaciones interpersonales son los lazos entre individuos, por lo que, sirven para medir la calidad del clima organizacional y en base a ello, llegar a una conclusión de una posible mejora. Estas relaciones interpersonales tienen gran impacto en las empresas, ya que, al existir diferentes ideas, opiniones y percepciones por parte de cada empleado, pueden influir positiva o negativamente en la productividad de la misma empresa y, como resultado alcanzar los objetivos se puede convertir en un reto (Hancoco et al., 2021). Por lo tanto, esta dimensión se debe considerar en la medición del clima organizacional en la institución educativa, porque refleja el nivel de trabajo en equipo que existe entre los trabajadores, además, con ello, se puede apreciar la unión y confianza del área o departamento estudiado.

Las relaciones interpersonales no buscan solamente mejorar el vínculo entre un grupo de trabajo, también unifica esas interacciones con las habilidades técnicas del individuo. Por lo tanto, combinar habilidades técnicas y buenas prácticas laborales permiten alcanzar el éxito en las relaciones interpersonales, incluso, se espera que se unifique el trabajo en equipo, es decir, que los trabajadores tengan la capacidad de relacionarse eficazmente con otros compañeros para alcanzar el éxito total en las relaciones interpersonales, y con esto optimizar el trabajo eficientemente (Dubrin, 2008). En la institución educativa es necesario medir y analizar esta dimensión para comprender si existe algún inconveniente al trabajar en equipo, lo cual puede estar generando un retraso en la entrega de tareas o informes semanales, ya que al no coordinarse por una mala interacción o conflicto entre el personal administrativo y docentes pudiera provocar la disminución del desempeño laboral.

La capacitación en habilidades interpersonales también es conocida como *soft-skills*, la cual tiene como fin mejorar la relación interpersonal dentro de un grupo de trabajo, porque permiten mejorar la comunicación activa, colaboración e interacción en general entre los departamentos en una organización. Para Dubrin (2008), las habilidades blandas son “descifrar y transmitir en forma efectiva la información, poder interpretar en forma precisa las emociones de los demás, ser sensible a los sentimientos de los demás, llegar con serenidad a las soluciones de los conflictos, evitar chismes y ser amable” (pp. 2-3). En ese sentido, el fortalecimiento de las habilidades blandas dentro de la institución educativa mejorará las relaciones interpersonales, porque el personal entiende cómo interpretar información, a crear un vínculo con su equipo de trabajo, mejora la confianza y seguridad y, sobre todo, aprende a manejar el estrés cuando se requiere solucionar un problema.

2.1.2.5 Motivación Laboral.

Uno de los motores que impulsa a las personas a seguir adelante, enfrentar desafíos y alcanzar las metas sin duda requiere de un gran esfuerzo físico y mental. “La motivación se refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (Robbins et al., 2013, p. 392). Por lo tanto, la motivación conlleva un proceso distinto para cada

individuo, ya que, cada individuo piensa, actúa y tiene necesidades diferentes. En ocasiones las personas sienten falta de impulso de llevar a cabo sus objetivos, y muchas veces sucede a causas diversas situaciones y es cuando experimentan la desmotivación laboral. Entonces, esta desmotivación puede surgir por la desconfianza del trabajador sobre sus habilidades, exceso de responsabilidades, cansancio físico y/o mental, y estrés. Por otro lado, los factores de la motivación laboral relevantes para la investigación son:

Establecer metas a los empleados, permite fijar un objetivo que deben alcanzar en un periodo determinado, teniendo como resultado una mejor productividad, los gerentes o líderes de equipo deben garantizar metas complicadas, pero específicas (claras para los empleados), de tal forma, se puede medir si rendimiento (Robbins y Coulter, 2005). Cuando un equipo de trabajo tiene un objetivo claro y específico mejora su rendimiento, porque alcanzar ese objetivo hará que salga de su zona segura y tome decisiones nuevas y desafiantes. El reconocimiento, es un incentivo valioso para la mayoría de trabajadores, a pesar de que no representa una cantidad monetaria, aumenta el empoderamiento y confianza del personal, porque siente ese apoyo y pertenencia. Incluso, los reconocimientos son de bajo costo, lo que permite reducir el presupuesto (Robbins y Coulter, 2005). Empoderar el equipo significa reforzar la autoestima del personal en la institución, mediante elogios que fortalezcan un vínculo positivo entre los jefes y/o compañeros, y con ello, lograr un trabajo de equipo o colaboración eficiente.

La equidad en el trabajo, es importante para demostrar a los empleados que, dependiendo su experiencia, habilidades, esfuerzo, conocimiento y estudios, será el pago o remuneración a percibir, carga de responsabilidades y puesto de trabajo (Robbins y Coulter, 2005). Por último, el dinero, para los trabajadores es el mejor beneficio que pueden recibir por el resultado de su trabajo, ya que por medio de este pueden conseguir otro tipo de bienes o activos. No significa que es la única manera de mantener motivado al personal, pero es lógico que sin la presencia del dinero los trabajadores no se presentarían a su lugar de trabajo (Robbins y Coulter, 2005). La equidad y compensación justa que el personal de la institución educativa perciba son factores decisivos para su motivación, ya que el personal se sentirá que su trabajo y

esfuerzo es apreciado en la institución, y en consecuencia su rendimiento y satisfacción aumentarán.

2.1.2.6 Liderazgo.

Para lograr ser un líder exitoso, debe saber plantear y comunicar metas alcanzables y claras a su equipo de trabajo, de tal forma, que les permita superarse profesionalmente. Entonces, un líder sirve como un modelo a seguir, porque puede influir negativa o positivamente en las decisiones que se tomen en la institución. Para Bonifaz (2012), “el liderazgo es la capacidad y la habilidad para influir e inspirar a otras personas al logro de los objetivos empresariales o personales” (p. 10). De esta forma, la influencia del líder sobre el personal se aprecia en los resultados de productividad; por ello, los factores decisivos serían el nivel de participación en conjunto y la capacidad de resolución de problemas sin el líder, porque el personal dirigido por un buen líder puede realizar actividades de forma autónoma.

2.1.2.7 Comunicación Interna.

La comunicación interna es un proceso fundamental para todo tipo de organización, porque garantiza el cumplimiento efectivo de actividades y al mismo tiempo lograr los objetivos establecidos, pero para alcanzar lo anteriormente mencionado los trabajadores deben saber cómo hacerlo correctamente. Por esto, el personal que trabaja en una empresa o institución siempre va a tratar de tener una comunicación transparente y clara con todos sus compañeros de equipo, supervisores o jefes para ser eficientes en sus actividades diarias (Arguello, 2022). La comunicación interna efectiva impulsa y fomenta la participación activa de todos los departamentos que conforman a la institución. Incluso, permite una mejor adaptabilidad a los procesos administrativos de la institución educativa y optimiza las herramientas de comunicación entre los colaboradores. Existen algunas características de la comunicación interna, pero las más relevantes para el estudio son las siguientes:

La primera característica de la comunicación interna es generar la implicación del personal, que se encarga de incentivar de manera positiva la responsabilidad

directa por parte de todos los empleados con la organización, y que de esta manera se puedan alcanzar los objetivos trazados de la empresa. Involucrando al personal logramos que de alguna manera tengan una participación activa en la mayoría de actividades realizadas y que exista un ambiente de trabajo armonioso (Brandolini y González, 2009). La segunda es de armonizar las acciones de la empresa, la cual trata en lo posible que se realicen mediaciones para la resolución de conflictos es una de las acciones positivas que se pueden desarrollar para manejar las discrepancias existentes con los distintos departamentos y niveles jerárquicos (Brandolini y González, 2009). Promover el compromiso del personal en la institución educativa se logra mediante el trabajo en equipo organizado y supervisado por un superior, y es sobre la mediación a través del diálogo, el cual sirve para anticipar inconvenientes en el equipo.

La tercera característica es la de propiciar un cambio de actitudes (saber, poder, querer), es cuando el personal conocer exactamente el objetivo principal de la empresa, es decir, hacia dónde va. Si el empleado comprender lo qué debe hacer para alcanzar la meta, conoce las habilidades que necesitará y desarrollar el sentimiento de pertenencia, es probable que la empresa reciba una actitud proactiva, compromiso y confianza por parte del personal (Brandolini y González, 2009). Por último, mejorar la productividad, cuando todo el personal tiene conocimiento sobre los objetivos de la empresa y reciben una retroalimentación sobre su desempeño se puede mejorar el nivel de productividad, porque la información compartida es amplia y específica (Brandolini y González, 2009). En el caso de una institución educativa, el personal debe conocer cuál es el rumbo de la institución, objetivos y estrategias que planean implementar para que el personal pueda alinearse a las metas de la institución, y, entonces se mejorará la productividad de todo el equipo, ya que la información que reciben es completa sobre la situación actual de la institución.

2.1.3 Desempeño Laboral

Para propiciar un buen desempeño laboral es preciso identificar las exigencias del entorno en el que nos estamos desarrollando, por ejemplo, la incorporación de una nueva cultura organizacional o incluso nuevas políticas, la modificación de procesos administrativos e implementación de estrategias empresariales, un

adecuado ambiente laboral influye directamente en la calidad de los trabajadores de la organización. Para Gibson et al. (2008, como se citó en González y Vilchez, 2021) “el gerente deberá propiciar un ambiente laboral armonioso, donde se abarque las capacidades de los empleados en comunión con las funciones del puesto, lo cual en parte se logra a través de la comunicación constante entre jefes y subordinados” (p. 56). Es decir, las acciones positivas de un gerente dentro de un departamento deben crear un ambiente laboral amigable, de tal forma que, el desempeño laboral podrá mejorar paulatinamente.

En la institución educativa se planea estudiar el comportamiento de los superiores de las áreas involucradas para entender si el desempeño actual y productividad en las actividades se debe a las actitudes de los líderes o jefes. La detección del mismo facilita el análisis y posible diseño de estrategias de mejorará. Para Davis y Newstrom (2013, como se citó en González y Vilchez, 2021) “la variable de desempeño laboral se encuentra enmarcados dentro de los factores actitudinales o personales, estos se centran en las conductas que asume el individuo en el desempeño del puesto” (p. 60). El desempeño laboral puede ser analizado desde distintas perspectivas para comprender cómo se está desarrollando en la empresa. El estudio actual busca profundizar las causantes del bajo rendimiento laboral, entonces, analizar la motivación, compromiso, colaboración y la productividad existente en el equipo de trabajo permitirán comprender las conductas de los trabajadores en diversas situaciones y el porqué de las mismas.

2.1.3.1 Factores que Influyen en el Desempeño Laboral.

El desempeño laboral también es la agrupación de distintas habilidades, capacidades y comportamientos que un trabajador tiene en su trabajo, los cuales influyen en el cumplimiento de sus obligaciones y a alcanzar sus metas personales, al mismo tiempo que ayudan a las de la empresa. Por lo tanto, es importante recalcar que, dependiendo del ambiente laboral en la empresa, este puede impulsar o afectar negativamente en el desarrollo de las habilidades de sus colaboradores. Los principales factores que influyen en el desempeño laboral son los riesgos psicosociales, la motivación y, las habilidades y competencia.

El riesgo psicosocial implica aquellos rasgos psicológicos de la persona, una extrema participación en este campo puede ocasionar serios problemas de concentración y carga emocional afectando su desempeño laboral. Es evidente el comportamiento de una persona cuando enfrenta este tipo de factor dentro de su área laboral, llevando incluso a afectar a su vida personal y de aquellos que lo rodean (Páez-Landeta et al., 2021). Este factor comprende en la conducta psicológica de la persona, ya que se trata de un exhaustivo análisis en los problemas de concentración y carga emocional que afectan el desempeño laboral del personal en la institución. Es importante comprender y evaluar estos riesgos para el estudio del clima organizacional y el desempeño laboral, ya que un ambiente laboral que no gestione adecuadamente el estrés y las cargas emocionales puede deteriorar la salud mental y el bienestar del personal. Esto, a su vez, repercute en la productividad, la motivación y la calidad del trabajo, afectando tanto la vida profesional como personal de los docentes y administrativos.

La motivación en el ámbito laboral conlleva mucha importancia y una debida atención, ya que aporta al talento humano de la organización. Sin motivación no funciona el ser humano, es por ello que en las empresas se debería dar mayor énfasis en cada situación del colaborador de la empresa (Dolores et al., 2023). La motivación laboral en una institución educativa es clave para el funcionamiento y los logros de los objetivos institucionales. Un personal motivado se siente más comprometido, productivo y satisfecho con su trabajo. La falta de motivación puede generar desinterés, bajo rendimiento y deterioro del ambiente laboral. Por ello, es imprescindible que la institución preste atención constante a las necesidades y expectativas de su talento humano, fomentando un ambiente que potencie la motivación y, con ello, contribuya al logro efectivo de sus objetivos educativos y administrativos.

Por último, las habilidades y competencia de cada empleado son revisadas y analizadas previo a su ingreso a la empresa, es decir, en el proceso de selección a cargo del departamento de talento humano, el cual es un proceso complejo en el que se analizan las distintas destrezas y talentos necesarios en cada área de la empresa y cómo el prospecto se puede adaptar a ellas (Gil, 2007). Las habilidades y competencias en una institución inciden significativamente en la vida laboral del

personal, ya que un adecuado control y desarrollo de las habilidades del personal docente y administrativo contribuye a una asignación eficiente de tareas, mejora de la productividad y sentimiento de satisfacción en el entorno laboral. Asimismo, identificar y potenciar estas capacidades permite implementar estrategias de mejora continua que impactan positivamente en el ambiente de trabajo y en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

2.1.3.2 Evaluación del Desempeño Laboral.

Las evaluaciones del desempeño son una herramienta que ayudan a medir y valorar el comportamiento, aptitud, nivel de productividad, habilidad y capacidad de cada personal dependiendo de las responsabilidades que tengan que cumplir. Por lo tanto, los criterios de las evaluaciones pueden variar según el departamento o área de una empresa, ya que las actividades y funciones que realizan son diferentes. Según Dessler y Valera (2011) las evaluaciones permiten obtener información clave sobre el rendimiento del trabajador y poder tomar decisiones de mejora y/o control en función de sus respuestas. Incluso, facilita la información al personal de recursos humanos cuando ellos van a planear las capacitaciones anuales o trimestrales en la empresa, ya que conocen cuáles son las habilidades o capacidades que se necesitan mejorar.

En el contexto del presente estudio las evaluaciones del desempeño son indicadores clave para medir y valorar la productividad del personal. Dependiendo de las funciones a realizar y en qué departamento o área se encuentren, sus responsabilidades serán específicas. Por ello los criterios de evaluación pueden variar según sus particularidades y además no se aplicará por igual a todos los departamentos involucrados en la institución. De esta manera nos permitirá identificar áreas de mejora del talento humano involucrado individualmente. Existen varios métodos de evaluación del desempeño y cada uno tiene un objetivo deferente. Todo dependerá de lo que el gerente o jefe desee evaluar. Esta investigación se enfocará en el método de listas de verificación (*checklist*).

Listas de verificación. Los encargados de realizar las listas de verificación pueden ser el personal de recursos humanos (interno) o alguien externo a la empresa,

los cuales, hacen una lista con las actividades más importantes que desempeñan en los departamentos o por puesto de trabajo, es decir, cada personal. Después, esa información se comparte con los gerentes, jefes o supervisores y demás personal para que marquen la respuesta según su opinión o perspectiva (Chiavenato, 2009). Las listas de verificación son muy usadas en la elaboración de encuestas por su forma de recolección de información. En esta investigación sobre la institución educativa será utilizada principalmente como una técnica para medir el desempeño laboral del personal en general de la institución con base a las observaciones de las evaluadoras y estará dividida por dimensiones, lo que, facilitará la recolección y comprensión de datos.

2.1.3.3 Comportamiento.

El comportamiento es un conjunto de aspectos relevantes que identifican a una persona. El comportamiento de un individuo permite conocer y entender la complejidad de las relaciones interpersonales en la organización cuando interactúan personas en grupos, ya sea entre compañeros de trabajo, o un jefe y su subordinado (Newstrom, 2011). Es importante analizar el comportamiento de los subordinados más que todo de aquellos que recién ingresan a la institución y requieren de constantes capacitaciones y seguimientos en general. Existen algunas características de la conducta y el comportamiento humano, pero las más relevantes para el estudio son la conducta motivada, el deseo de participación y el valor de la persona.

La conducta motivada, significa que las personas reaccionan ante algo que satisfaga sus necesidades o puede ser la reacción ante la consecuencia de sus propios actos. Además, lo que nosotros pensamos que motiva a una persona, la realidad es distinta a lo que ella necesita, es decir, no suele ser esa la razón de su motivación. Por lo tanto, la administración del talento humano tiene dos vías para mantener motivados a su personal. La primera es mediante incentivos positivos como consecuencia de su comportamiento; y la segunda es por medio de las amenazas, aunque es menos efectiva, porque advierte al trabajador en caso de no cumplir con sus responsabilidades esto tendrá consecuencias negativas en su vida profesional (Newstrom, 2011). La conducta del personal de la institución es de gran relevancia para el estudio, ya que su rendimiento va a depender o será influenciado por esa

misma razón. Investigar sobre los incentivos motivacionales que recibe el personal como los elogios sobre su trabajo permiten comprender el resultado de su productividad y saber si es necesario o no aplicar estrategias de mejora.

El deseo de participación, implica que varios trabajadores actualmente buscan la forma de aportar o participar en las decisiones tomadas en la empresa, de tal forma, ellos generan el sentimiento de pertenencia porque tienen la oportunidad de compartir sus habilidades, conocimiento e ideas innovadoras para el éxito de la misma empresa. Por lo tanto, las empresas se ven en la obligación de implementar actividades y/o nuevas medidas que garanticen su participación activa en las decisiones (Newstrom, 2011). El nivel de participación de todo el personal de la institución educativa depende de la conducta y comportamiento que existe en la misma. Por ejemplo, cuando un jefe no considera las ideas u opiniones de su equipo de trabajo su resultado es desalentador para el personal, porque no se sienten valorados ni importantes en la institución.

El valor de la persona, tiene relación con el trato que recibe el trabajador, el cual debe ser superior a los factores de producción existentes, porque su aporte a la actividad del negocio se vuelve de vital importancia para su propio funcionamiento. Por ellos, podemos ver a más trabajadores demandando a sus empleadores ser tratados con tolerancia, respeto y, sobre todo, con dignidad. De tal forma, también se relaciona con el deseo de participación, porque esta característica resalta que los trabajadores quieren sentirse valorados por las habilidades, capacidades y destrezas que puedan aportar (Newstrom, 2011). Esta característica tiene relación con la anterior, ya que, el personal se siente apreciado con el accionar de la institución educativa. Por ejemplo, el personal se siente valioso para la institución cuando sus habilidades y, sobre todo, sus conocimientos son tomados en consideración en alguna reunión o en la programación de algún evento.

2.1.3.4 Trabajo en Equipo.

El trabajo en equipo se denomina como una tarea realizada por un grupo de personas, el cual se complementa por las distintas aportaciones de los miembros a la misma. Es común realizar distribuciones de las actividades dentro del equipo, pero

muchas veces los integrantes llegan a ser individualistas lo que provoca disconformidad en el trabajo conjunto. Por lo tanto, en un equipo de trabajo se participa de forma coordinada y se ayudan mutuamente para alcanzar una meta. Además, es gratificante y alentador para la empresa cuando todos sus colaboradores cumplen sus obligaciones con calidad y dedicación en lo que hacen (Newstrom, 2011). Para lograr esto se debe tomar en cuenta la constante capacitación e instrucciones que se le brinden al trabajador sobre las funciones de su cargo, ya que de esta manera se pueden esperar resultados positivos para el equipo y la organización.

Es reconfortante para una institución que el trabajo en equipo se maneje como una dinámica y una medida de fortalecimiento positivo del personal, donde los miembros del equipo contribuyan con ideas claras para alcanzar la meta institucional propuesta. Sin embargo, cuando prevalece el individualismo, se genera disconformidad y se debilita la cooperación grupal ocasionando el deterioro del clima organizacional. Para que el trabajo en equipo sea efectivo, es fundamental proporcionar capacitación continua y seguimiento, de modo que cada colaborador comprenda sus funciones, fortalezca sus competencias y aporte activamente al cumplimiento de los objetivos institucionales. Fomentar la participación activa es esencial para mantener un desempeño individual y grupal productivo. Por otro lado, existen problemas potenciales dentro de un equipo de trabajo como el cambio en su composición, holgazaneo social y falta de compromiso.

Cambio en su composición, el trabajo en equipos es sensible a cambios bruscos como la reducción o recorte de personal esto se debe a que modifica toda la estructura y unión anterior, la cual, siempre llevara un tiempo construirla y sobre todo que se mantenga en el tiempo. Es decir, el trabajo en equipo puede crecer poco a poco, pero también puede decaer por completo por cambiar a los miembros que lo integran (Newstrom, 2011). Los cambios bruscos en los equipos de trabajo de una institución educativa pueden provocar que su desempeño decaiga por una mala coordinación o conflicto de personalidades entre ellos, ya que el equipo es como un rompecabezas y cuando se elimina una pieza clave el equipo deja de funcionar correctamente.

Holgazaneo social, para algunos trabajadores es complejo entender el hecho de que se van a separar de las líneas clásicas de autoridad, es decir, la dirección clásica en la que a cada uno se le designaban sus tareas y debían cumplirlas, sin la necesidad de trabajar en equipo y depender entre ellos. Incluso, muchas veces pueden pensar que la división del trabajo es injusta y esto termina provocando que su productividad y aporte decaiga, y se comience a holgazanear socialmente (Newstrom, 2011). La designación de tareas es algo común en una institución educativa, porque se requiere terminarlas en un tiempo límite. Pero, esa división debe ser de forma justa y con base a las habilidades, capacidades y experiencia del personal.

Falta de confianza, la confianza es pieza clave para el desarrollo de los equipos, ya que, significa que todos confían en las habilidades y capacidades que cada uno puede aportar al trabajo o proyecto, pero sin la confianza se pone en duda la veracidad de los demás, teniendo como resultado que los miembros del equipo se sientan inseguros, tensos e incómodos trabajando entre ellos. Lo que terminaría perjudicando a la organización principalmente, porque no existiría buena relación entre trabajadores y se visualizará en los clientes, falta de ética empresarial y la toma de decisiones se volverían lentas (retrasando los procesos). Aunque, la confianza se puede trabajar lentamente en un equipo mediante las buenas acciones y aportes, respetando las opiniones de los demás y dar críticas positivas/constructivas (Newstrom, 2011). La confianza sobre los demás compañeros en la institución educativa es importante, porque la división del trabajo depende de ello. El trabajo en equipo significa que cada empleado confía en las habilidades del otro y por eso se dividen las responsabilidades, pero si esto no existe, el equipo no podrá concluir con sus tareas y su desempeño disminuye.

2.1.3.5 Productividad.

Para Juez (2020) “la productividad tiene como propósito medir el resultado de la eficiencia por haber utilizado los recursos. Cuantos menos recursos se invierta para producir la misma o mayor cantidad de ganancias, mejor será la eficiencia” (p. 20). Por consiguiente, la productividad en el trabajo se refiere a las aptitudes y capacidades que tiene una persona en su labor diaria para realizar las tareas o

actividades asignadas de manera eficiente y con resultados de calidad en un tiempo determinado. Es fundamental el estudio de esa dimensión ya influye directamente en el crecimiento de cualquier organización, así como en el cumplimiento de metas y optimización de los recursos. Para elevar el nivel de productividad es necesario mantener en equilibrio entre lo que ofrece el trabajador (habilidades y competencias), y lo que la organización ofrece recíprocamente (ambiente laboral adecuado, herramientas, motivación constante).

La productividad permite medir el desempeño según la eficiencia y eficacia de la empresa. La eficiencia se encarga de utilizar menos recurso y tiempo para lograr un objetivo. Y, la eficacia es alcanzar un objetivo sin considerar la cantidad de tiempo y recurso invertido (Chiavenato, 2009). Entonces, la productividad en una institución educativa es cuando alcanzan sus metas o satisfacen a sus clientes (eficaz) con un bajo costo de recursos humanos, económicos, tiempo y de esfuerzo (eficiente). Por lo tanto, para fomentar o impulsar la productividad en una institución es imprescindible fortalecer la formación del personal con capacitaciones, un clima organizacional positivo que favorezca el bienestar y el compromiso laboral.

Para complementar el análisis del estudio de las variables tratadas en la investigación es necesaria la mención de la eficiencia en el trabajo como un indicador clave del nivel de productividad y desempeño laboral del personal en la institución. Esto se hace posible gracias a la medición de capacidades y habilidades al momento de ejecutar las tareas y funciones desempeñadas. En el caso de la Unidad Educativa Particular “Llaves del Reino”, la eficiencia laboral está estrechamente relacionada con el clima organizacional y el desempeño del personal, ya que un entorno de trabajo saludable y motivador mejora la productividad institucional. Evaluar la eficiencia permite conocer en qué nivel de compromiso se encuentra el personal respecto a la institución. Implementando estrategias es posible que se promuevan los valores institucionales, se mejoren los procesos que se manejan en el entorno laboral y cambie positivamente la percepción en la organización interna impactando considerablemente a un cambio en el desempeño laboral que rinden en la institución.

2.1.4 Institución Educativa

Las instituciones educativas pueden ser públicas, privadas y fiscomisionales, y cumplen con una responsabilidad social para el país, ya que, son considerados espacios que imparten conocimientos y mejora el desarrollo integral de los ciudadanos. Además, todas las instituciones educativas están regulados por el Sistema Nacional de Educación y obligatoriamente deben seguir las leyes que demanda el país (Ministerio de Educación del Ecuador, 2017). La educación es de gran importancia para el crecimiento social del Ecuador, porque su principal función es la de enseñar y educar a todos los ciudadanos, y, por lo tanto, influirá en el comportamiento, personalidad y formación profesional de cada uno.

2.1.4.1 Institución Educativa Particular.

“Las instituciones educativas particulares están constituidas y administradas por personas naturales o jurídicas de derecho privado podrán impartir educación en todas las modalidades, previa autorización de la Autoridad Educativa Nacional y bajo su control y supervisión” (Ministerio de Educación, 2017). La Unidad Educativa Particular “Llaves del Reino” es una entidad privada, lo que significa que sus decisiones van a depender de la administración que se maneje, es decir, de los procedimientos, reglamentos y cultura organizacional. Esto hace que se diferencie de las demás instituciones. Además, todas las instituciones privadas tienen la autorización de cobrar matriculas y pensiones en cada período lectivo, acorde a lo establecido por el Ministerio de Educación; lo cual indica que su mecanismo de registro es diferente a una institución pública, ya que ellos no cobran matriculas ni pensiones en cada año lectivo al ser financiadas económicamente por el Estado.

2.1.4.2 Estructura Organizativa de una Institución Educativa Particular.

La administración en las instituciones educativas privadas es muy variada a diferencia de las públicas, ya que, se acostumbra que su administración este bajo la gestión de rectores, vicerrectores y coordinadores que son elegidos por un consejo o un ente regulador interno de la propia institución. Este ente regulador interno escoge a sus directivos con base a la experiencia, títulos académicos, conocimientos, en

cómo solucionan conflictos, el grado de alcance de sus propuestas y su habilidad de liderazgo. Por otro lado, la selección de los profesores se realiza mediante el departamento de talento humano, los cuales se encargan de revisar el nivel de educación, conocimientos y experiencias de cada candidato; la finalidad de hacer una revisión minuciosa es porque siempre buscan dar a los estudiantes y padres de familia la mejor calidad en educación, ya que, la demanda de las instituciones privadas depende netamente de su oferta académica (Guamán, 2024).

2.1.4.3 Estudiantes y Padres de Familia en la Educación Privada.

Según Guamán (2024), “en las escuelas privadas, los estudiantes y sus familias se sitúan en el epicentro de atención, ya que estas instituciones se dedican a satisfacer las necesidades y expectativas de sus principales clientes” (p. 9545). Para la unidad educativa particular “llaves del reino” es de gran relevancia que exista una relación entre sus valores institucionales con sus creencias religiosas, porque algunos padres de familia buscan una institución que refleje sus propias creencias. Entonces, la institución siempre va a estar pendiente de las opiniones y sugerencias de cada padre como el programar actividades extracurriculares o hacer convenios con universidades o academias deportivas para mejorar el desarrollo académico de cada estudiante.

2.1.5 Plan de Mejora y Plan Estratégico

Un plan de mejora se encarga de formular un objetivo principal y con el mismo, poder darle seguimiento a cada actividad que se proponga realizar para mejorar la problemática encontrada en el diagnóstico. El plan de mejora ayudar a detectar diferentes áreas o aspectos que se pueden mejorar en una empresa, también, tiene una sección que facilita monitoreo o controlar constantemente las acciones que se están implementando en la empresa (ANECA, 2021). El plan de mejora es una herramienta que facilita al descubrimiento de las causas de una problemática, al diseño de estrategias y a establecer plazos realistas para cada acción. Incluso, se recomienda establecer indicadores para mantener el control directo sobre cada actividad y de esta forma, conocer si la estrategia aplicada fue eficiente o debería ser modificada. Por otro lado, el plan estratégico es de gran ayuda para mantener a las

empresas en el tiempo, en otras palabras, define los objetivos para que estos se puedan adaptar a los cambios en el mercado y para ello, el plan estratégico direcciona los recursos disponibles y esfuerzos bajo ese nuevo objetivo, con la finalidad de mantenerse sostenible a largo plazo (Andrade et al., 2024).

Tabla 1. Diferencias entre Plan de Mejora y Plan Estratégico

Plan de Mejora	Plan Estratégico
Permite mejorar áreas o departamentos específicos en una empresa.	Se encarga de mejorar aspectos globales de las empresas.
La duración de sus acciones es de corto a mediano plazo.	La duración de las estrategias tiende a ser de largo plazo.
La visión del plan de mejora es sobre cómo se puede mejorar el área identificada como problema.	La visión del plan estratégico es sobre proyecciones a futuro que quiere alcanzar una empresa.

Elaborado por: Jumbo y Rodríguez (2025)

Entonces, un plan de mejora tiene una visión de corrección sobre algo que se identificó previamente, a diferencia del plan estratégico que tiene un objetivo direccionado a planificar o trazar una guía para lograr una meta específica, con la finalidad de estar al margen de las tendencias del mercado nacional o internacional. Por lo tanto, el enfoque que más se alinea con los objetivos de la presente investigación es el plan de mejora, ya que facilita el diseño de estrategias para varios problemas encontrados en una empresa y esa diversificación de acciones son de gran ayuda para abarcar todas las metas.

2.2 Marco Legal

2.2.1 Constitución de la República del Ecuador

La Constitución de la República del Ecuador, en el artículo 33 (ver anexo 4) dispone que el trabajo es un derecho en el que se garantiza condiciones laborales honestas y cómodas. Este principio se relaciona directamente con el estudio, ya que, justifica la acción de investigar y analizar el clima organizacional y su efecto en el desempeño laboral de la institución; y, de tal forma, garantizar condiciones laborales justas para todos los trabajadores de una empresa a largo plazo. Además, la aplicación de este artículo respalda legal y éticamente la necesidad de evaluar e

implementar estrategias de mejora en el clima organizacional, contribuyendo así al bienestar del personal y al cumplimiento de sus funciones en condiciones óptimas.

El artículo 326 (ver anexo 4) de la Constitución de la República del Ecuador, en sus numerales 5 y 10 proporciona material teórico que refuerza y hace síntesis a que toda persona tiene derecho a laborar en un ambiente adecuado que garantice y promuevan la participación, los mecanismos de comunicación y resolución de conflictos dentro de una organización. Esto a su vez, facilita la formulación de conclusiones más precisas y recomendaciones más efectivas para mejorar tanto el clima organizacional como el desempeño laboral. Esta información es relevante para la institución educativa en estudio, porque, resalta que las tareas a realizar por los trabajadores deben estar bajo un buen clima laboral y el mismo les otorgue un ambiente sano (físico y mental), y sobre todo seguridad en las instalaciones.

2.2.2 Código del Trabajo

De acuerdo con el artículo 42 (ver anexo 5) del Código del Trabajo, se detallan las obligaciones del empleador, y aspectos de evaluación para la gestión que realiza y que impacta directamente en el clima organizacional incidiendo en el bienestar y desempeño del personal educativo. El artículo es relevante para la investigación, debido a que, se especifica claramente que no se puede maltratar o violentar a los trabajadores sea por palabras o acciones, y la otra obligación para el empleador es el cumplir con los reclamos de sus trabajadores. Los empleadores están en la obligación de escuchar a sus empleados y en darle seguimiento a los inconvenientes presentes, de tal forma, se recalca la importancia sobre la comunicación interna en los departamentos de la institución educativa.

2.2.3 Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI)

Conforme al artículo 25 (ver anexo 6) de la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI), se destaca la importancia de fomentar una convivencia armónica entre los miembros de una comunidad educativa y de brindar soluciones eficaces a los conflictos que puedan surgir. El alcance del artículo a la presente investigación se subraya en la necesidad de mantener relaciones laborales basadas en el respeto, la

colaboración y la buena comunicación. Promover una convivencia sana contribuye a mejorar el ambiente institucional, lo cual influye positivamente en la motivación, bienestar y rendimiento del personal docente y administrativo. La institución educativa en general tiene que velar por el bienestar de toda su comunidad y de generar una convivencia agradable entre todos los que conforman la institución. Con este artículo se hace énfasis en la importancia del buen clima organizacional dentro de las instituciones educativas y en caso de presentar inconvenientes poder solucionarlos de la forma más eficiente.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque de la Investigación

En la investigación se optó por un enfoque mixto, al combinar el método cuantitativo y cualitativo de las variables estudiadas sobre la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo de la Unidad Educativa Particular “Llaves del Reino”. El enfoque mixto permitió analizar los datos obtenidos de las variables en estudio. La combinación de ambos métodos (cualitativo y cuantitativo) proporcionó una visión amplia y detallada de las razones por las cuáles provocan que el clima organizacional incida significativamente en el desempeño laboral del personal de la unidad educativa, contribuyendo de esta forma a las propuestas de estrategias de mejora y mitigar considerablemente el problema existente en la institución educativa.

3.2 Alcance de la Investigación

Se utilizó un tipo de investigación descriptivo – correlacional por el análisis que se realizó sobre la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal en la institución. Es por ello, que existe una relación directa entre estas variables que determinan la influencia existente frente al problema situado. Con la investigación descriptiva pudimos tomar en cuenta distintos elementos dentro del clima organizacional como lo son las relaciones interpersonales, la motivación laboral (establecer metas, reconocimientos, equidad, dinero), liderazgo y comunicación interna. Y respecto al desempeño laboral, se consideraron las dimensiones tales como la conducta y comportamiento, trabajo en equipo y productividad. La elección de estas dimensiones en las dos variables tuvo como fin identificar de manera objetiva la dependencia que tiene la una sobre la otra y, además el analizar las distintas percepciones y experiencias que se desarrollan en la unidad educativa permitieron desarrollar estrategias para mejorar la problemática.

3.3 Técnicas e instrumentos

3.3.1 Técnicas

Las técnicas que se decidió aplicar para la recolección de datos en este proyecto investigativo fueron el cuestionario y entrevista:

Cuestionario: es una técnica de investigación que permitió analizar el clima organizacional en la institución educativa con base a un listado de preguntas encargadas la percepción que tiene del personal docente y administrativo sobre la dirección, el trabajo en equipo, estabilidad laboral, entre otros.

Entrevista: es una técnica la cual proporcionó más información sobre el desempeño laboral, mediante el diálogo con las autoridades de la institución educativa y un profesional que conoce a profundidad el campo del Talento Humano.

Checklist: es una técnica de investigación que ayudó a la recolección de datos, específicamente, al cumplimiento de actividades, responsabilidades y obligaciones del personal de la institución educativa con el fin de medir el grado de desempeño laboral existente.

De tal manera, se pudo obtener una visión completa de las variables de estudio, porque estas técnicas entregan datos desde la percepción de todos los involucrados y con ello, se llegó a un análisis real del clima organización y desempeño laboral de la institución educativa.

3.3.2 Instrumentos

El instrumento de encuesta EDCO fue dirigido al personal administrativo y docente, para poder evaluar el clima organizacional. Dicho instrumento fue esencial para analizar los distintos puntos de vista que tienen los empleados de la institución respecto a la motivación laboral, comunicación interna, liderazgo y las relaciones interpersonales; de esta manera, se logró obtener una mejor evaluación del entorno organizacional, identificando estrategias que ayuden a mejorar el clima organizacional

que se maneja en la institución. Las entrevistas fueron dirigidas a la rectora, vicerrectora académica, coordinadora del DECE de la institución y a un experto de Talento Humano, en la cual se evaluó el desempeño laboral. Por lo que, la información recolectada permitió ampliar el conocimiento sobre las variables de estudio y con ello, analizar los distintos puntos de vista. El instrumento permitió recolectar información sobre actitudes, comportamientos y conductas del personal administrativo y docente de la institución educativa.

3.3.2.1 Escala de Clima Organizacional (EDCO).



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Objetivo: Conocer la percepción del personal docente y administrativo sobre el clima organizacional de la institución educativa.

El modelo EDCO es solicitado a usted de forma anónima y confidencial. Las respuestas serán analizadas y se utilizarán exclusivamente con fines académicos investigativos. Se le sugiere leer cada ítem con atención antes de responder, para asegurar una mejor comprensión de las respuestas y escoger la frecuencia con la que se presentan los siguientes aspectos en la institución educativa.

No hay preguntas correctas ni incorrectas. Agradecemos sinceramente su tiempo y colaboración para la prueba.

Género:

- ☐ Masculino
- ☐ Femenino

Edad:

Años laborando en la institución:

Cargo que desempeña:

Nº	Ítems	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Muy Pocas Veces	Nunca
1	Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones					
2	Soy aceptado por mi grupo de trabajo					
3	Los miembros del grupo son distantes conmigo					
4	Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo					
5	El grupo de trabajo valora mis aportes					
6	Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo					
7	El jefe es mal educado					
8	Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo					
9	Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias					
10	El jefe desconfía del grupo de trabajo					
11	Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa					
12	Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades					
13	Estoy de acuerdo con mi asignación salarial					

14	Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa
15	Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes
16	Realmente me interesa el futuro de la empresa
17	Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo
18	Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa
19	Sin remuneración no trabajo horas extras
20	Sería más feliz en otra empresa
21	Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo
22	El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado
23	El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo
24	Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo
25	La iluminación del área de trabajo es deficiente
26	La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño

27	La empresa brinda estabilidad laboral
28	La empresa contrata personal temporal
29	La permanencia en el cargo depende de preferencias personales
30	De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo
31	Entiendo de manera clara las metas de la empresa
32	Conozco bien como la empresa está logrando sus metas
33	Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas
34	Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa
35	Las metas de la empresa son poco entendibles
36	El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno
37	Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales
38	Cuando necesito información de otras dependencias las consigo fácilmente

Cuando las cosas salen mal
39 las dependencias son
rápidas en culpar a otras

Las dependencias
40 resuelven problemas en
lugar de responsabilizar a
otras

3.3.2.2 Entrevista a las Autoridades de la Institución.



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Objetivo: Conocer la percepción de las autoridades sobre el desempeño laboral de su equipo de trabajo educativo.

Dimensión: Comportamiento

1. ¿Qué estrategias se implementan para impulsar el respeto y la responsabilidad entre el personal docente y administrativo?
2. ¿Considera que la ética y moral es importante para mejorar el comportamiento del personal y por qué?
3. ¿Qué acciones consideran necesarias cuando identifican comportamientos que no reflejan los valores institucionales?

Dimensión: Trabajo en equipo

4. ¿Cómo se fomenta la colaboración y el compañerismo entre los docentes y el personal administrativo de la institución?
5. ¿Podría describir cómo se manejan las diferencias de opinión o desacuerdos dentro de los equipos de trabajo de la institución?

Dimensión: Productividad

6. ¿Cómo define la productividad en el trabajo dentro de la institución y qué indicadores utilizan para medirla?
7. ¿Qué tipo de herramientas o recursos se han implementado para mejorar la productividad del personal?
8. ¿Qué opina sobre el cumplimiento de las tareas asignadas del personal de la institución?

3.3.2.3 Entrevista a un Experto de Talento Humano.



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Objetivo: Recabar información desde la experiencia del profesional de Talento Humano identificado procesos y áreas de mejora relacionados con la productividad, comportamiento y trabajo en equipo.

Dimensión: Comportamiento

1. ¿Cómo un clima organizacional deficiente puede perjudicar el comportamiento del personal?
2. ¿Cuáles son los indicadores que permiten identificar comportamientos inadecuados en el personal?
3. ¿Qué estrategias recomendaría para mejorar comportamientos incorrectos en una institución educativa?

Dimensión: Trabajo en equipo

4. ¿De qué manera el clima organizacional puede influir sobre la colaboración y comunicación del personal?
5. Basado en su conocimiento: ¿Cuáles son los principales retos que enfrentan los equipos de trabajo y cómo se podrían solucionar?

Dimensión: Productividad

6. Basado en su conocimiento: ¿Considera que la sobrecarga de trabajo puede afectar en la disminución de la productividad del personal y por qué?
7. ¿Cómo se podría medir la productividad del personal en una institución educativa?
8. ¿Cuál es el impacto de una mala división de responsabilidades sobre la productividad y el cumplimiento de las tareas del personal?

3.3.2.4 Checklist para el Desempeño Laboral.



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Objetivo: Recolectar información de manera objetiva sobre el desempeño laboral del personal administrativo y docente de la Unidad Educativa Particular “Llaves del Reino”, tomando en cuenta las dimensiones en estudio.

CHECKLIST DEL DESEMPEÑO LABORAL

Unidad Educativa Particular "Llaves del Reino"

Evaluatoras:

Dimensiones	Criterios de evaluación	Sí	No	Observaciones
Comportamiento	Consideración hacia sus colegas y superiores			
	Actitud positiva en las funciones a realizar			
	Puntualidad			
	Acepta sugerencias o críticas de manera constructiva			
Trabajo en equipo	Participación colaborativa en actividades			
	Respeto por la opinión ajena			

Productividad	Compartimiento de recursos
	Disposición para ayudar a sus compañeros
	Gestión eficiente del tiempo
	Cumplimiento de plazos establecidos
	Organización de tareas diarias
	Demuestra interés por mejoras en su rendimiento

3.4 Población y muestra

La población de la investigación fue de 5 instituciones educativa particulares ubicados en el sector suroeste de Guayaquil, pero se aplicó un muestreo intencional no probabilístico y se seleccionó la Unidad Educativa Particular “Llaves del Reino”. El desarrollo de la siguiente investigación se realizó con base a un enfoque cualitativo-interpretativo, ya que se utilizó el modelo de Escala de Clima Organizacional (EDCO), con la finalidad de analizar y comprender la perspectiva que tiene el personal docente y administrativo sobre el clima organizacional de la institución educativa, por medio de una escala estructurada, pero junto a un análisis cualitativo. Su metodología es diferente al compararlo con la aplicación de encuestas, que utiliza datos estadísticos para su interpretación y su técnica es cuantitativa, el modelo EDCO analiza principalmente las perspectivas del personal con base en una escala diversificada en 8 importantes dimensiones, que permitió entender y reflexionar el ambiente actual de la institución.

En el caso, del modelo EDCO se consideró a un total de 26 personas, de las cuales, se incluyen los 22 docentes, 2 secretarias, 1 inspector general y 1 director de área para analizar a profundidad cuál es la perspectiva que tienen sobre el clima organizacional de la institución. Este modelo se aplicó para identificar posibles áreas o grupos de trabajo por mejorar con base a los resultados relevantes obtenidos por la aplicación del modelo. De igual manera, las entrevistas fueron dirigidas a las 3

autoridades de la institución, rectora, vicerrectora y la coordinadora del DECE, además, se optó por la opinión de un experto del Talento Humano. La finalidad de las 4 entrevistas fue conocer la opinión, experiencia y visión que tienen sobre el desempeño laboral de la institución educativa, en este caso, de forma directa con las autoridades y la opinión del experto estuvo dirigida a entender las consecuencias que tiene el mal clima organizacional sobre el desempeño laboral del personal en una institución educativa y poder comprender el problema en estudio.

Es importante reiterar que el modelo EDCO aplicado tiene ítems con 5 opciones de respuesta (Siempre, Casi siempre, Algunas veces, Muy pocas veces y Nunca), su aplicación no fue de tipo cuantitativo, al contrario, es un instrumento que permitió analizar cualitativamente las respuestas recolectadas y comprender cuáles son las condiciones laborales por las que el personal está pasando dentro de la institución. Las técnicas de análisis aplicadas fueron de categorización, extracción de datos y el análisis general sobre cada dimensión para identificar las conductas, acciones y comportamientos más repetitivos y preocupantes; los cuales sirvieron para la formulación de estrategias de mejoramiento.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1 Presentación y análisis de resultados

4.1.1 Escala de Clima Organizacional (EDCO)

Se presenta el resultado obtenido en la recolección de datos, junto al análisis por dimensión según su puntuación de la Escala de Clima Organizacional (EDCO), los cuales tienen una estructura detallada sobre cuáles son los departamentos o equipos de trabajo que están influyendo en el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la institución educativa.

4.1.1.1 Relaciones Interpersonales.

La tabla con los resultados de la dimensión relaciones interpersonales se encuentra en anexos (Ver anexo 10).

Figura 1.

Relaciones Interpersonales



Elaborado por: Jumbo y Rodríguez (2025)

Análisis: Según el gráfico, la dimensión de las relaciones interpersonales se la califica con un nivel positivo y satisfactorio, con un puntaje total de la dimensión de 21,38 sobre los 25 puntos, lo que indica que está en un nivel saludable. Las relaciones

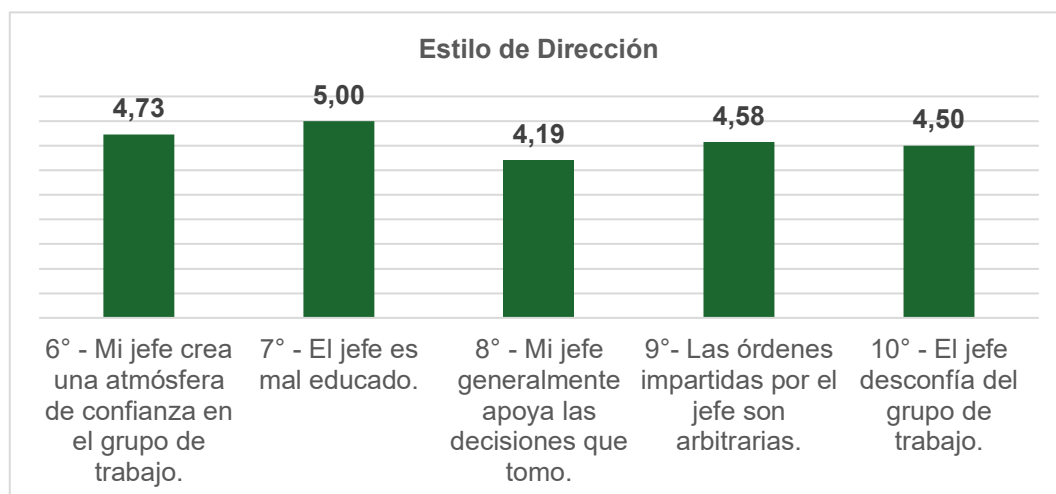
interpersonales que se manejan en la institución están lideradas por un grupo importante de colaboradores que participan activamente de las actividades y son aquellos que tienen iniciativa. De los cinco ítems calificados de la dimensión hay tres que tienen un puntaje más bajo, lo que significa que, una minoría del personal considera que se debe mejorar. Aunque el que mayor preocupa por su puntaje es el ítem tres, en el cual un grupo pequeño de trabajadores indican que se sienten excluidos de los grupos de trabajo y esto se puede relacionar con los ítems uno y cinco, ya que algunos consideran que sus opiniones o aportes al grupo no son tomadas en consideración como las de otros compañeros.

4.1.1.2 Estilo de Dirección.

La tabla con todos los resultados de la dimensión estilo de dirección se encuentra en anexos (Ver anexo 11).

Figura 2.

Estilo de Dirección



Elaborado por: Jumbo y Rodríguez (2025)

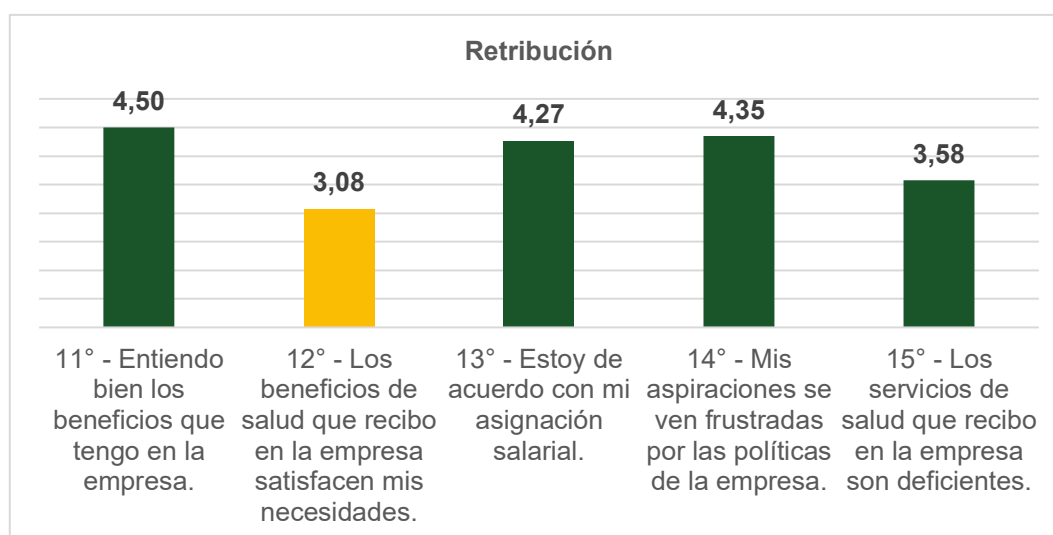
Análisis: Con los datos que nos proporciona el gráfico de la dimensión estilo de dirección se la puede calificar como satisfactorio/saludable, ya que el puntaje total de la dimensión es de 23,00 sobre los 25 puntos, lo que indica que está en un nivel saludable y está más cerca del punto máximo en comparación con la dimensión anterior. Aunque, el ítem ocho es el que tiene un puntaje individual menor, lo que significa que, una minoría de los trabajadores consideran que su jefe o superior no

toma en cuenta sus opiniones, esto también se contrasta con el ítem de la dimensión relaciones interpersonales. Pero en general los demás puntajes indican un excelente estilo de dirección o liderazgo por parte de los jefes.

4.1.1.3 Retribución.

La tabla con todos los resultados de la dimensión estilo de dirección se encuentra en anexos (Ver anexo 12).

Figura 3.
Retribución



Elaborado por: Jumbo y Rodríguez (2025)

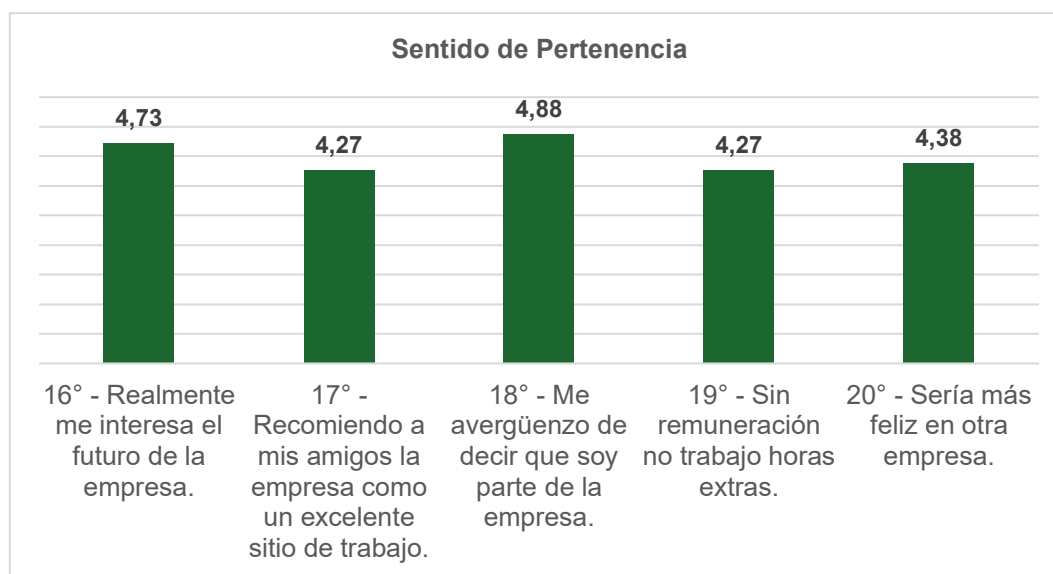
Análisis: El puntaje total de la dimensión retribución fue de 19,77 sobre 25 puntos, es decir, está dentro del nivel considerado saludable, y el mínimo de ese nivel es 18,5 y el máximo 25 puntos. Aunque el puntaje es bueno según la escala EDCO, se pueden mejorar algunas acciones identificadas con los datos de la gráfica. El ítem con menor puntaje fue el doce, es decir, algunos trabajadores no están de acuerdo con los beneficios que la institución educativa les está proporcionando en el aspecto de la salud, y esto concuerda con el resultado del ítem quince, en el que se califica a los servicios de salud como deficientes. Entonces, esto puede indicar que en la institución los servicios de equipos médicos, espacio, la cobertura de un plan es poca, la medicina o la atención en general no es la mejor desde el punto de vista del personal.

4.1.1.4 Sentido de Pertenencia.

La tabla con todos los resultados de la dimensión sentido de pertenencia se encuentra en anexos (Ver anexo 13).

Figura 4.

Sentido de Pertenencia



Elaborado por: Jumbo y Rodríguez (2025)

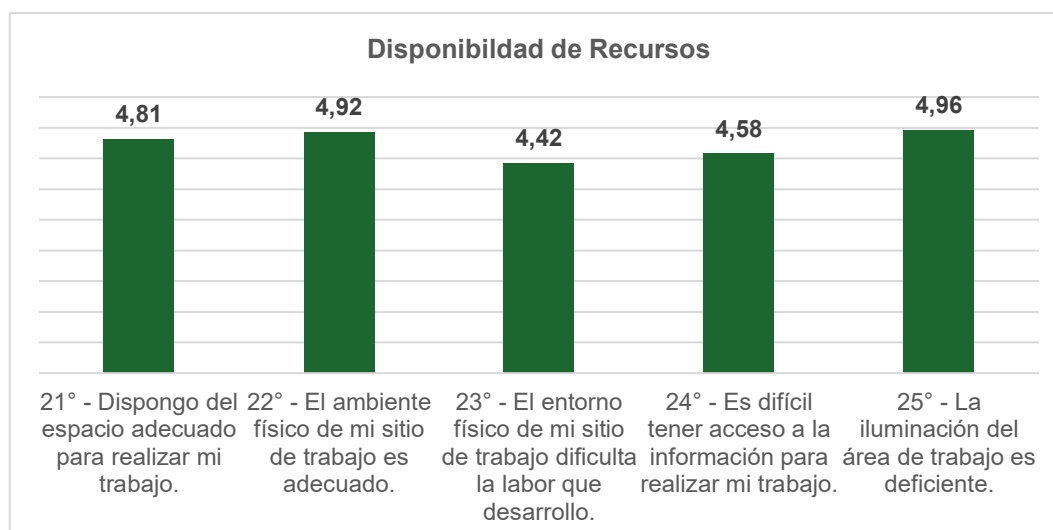
Análisis: Sin duda alguna en la dimensión sobre el sentido de pertenencia se resalta mucho la participación activa del personal, incluso se ve reflejada en el puntaje total de la dimensión que marca como un nivel saludable con 22,54 sobre 25 puntos. Todos los ítems calificados en esta dimensión, tanto positivos como negativos, obtuvieron una calificación adecuada. Además, existe relación entre los resultados, ya que, no sienten vergüenza en decir que pertenecen a la institución al obtener un resultado elevado y están interesados por el crecimiento de la institución. Entonces, los trabajadores se sienten parte de la institución y, en consecuencia, su motivación y compromiso incrementa al sentirse valorados y reconocidos por la misma.

4.1.1.5 Disponibilidad de Recursos.

La tabla con todos los resultados de la dimensión disponibilidad de recursos se encuentra en anexos (Ver anexo 14).

Figura 5.

Disponibilidad de Recursos



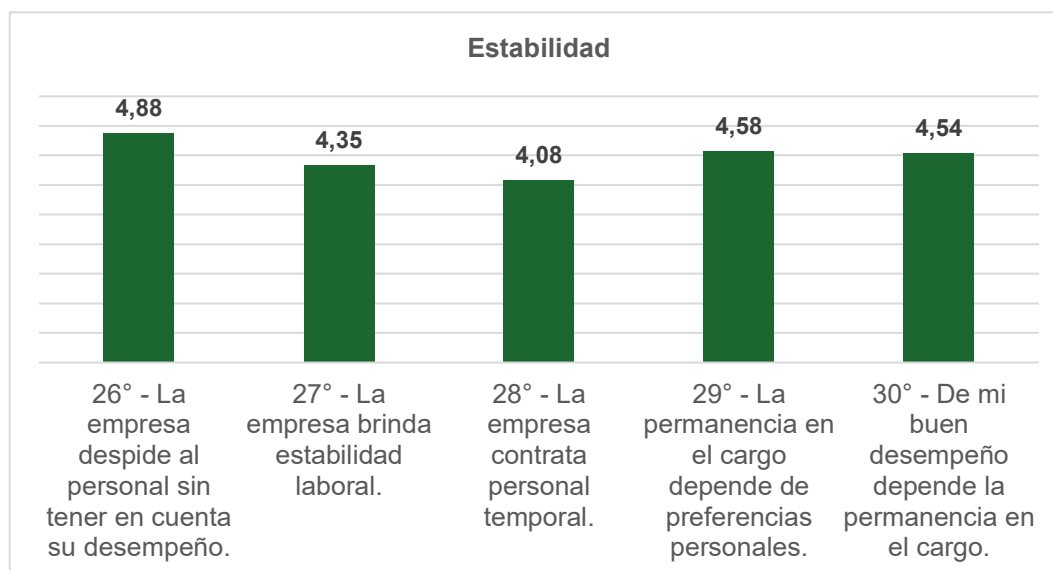
Elaborado por: Jumbo y Rodríguez (2025)

Análisis: La dimensión de disponibilidad de recursos refleja que el personal de la institución educativa tiene fácil acceso a los recursos para realizar sus actividades con normalidad, incluso los puntos que se obtuvieron fueron de 23,69 sobre 25 puntos, esto indica el compromiso de las autoridades por darles a todo el personal y a los estudiantes un lugar cómodo y agradable para realizar sus actividades diarias. Gran parte del personal niega tener en su ambiente de trabajo pésimas condiciones, lo cual refuerza el puntaje de los ítems positivos del personal, los cuales afirman tener un espacio apto para ejercer sus labores como docentes y administrativos. El único ítem con menor puntaje en comparación con los demás, es sobre si el espacio físico del trabajo puede llegar a dificultar sus labores, pero sigue siendo un valor casi nulo al compararlo con el resultado general de la dimensión.

4.1.1.6 Estabilidad.

La tabla con todos los resultados de la dimensión estabilidad se encuentra en anexos (Ver anexo 15).

Figura 6.
Estabilidad



Elaborado por: Jumbo y Rodríguez (2025)

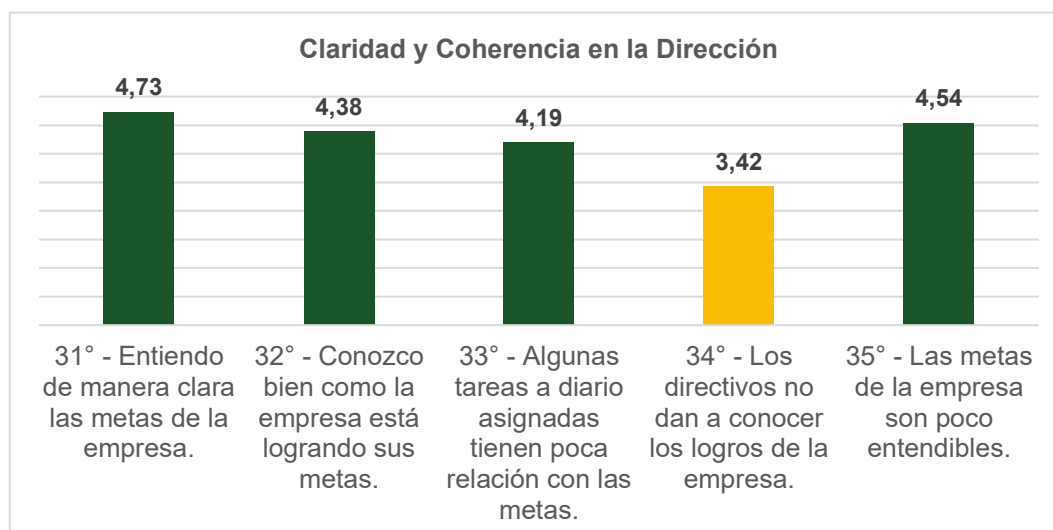
Análisis: El resultado general de la dimensión sobre la estabilidad laboral en la institución educativa arrojó un resultado de 22,42 sobre 25 puntos, es decir, la estabilidad laboral percibida por el personal docente y administrativo no está afectando el desempeño laboral de los mismos. Aunque el único valor con menor puntuación se trata sobre la contratación de personal temporal, lo que puede estar relacionado a las relaciones interpersonales del equipo, ya que esto puede dificultar a formar una amistad o confianza entre todo el grupo de trabajo. Incluso, esta acción puede generar estrés sobre el personal que tiene más tiempo en la institución, porque significa que tienen que reorganizar su tiempo para capacitar al nuevo personal. De igual manera, el resultado general demuestra que la mayoría del personal siente que la institución educativa brinda estabilidad laboral.

4.1.1.7 Claridad y Coherencia en la Dirección.

La tabla con todos los resultados de la dimensión claridad y coherencia en la dirección se encuentra en anexos (Ver anexo 16).

Figura 7.

Claridad y Coherencia en la Dirección



Elaborado por: Jumbo y Rodríguez (2025)

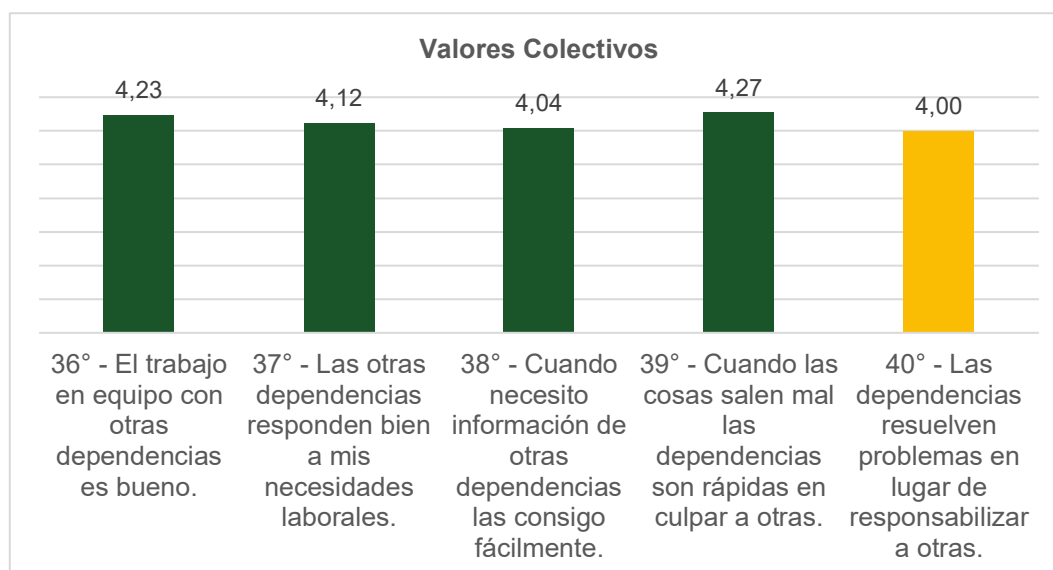
Análisis: El resultado general de la dimensión claridad y coherencia en la dirección fue de 21,27 sobre los 25 puntos, es decir, según la escala EDCO se encuentra en un nivel saludable e indica que existe una socialización de las metas, objetivos y los logros en la institución educativa con el personal administrativo y docente. El ítem que genera mayor preocupación es el treinta y cuatro, ya que su puntuación es mejor y refleja que para el personal los jefes no siempre dan a conocer cuáles son los logros que tiene la institución educativa, pero según el ítem treinta y dos si conocen cómo la institución está logrando sus metas, es decir, existe una socialización de los procesos y cronogramas que se van a seguir, pero los premios obtenidos no se socializan. Por lo tanto, en ese aspecto existe una falta de comunicación interna por los directivos. La definición de metas y objetivos es considerada clara y específica por el personal, esto se refuerza con el resultado de la dimensión sobre el sentido de pertenencia que fue positivo.

4.1.1.8 Valores Colectivos.

La tabla con todos los resultados de la dimensión valores colectivos se encuentra en anexos (Ver anexo 17).

Figura 8.

Valores Colectivos



Elaborado por: Jumbo y Rodríguez (2025)

Análisis: El resultado general de la dimensión de valores colectivos en la unidad educativa fue del 20,65 sobre 25 puntos, es decir, es un indicador positivo al igual que las anteriores dimensiones de estudio. Esto demuestra una buena cultura organizacional y que está bajo los pilares del respeto, responsabilidad compartida y el apoyo entre compañeros. Sin embargo, se pueden mejorar algunos aspectos calificados en beneficios del crecimiento cultural de la institución; aspectos como el ítem cuarenta que refleja una menor calificación en comparación con los demás resultados, en la cual, el trabajo en equipo con otros departamentos o compañeros puede llegar a ser dificultoso, además esto se relaciona a la respuesta obtenida en el ítem treinta y ocho, la cual trata sobre la información que se necesita de otros departamentos o compañeros es igual de dificultoso. Entonces, la comunicación, relaciones interpersonales, trabajo en equipo del personal en general se está viendo afectada, aunque es una minoría del personal que lo considera negativo, sigue siendo un problema para la productividad del personal.

4.1.1.9 Clima Organizacional.

La tabla con los resultados totales de cada dimensión que conforma el modelo EDCO se encuentra en anexos (Ver anexo 18).

Figura 9.
Clima Organizacional



Elaborado por: Jumbo y Rodríguez (2025)

Análisis: El resultado obtenido del clima organizacional según la aplicación del modelo EDCO fue de 174,73 sobre los 200 puntos, en otras palabras, indica que el clima percibido por el personal docente y administrativo de la institución está en el nivel más alto y es positivo. Pero se recomienda mejorar específicamente algunos aspectos de las dimensiones como relaciones interpersonales, retribución, claridad y coherencia en la dirección, y valores colectivos para incrementar el puntaje de dichas dimensiones y, de esta manera, aumentar el puntaje de la variable estudiada y evitar que esos pequeños inconvenientes provoquen una disminución extrema del clima organizacional de la institución educativa a largo plazo.

4.1.2 Resultado de las Entrevistas a las Autoridades de la Institución Educativa

Las entrevistas que se realizaron permitieron conocer la percepción de las autoridades sobre el desempeño laboral de su equipo de trabajo educativo. Facilitando de esta forma, la obtención de datos reales. La retroalimentación de dichas entrevistas buscó identificar procesos internos que se manejan en la institución y oportunidades de mejora que se podrían aplicar (ver anexo 18).

Tabla 2.

Autoridades de la Unidad Educativa Particular "Llaves del Reino"

	Msc. Nedi Neidad Zambrano Vera. • Nacionalidad ecuatoriana. • 22 años de experiencia como docente y en el campo administrativo. • Rectora de la Unidad Educativa Particular "Llaves del Reino".
	Msc. Edita Maritza Miranda Marin, Ing. • Nacionalidad ecuatoriana. • 40 años de experiencia como docente y 30 años en el campo administrativo. • Vicerrectora académica de la Unidad Educativa Particular "Llaves del Reino".
	Ps. Dayana Estefania Macías Macías. • Nacionalidad ecuatoriana • 5 años de experiencia en el campo de la psicología en instituciones particulares. • Coordinadora DECE de la Unidad Educativa Particular "Llaves del Reino".

Elaborado por: Jumbo y Rodríguez (2025)

1. ¿Qué estrategias se implementan para impulsar el respeto y la responsabilidad entre el personal docente y administrativo?

Msc. Nedi Neidad Zambrano Vera: En primer lugar, yo les hablé mucho sobre el temor a Dios. En primer lugar, Dios en nuestras vidas y el voto respeto. Yo, sin discriminar a nadie, aquí vemos que toda religión, hay católicos, evangélicos, testigos de yoga, indistintamente no discriminamos a nadie. Solo que debemos de respetarnos. Y en ese sentido nos hemos tenido inconvenientes.

Msc. Edita Maritza Miranda Marin, Ing.: El primer ejemplo, la primera estrategia o la primera acción para alcanzar el respeto entre los estudiantes y luego de los estudiantes a los docentes, es que el docente respete al estudiante, y luego entre el grupo de maestros tengan una fraternidad, no hay mejor cosa que el ejemplo, y es que los maestros internamente se respeten entre ellos, el alumno ve eso y lo

replica en el salón de clases, porque en el momento que hay una discordia entre los maestros los alumnos la perciben y ahí si viene totalmente el irrespeto.

Ps. Dayana Estefania Macías Macías: Desde mi punto de vista, como DECE y desde mi trabajo como directivo de la institución, el respeto y la responsabilidad son dos cosas fundamentales que siempre deben existir en la institución como tal y más que nada para que esto se fomente siempre tratamos de manejar una cultura organizacional coherente para que pueda existir siempre el respeto y la responsabilidad. Las estrategias que se usan son charlas, la mediación, y, en mi caso, la comunicación asertiva para que exista la resolución de conflictos como tal, para que cada miembro de la institución conozca cuáles son los protocolos a seguir dentro de la institución. Cada uno sabe el rol que tiene que asumir y el compromiso que debe cumplir con la institución. Por eso siempre se trabajan, ya sean charlas, tipos de mediación, de conflictos, resolución de conflictos para que exista un buen clima laboral dentro de la misma.

2. ¿Considera que la ética y moral es importante para mejorar el comportamiento del personal y por qué?

Msc. Nedi Neidad Zambrano Vera: Sí, la ética y la moral es importante para mejorar el comportamiento del personal, y ambas van acompañadas de la mano. Esos son los valores importantísimos de todo ser humano para poder ser un ejemplo, también para todo el alumnado que tenemos y para poder convivir por la convivencia.

Msc. Edita Maritza Miranda Marin, Ing.: Dos valores que en mi época las estudié y ustedes no, la ética porque forma parte del respeto, en la gama de valores el respeto es la base del gran edificio donde se van a subir todos los valores y dentro del valor respeto está la ética y la moral, porque el docente debe cuidar su moral, no debe ser doble moral. Vamos a suponer que a mí me encantan las redes sociales, pero si yo comienzo a subir cosas que no debo, la imagen y la moral se vino abajo y ahí es el primer paso para el irrespeto, lo que yo publique o muestre, aunque nos encontremos en una fiesta con los estudiantes, debemos seguir manteniendo el respeto hacia nosotros. El docente es figura pública y debe mantener la imagen dentro y fuera de la institución. Debes ser ético, hay docentes que no preparan la clase y van al curso a dar lo que ya aprendieron hace tiempo y jamás rectifica.

Ps. Dayana Estefania Macías Macías: La ética y la moral son dos cosas importantes que debe tener el personal de nuestra institución. Nosotros tenemos un protocolo dentro del proceso de contratación de cada persona que trabaja aquí y es como primera instancia la entrevista. La entrevista es con la profesional del DECE y con los directivos, se hacen una serie de preguntas que tienen que ver con la ética profesional. Conociendo cuáles son esos principios y valores que tienen sirven para considerar si esa persona es apta para ingresar a este lugar de trabajo, sobre todo el compromiso que tiene que tener, porque eso demuestra que es una persona profesional y que puede permanecer dentro de este lugar de trabajo. Es fundamental la responsabilidad y el respeto, porque esas son las características que consideramos que debe tener una persona que va a ingresar a un lugar de trabajo como este.

3. ¿Qué acciones consideran necesarias cuando identifican comportamientos que no reflejan los valores institucionales?

Msc. Nedi Neidad Zambrano Vera: Bueno, se nos han presentado en muchas ocasiones inconvenientes, porque ustedes saben, cada cabeza es un mundo y no todas las personas son iguales, piensan iguales. Entonces, yo personalmente les hago pasar a mi oficina y les doy un consejo para el bienestar de la persona misma, y si la persona o el compañero, no quiere mejorar su conducta, su forma de ser y de comportarse, no solamente entre los compañeros, sino con los estudiantes, pues me veo obligada a que cumpla su año lectivo y bueno, darles las gracias y hasta ahí no más, así es.

Msc. Edita Maritza Miranda Marin, Ing.: Primera buena acción, te guste o no te guste, te caiga bien o no, haya hecho el error más grande o más pequeño, el primer paso es el diálogo. Si tu no dialogas con tus empleados, o con tus compañeros, creeme que ahí se te fue todo hacia abajo. Tú puedes ser un excelente estratega, tú puedes ser un excelente creativo para hacer que tu empresa venda más, pero si tú tienes una mala actitud con tus compañeros de trabajo y con tus subalternos, se acabó la armonía. Hay que pelear porque la armonía esté siempre.

Ps. Dayana Estefania Macías Macías: En la institución educativa por lo general no trabajamos directamente una sanción, pero si hay instituciones que

cuando alguien cometió una falta dentro de la institución o un comportamiento que no esté relacionado con valores o ética, automáticamente eso implica una sanción. Nosotros siempre trabajamos con comunicación asertiva, para nosotros siempre es importante escuchar antes de actuar, escuchar la parte que fue afectada y la parte que a lo mejor cometió alguna infracción, porque sabemos que igual toda acción tiene una reacción para en base a eso poder tratar la situación, darle el debido proceso de acompañamiento, orientación y tome conciencia sobre sus acciones. Siempre trabajamos de la mano con la rectora, vicerrectora, el DECE y el inspector general, si hay alguna situación con algún docente o administrativo, nos reunimos y tratamos de llegar a una mediación.

4. ¿Cómo se fomenta la colaboración y el compañerismo entre los docentes y el personal administrativo de la institución?

Msc. Nedi Neidad Zambrano Vera: Bueno con unanimidad, la mayoría sobre todo de mi institución tienen 10, 15 años trabajando aquí y los que llegan, los nuevos se acoplan y bueno, es contagioso el buen vivir y compañerismo.

Msc. Edita Maritza Miranda Marin, Ing.: Por ejemplo, a nivel educativo todo se realiza en equipo. Tenemos que prepararnos para las fiestas guayaquileñas, entonces primero nos reunimos el equipo pedagógico, luego se reúne el equipo social, y de ahí salen todas las ideas para trabajar, porque si tu no trabajas en equipo es posible que la maestra x hace el programa y reparta las responsabilidades sin revisar, pero siempre van a ver opiniones distintas y te quedas con ese malestar entre todos los presentes. En cambio, si la orden viene del equipo pedagógico, la orden viene del equipo social, del equipo cívico, entonces ya nos unimos todo y ahora sí podemos estar bien. Como en todos lados hay yoyistas (yo, yo, yo), es decir, no le gusta trabajar en equipo.

Ps. Dayana Estefania Macías Macías: Dentro de nuestra institución nos caracterizamos porque aquí nadie es más que nadie, es decir, aquí cada parte del personal docente cumple una función importante. Desde la guardia que recibe a los chicos en la puerta, desde el conserje hasta la rectora, siempre tratamos de mantener un clima laboral adecuado y óptimo para que cada una de las personas se sientan cómodas. Por lo general, hacemos reuniones de integración, tenemos comitivas,

tenemos el comité social que trabaja para que en cada cumpleaños hacer algún tipo de reunión, algún tipo de integración, algo que fomente la participación activa de cada una de las personas que trabajan en la institución, hacemos actividades que involucren pausas activas, situaciones que quiten el estrés y traigan más interacción para compartir entre cada uno de nosotros con dinámicas, como pausas activas.

5. ¿Podría describir cómo se manejan las diferencias de opinión o desacuerdos dentro de los equipos de trabajo de la institución?

Msc. Nedi Neidad Zambrano Vera: Bueno, eso nos reunimos y todos llegamos a un mutuo acuerdo, porque de eso se trata, porque no todos pensamos igual, de pronto yo tengo mis propias decisiones y otra persona tiene otra manera de pensar, pero de eso se trata, que todos lleguemos a un mismo fin para que las cosas puedan marchar bien, porque si tú te aíslas o te aferras a lo que dices que es cierto y que tienes razón, no se llega a nada, pero el mutuo acuerdo y, sobre todo, la comunicación.

Msc. Edita Maritza Miranda Marin, Ing.: No podemos decir que todos nos llevamos bien, desde luego existen desacuerdos. El desacuerdo se traduce a través de diálogo, te lo vuelvo a repetir, hay leyes y reglamentos que debemos seguir para hablar con fundamentos.

Ps. Dayana Estefania Macías Macías: Considero que no siempre las personas vamos a estar de acuerdo con las opiniones de los demás, por eso existe libre albedrío, para que nosotros podamos tener una mirada de diferente perspectiva, pero si en determinada situación tal vez alguien está en desacuerdo y eso ha sido motivo para que exista tal vez una dificultad nos reunimos los directivos, para dialogar sobre esta situación, y, tal vez, fue un inconveniente entre dos compañeros/as que no estuvieron de acuerdo en alguna situación y esto llevó a que exista alguna palabra inadecuada, entonces nos reunimos, socializamos el tema, planteamos diferentes situaciones, establecemos diferentes vías que se pueden tomar para mejorar la situación, con la comunicación asertiva, escucha activa y aprendiendo a validar las emociones de cada miembro, estableciendo normativas y reglamentos internos en la institución.

6. ¿Cómo define la productividad en el trabajo dentro de la institución y qué indicadores utilizan para medirla?

Msc. Nedi Neidad Zambrano Vera: Nosotros trimestralmente hacemos un balance con todos los maestros sobre los estudiantes, los pro y contra de dificultades que se presentan, tenemos al DECE que nos ayuda muchísimo. Entonces, esto nos ayuda a mejorar cada día como seres humanos, porque uno nunca deja de aprender, hasta el último día de sus vidas, de sus suspiros uno aprende, y a veces aprendemos hasta de un niño.

Msc. Edita Maritza Miranda Marin, Ing.: Aquí se mide a través de los exámenes, lo último que hacemos es sacar los promedios de los maestros en los exámenes, pero aquí la productividad también se saca a nivel de todo colegio, por los insumos. Por ejemplo, que no complete nota de cuadernos, de talleres, que no complete una nota de su actividad propia dentro del salón de clases, se lo demuestra por ejemplo con la maestra de lengua y literatura con exposiciones. Un indicador es que el alumno sea solvente en la exposición, hablando de lengua y literatura, en matemáticas que el chico entienda el conocimiento que le ha dado el maestro y lo aplique al entorno.

Ps. Dayana Estefania Macías Macías: La productividad dentro de nuestra institución, es la capacidad personal que tiene cada una de las personas para cumplir una meta específica año a año. Entonces, ser productivo no es solamente cumplir con planificaciones o cumplir con las clases, para nosotros los indicadores son muchos que debe cumplir un personal docente para que pueda existir la productividad; no es solamente el cumplir con lo mío y ya, nosotros siempre vemos más allá de que estén predispuestos a que, por ejemplo, algún docente se ausentó y otro compañero libre pueda llegar a entender, ayudar y cumplir con el cronograma de actividades. También, por el cumplimiento de sus planificaciones, puntualidad, responsabilidad, el respeto y que participe en cada una de las reuniones de la institución, que pueda trabajar organizando su tiempo para que presente todas las actividades a tiempo.

7. ¿Qué tipo de herramientas o recursos se han implementado para mejorar la productividad del personal?

Msc. Nedi Neidad Zambrano Vera: Bueno nosotros todos los años aquí hacemos mejoras, tales como, por ejemplo, el año pasado en todos los salones de clase pusimos pantallas táctiles, tenemos todas las aulas climatizadas, hacemos cada año mejoras, este año nos propusimos de las aulas, no solamente pintarlas sino ponerles BBC en todos los salones, donde se ven magníficas y los estudiantes se sienten bien, los maestros igualmente, entonces, esa es la herramienta de trabajo. Nosotros siempre estamos pensando en los niños, los adolescentes para que ellos tengan un lugar ameno donde se puedan sentir cómodos y dignos de decir “Yo soy estudiante de Llaves del Reino”.

Msc. Edita Maritza Miranda Marin, Ing.: El principal recurso que hay en este colegio es el aire acondicionado, segundo es que hay pantallas digitales, trabajamos igualmente con la pizarra física. No es que se ha quitado pizarrón, más bien se ha aumentado, hay un programa también que ayuda al alumnado corregir errores y al mismo tiempo van aprendiendo. Otra forma que los profesores mejoramos la productividad son capacitaciones que realizamos de la institución, la que nos exigen de forma indirecta de forma externa, hay que estar en constante actualización personal.

Ps. Dayana Estefania Macías Macías: Hemos cambiado la plataforma, ya que, siempre estamos predispuestos a escuchar y estar atentos a las necesidades del personal de la institución, se presentaron inconvenientes en la plataforma, así que se hizo una reunión y cambiamos la plataforma para que ayude al personal a desenvolverse mejor. Aparte de eso, son indispensables las capacitaciones y antes de ingresar a clases como la psicóloga de la institución siempre estoy capacitando, dando charlas referentes a cómo mejorar o cómo fomentar la participación activa, cómo tener un buen clima laboral, cómo establecer un vínculo entre docentes, y docentes-estudiantes, cómo favorecer el ambiente de enseñanza-aprendizaje para que los estudiantes puedan tener un aprendizaje significativo. Siempre se trabaja con retroalimentación para que todo esto sea en bienestar de los docentes y estudiantes.

8. ¿Qué opina sobre el cumplimiento de las tareas asignadas del personal de la institución?

Msc. Nedi Neidad Zambrano Vera: Aquí somos muy enérgicos con eso, por ejemplo, nos reunimos o les enviamos un mensaje en el grupo de docentes, ya que nos manejamos con grupo de WhatsApp, por ejemplo, vamos a evaluar y necesitamos que en tal fecha presenten los temarios, y se les da un plazo para subir a la plataforma, este año nos hemos manejado con la plataforma Runachay donde es mucho mejor trabajar, es una plataforma totalmente actualizada donde también estamos ayudando a los padres de familia, hay muchos que no manejan totalmente la tecnología entonces los invitamos a que vengan a la institución y ayudarlos a ingresar, así mismo con sus hijos. Porque de eso se trata, que los padres de familia también puedan ayudar a sus hijos desde casa.

Msc. Edita Maritza Miranda Marin, Ing.: Justamente estoy revisando el portafolio del docente, todo docente debe tener su portafolio, pero siempre hay uno que otro que aún no entrega nada y por ejemplo la fecha límite pasó hace ya 15 días atrás. Considero que ser permisivo debe ser la última instancia en una situación dada.

Ps. Dayana Estefania Macías Macías: Considero que el personal presenta un alto sentido de cumplimiento de responsabilidad y rendimiento en la mayoría de las tareas y actividades que se le asignan. También, considero que el personal está preparado y capacitado para cumplir lo que se le establece, incluso, están preparados para enfrentar lo nuevo que se les pudiese asignar; porque nosotros año a año hacemos cambios, por ejemplo, si este año una docente daba la materia de biología y sabemos la capacidad que tiene, el próximo año va a dar otra materia que sabemos que también es su fuerte y eso les asigna la responsabilidad de prepararse constantemente, de capacitarse y saber cuáles son las nuevas actualizaciones del contenido o de su rol dentro de la institución. Todos reciben capacitación adecuada para que puedan cumplir con las tareas que se asignan.

Análisis de los Resultados de las Entrevistas dirigidas a las Autoridades

Respeto

Se destacan valores como el respeto, este se fomenta a partir de la práctica y convivencia armónica. Sin discriminar a nadie, aquí pues hay de toda religión hay católicos, evangélicos, testigos de Jehová, en ese sentido nunca hemos tenido inconvenientes dentro de la institución educativa. Es importante para nosotros saber manejar los conflictos y estar en armonía y que de esta manera cada uno de los que integran el personal tenga valores y sepa trabajar en equipo, tanto el personal docente como el personal administrativo. No hay mejor cosa que el ejemplo, y es que los maestros internamente se respeten entre ellos, el alumno ve eso y lo replica en el salón de clases, porque en el momento que hay una discordia entre los maestros los alumnos la perciben y ahí si viene totalmente el irrespeto. El respeto y la responsabilidad son dos cosas fundamentales que siempre deben existir en la institución como tal y fomentar siempre una cultura organizacional coherente.

Cultura organizacional

Dentro de la institución educativa la cultura organizacional se puede ver evidenciada en la aplicación de los protocolos, de manera que se cumplan las planificaciones de acuerdo a los distintos cronogramas de cada semana, se puede ver evidenciada también con los valores socializados con los demás, además del liderazgo y la ética que se manejan para distintas situaciones del entorno laboral. Las estrategias que se usan son charlas, la mediación, y, en mi caso, la comunicación asertiva para que exista la resolución de conflictos como tal, para que cada miembro de la institución conozca cuáles son los protocolos a seguir dentro de la institución. El respeto y la responsabilidad son dos cosas fundamentales que siempre deben existir en la institución como tal y fomentar siempre una cultura organizacional coherente. Cada uno sabe el rol que tiene que asumir y el compromiso que debe cumplir con la institución.

Comunicación asertiva

En la mayoría de las ocasiones se aplica el diálogo como medio para resolver conflictos, realizar acuerdos y mantener un ambiente colaborativo entre el personal docente y administrativo. En la unidad educativa se han resuelto distintas discordias entre el personal educativo, dando como resultado visiones claras del problema enfrentado, dejando experiencias y moralejas que en un futuro se podrían evitar o manejar de distintas maneras. Se trabaja, ya sea en charlas, tipos de mediación, de conflictos, resolución de conflictos para que exista un buen clima laboral dentro de la misma. Siempre trabajamos con comunicación asertiva, para nosotros siempre es importante escuchar antes de actuar, escuchar la parte que fue afectada y la parte que a lo mejor cometió alguna infracción, porque sabemos que igual toda acción tiene una reacción para en base a eso poder tratar la situación, darle el debido proceso de acompañamiento, orientación y tome conciencia sobre sus acciones.

Participación activa

La institución educativa vincula esta dimensión con la integración del personal docente y administrativo, ya que se enfoca en la planificación activa de actividades y acciones existentes por parte de las autoridades principales para poder incentivar la participación en mesas de trabajo de sus colaboradores funcionales. En la Unidad Educativa las autoridades la ponen en práctica por medio de colaboraciones y trabajo voluntariado con distintas actividades festivas y académicas, fortaleciendo la cohesión del personal docente y administrativo con la alineación de objetivos institucionales, también mejorando las capacidades de cada colaborador al distribuir responsabilidades de manera equitativa.

Productividad

En la Unidad Educativa el nivel de productividad se mide con evaluaciones donde se mide la capacidad que tiene tanto el personal docente como administrativo para cumplir de manera eficiente y eficaz las funciones o responsabilidades asignadas correspondientemente. La productividad no solo se mide con formatos estructurales de evaluación, sino que además se mide a través de indicadores prácticos como

entrega de planificaciones, y participación activa en la vida institucional. Se toma en cuenta también cuando el personal se desempeña en actividades tales como las planificaciones, evaluaciones, participación en eventos, y apoyo a los procesos escolares de distintos niveles educativos, rendimiento académico de los estudiantes y cumplimiento de cronogramas.

4.1.3 Resultado de la Entrevista al Experto del Talento Humano

La entrevista que se realizó permitió recabar información desde la experiencia del profesional de Talento Humano identificando procesos y áreas de mejora relacionados con la productividad, comportamiento y trabajo en equipo. De modo que se puedan recomendar estrategias dirigidas a la institución en estudio, buscando fomentar un clima organizacional más positivo y colaborativo que favorezca el desempeño laboral del personal (ver anexo 20).

Tabla 3.

Experto en el Campo del Talento Humano



PhD. Julio René Pérez Peñafiel

- Nacionalidad ecuatoriana.
- Abogado especialista en Derecho Laboral.
- 10 años de experiencia como docente en la ULVR.
- 2 años de experiencia como abogado de coactiva del IESS.

Elaborado por: Jumbo y Rodríguez (2025)

1. ¿Cómo un clima organizacional deficiente puede perjudicar el comportamiento del personal?

Cuando hablamos de un clima laboral deficiente, yo creo que uno de los principales aspectos que se marchitan es la motivación dentro de la organización, ya que, la gente deja de sentir esa pasión, ese fuego por su trabajo, es decir, hay como que la pérdida del propósito. Los empleados incluso pueden limitar el cumplimiento de las metas y esto crea un ambiente de apatía. Y, obviamente, esto también influye directamente en la disminución de la productividad y de la calidad del trabajo. Porque comenzamos a ver aspectos productos de la desmotivación y la insatisfacción, vemos aspectos que se desembocan en menos esfuerzo, como yo lo decía, la gente está

menos comprometida. Esto podría conllevar a errores producto de la falta de concentración. También podríamos hablar un poco del estrés, como lo digo, puede conllevar a errores y a descuidos. Aparte de que lógicamente, podría haber retrasos en cuanto a las tareas que se tienen que realizar.

2. ¿Cuáles son los indicadores que permiten identificar comportamientos inadecuados en el personal?

Yo creo que un indicador podría ser cambios en el desempeño y cambios en la productividad del trabajador. Cuando ya la empresa se da cuenta de una disminución de la calidad del trabajo, ese es un primer indicador, el incumplimiento en los plazos, como también lo decía hace un momento, errores repetitivos o falta de atención. Otros aspectos podrían ser variaciones en la conducta, cambios de humor bruscos, a lo mejor trabajadores que puedan ser un poco irritables, es decir, un trabajador que normalmente solía ser amable, pues de un momento a otro tiene un cambio constante de mal humor. Otro indicador podría ser el aislamiento social, es decir, el trabajador está desmotivado pues no quiere conversar con ningún otro compañero de trabajo, no quiere interactuar o no quiere trabajar en grupo. Otro indicador son los patrones de inasistencia que muchas veces no son justificadas o también podrían ser con justificaciones dudosas.

3. ¿Qué estrategias recomendaría para mejorar comportamientos incorrectos en una institución educativa?

Las instituciones educativas tienen una particularidad que no son iguales a las empresas, ya que, el nivel de productividad se mide totalmente diferente. Yo creo que como en toda organización lo primero que se tendría que hacer es un diagnóstico para entender la raíz de la problemática. Aplicar encuestas anónimas a estudiantes, a docentes y al personal en general. También, a los padres de familia, porque muchos comportamientos son el reflejo de situaciones familiares y eso es algo que la institución debe entender; se tienen que establecer canales de comunicación abiertos y, sobre todo, constructivos entre las partes que forman la comunidad educativa. Otra estrategia que normalmente se utiliza es el fortalecimiento cultural, es decir, inculcar en la organización los valores que se tienen que manejar como el respeto, la responsabilidad y la empatía.

4. ¿De qué manera el clima organizacional puede influir sobre la colaboración y comunicación del personal?

Bueno lógicamente influye, porque cuando el clima organizacional es positivo, esto mejora todo, genera seguridad, promueve la transparencia, se promueve la apertura entre todas las partes que en este caso forman la institución educativa, se fomenta el respeto y se fomenta los valores. Yo creo que esto va a estimular incluso la proactividad de los docentes o de la comunidad educativa en general. Porque un clima organizacional negativo o tóxico crea desconfianza y fragmenta las interrelaciones dentro de la organización. Entonces, es muy importante que exista un buen clima organizacional para que este pueda influir directamente sobre los trabajadores y puedan ser más proactivos.

5. Basado en su conocimiento: ¿Cuáles son los principales retos que enfrentan los equipos de trabajo y cómo se podrían solucionar?

Me he dado cuenta que uno de los principales problemas que existen es la comunicación. La comunicación es la base o como dicen algunos autores, es el oxígeno de cualquier equipo, cuando falla, todo se cae y se asfixia. Lograr una buena comunicación es un reto, porque lo común es que existan malos entendidos y se originan por falta de información, falta de alineación con los objetivos o por duplicidad de las tareas. Los objetivos que no están claros o alineados son otro reto porque cuando los miembros no saben hacia dónde van, persiguen un objetivo diferente. La solución es la actitud. Las personas tienen que romper los paradigmas y comenzar a fomentar la escucha activa. Eso con respecto al primer punto que yo mencionaba. Otro son los objetivos poco claros, porque la organización debe poner las bases de cuál es la misión y la visión de la organización.

6. Basado en su conocimiento: ¿Considera que la sobrecarga de trabajo puede afectar en la disminución de la productividad del personal y por qué?

Sí, eso es indiscutible, porque el ser humano es el único recurso vivo dentro de la organización, entonces, el cerebro humano y el cuerpo humano se sobrecargan llegando a lo que es una fatiga extrema o como dicen los especialistas, una fatiga mental. Entonces, desemboca una menor concentración, porque se va disminuyendo la velocidad del procesamiento mental, y no solo mental, sino físico. Entonces, lo que antes tomaba una hora ahora le toma dos horas terminarlo. También dentro de este

mismo tema está el aumento del estrés, y pudiendo llegar hasta una enfermedad profesional; el estrés puede ocasionar un accidente en el trabajo por el agotamiento. Un trabajador no vio lo que tenía que hacer y hubo un accidente entonces, todo esto nos lleva a una disminución en la calidad del trabajo.

7. ¿Cómo se podría medir la productividad del personal en una institución educativa?

Una unidad educativa no es cualquier tipo de organización, yo creo que para medir uno de los indicadores como en las empresas sería a través de los KPI; este podría ser una opción. Otra opción podría ser a través de los resultados académicos de los estudiantes y, ver cuántos aprobaron y reprobaron por asignatura, también medir el conocimiento de los estudiantes mediante pruebas estandarizadas. Por ejemplo, en las carreras de áreas médicas al final del proceso académico superior tienen que adicionalmente de forma externa realizar una prueba para habilitarlos como médicos. Entonces eso también es una forma de medir. Y, las encuestas de satisfacción para recopilar información.

8. ¿Cuál es el impacto de una mala división de responsabilidades sobre la productividad y el cumplimiento de las tareas del personal?

Bueno, obviamente que el impacto es negativo, es decir, si las personas dentro de una organización no están alineadas como ya les había dicho, lógicamente que el impacto vuelvo y repito, es negativo, va a haber confusión, va a haber duplicidad de trabajo; esto también va orientado a lo que ya dije previamente, la disminución de la productividad y obviamente, también va al deterioro del clima organizacional. Entonces, la mala división de responsabilidades no solamente es un problema estructural, es un problema yo considero humano, que impacta directamente a varios aspectos, como por ejemplo la eficiencia, la moral e incluso la capacidad de una organización para funcionar. Entonces hay que tomar muy en cuenta esto y sentar muy bien los cimientos dentro de la organización.

Análisis del Resultado de la Entrevista dirigida al Experto en Talento Humano

Motivación

La motivación para el experto puede ser el principal en marchitarse en las organizaciones, el cual es atribuido a un clima laboral deficiente y, por ello, las personas dejan de sentir pasión por su trabajo y ocasiona una disminución en el propósito del personal; además, afecta directamente la calidad del trabajo de todo el equipo, porque limita el cumplimiento de las metas en general y esto crea un ambiente de apatía entre todos. Según el experto la desmotivación puede ocasionar que los trabajadores cometan errores o descuidos en el trabajo por la falta de concentración. También, menciona que un indicador de la desmotivación es el aislamiento social del trabajador, el cual es cuando un trabajador no quiere conversar con ningún compañero, no interactúa o no trabaja en equipo.

Comunicación

La comunicación desde el criterio del experto en Talento Humano es el oxígeno de cualquier equipo de trabajo, porque sin su presencia todo se cae y asfixia. Considera que lograr una comunicación positiva es un reto para las empresas, debido a los constantes malos entendidos que pueden existir, originados por la falta de información, mala alineación de objetivos y por la duplicidad de tareas entre todo el equipo. Por otro lado, el experto mencionó posibles soluciones y estrategias para mejorar la comunicación en una institución educativa, los cuales son tener canales de comunicación abiertos y constructivos entre toda la comunidad, y la actitud del personal en general, porque tienen la responsabilidad de aplicar la escucha activa. También, señala que un clima organizacional positivo influye sobre la comunicación del personal, porque el mismo logra generar seguridad, transparencia, respeto y fomenta los valores institucionales.

Productividad

Para medir los cambios en los comportamientos del personal según el experto puede ser mediante los cambios de productividad y la empresa se percata de los

cambios en la productividad cuando disminuye la calidad del trabajo como en el incumplimiento de plazos, errores repetitivos y por falta de concentración. Para el experto la sobrecarga de trabajo afecta indiscutiblemente en la disminución de la productividad del personal, porque el cerebro colapsa y disminuye la velocidad del procesamiento mental y físico; entonces, lo que antes le tomaba una hora terminarlo, ahora le toma dos horas. La mala división de responsabilidades también afecta la productividad al generar confusión de roles y duplicidad de trabajo. El experto sugiere medir la productividad en una institución educativa mediante los KPI, resultados académicos de los estudiantes, por el conocimiento de los estudiantes con pruebas estandarizadas y por encuestas de satisfacción.

Fatiga Laboral

La fatiga desde el punto de vista del experto surge por la sobrecarga de trabajo y el ser humano al ser el único recurso vivo en una organización, el cerebro y cuerpo humano se sobrecargan llegando a lo que el experto denomina como fatiga extrema o fatiga mental, además, menciona que un clima laboral deficiente afecta el comportamiento e interacciones entre compañeros, porque se crea un ambiente de estrés. El experto vincula la fatiga extrema con el aumento del estrés, el cual puede llegar hasta una enfermedad profesional como el ocasionar un accidente en el trabajo por el agotamiento físico y mental del personal, y al mismo tiempo ese accidente desemboca que disminuya la calidad o productividad del trabajo.

Cultura Organizacional

El experto señala que los comportamientos incorrectos en una institución educativa se pueden corregir mediante la aplicación de estrategias que fortalezcan la cultura de la misma y esto se logra inculcando en la organización valores como el respeto, la responsabilidad y la empatía. Los valores son esenciales según la opinión del experto, porque son la base para prevenir malos entendidos entre los compañeros de trabajo. Además, el fomentar el respeto y los valores entre todos permite estimular la proactividad de los docentes o de toda la comunidad educativa, incluso el experto llega a la conclusión de que esto mejoraría las interrelaciones dentro de la

organización, es decir, que exista un clima organizacional que cree confianza y bueno influye directamente sobre los trabajadores.

4.1.4 Resultado del Checklist Dirigido al Desempeño Laboral

Los resultados completos y por dimensión del checklist se encuentra ubicado en anexos (ver anexo 21).

Comportamiento

En este caso la dimensión de la conducta y comportamiento conlleva actitudes y modos de actuar de los colaboradores en ciertas ocasiones, se puede analizar que existe una mayoría de ítems positivos respecto de los ítems negativos. El ítem sobre la consideración hacia los colegas y superiores demuestra un signo positivo, lo cual difiere significativamente en las acciones que cada uno tiene, porque algunas personas tienen un proceder que desequilibra muchas veces la toma de decisiones. Lo cual contrasta con el siguiente ítem el cual está marcado como negativo y que es un indicador clave para estudiar el desempeño laboral. El tema de la puntualidad está correcto ya que el personal acude a la institución dentro del horario permitido, pero si está haciendo falta el uso de una herramienta más certera como un biométrico para el control oportuno de las asistencias, cabe recalcar que según la información entregada ya están en proceso de instalación.

Trabajo en equipo

A nivel general esta dimensión comparte resultados positivos, sin embargo, a comparación de los ítems marcados como negativos, existen ítems positivos los cuales necesitan evaluarse individualmente. Por ejemplo, se pudo identificar en el primer ítem que a pesar de que exista una participación colaborativa en diferentes actividades, no siempre el personal está dispuesto a formar parte del trabajo por compromiso con la institución, además, aunque se cumple el respeto por las opiniones ajenas, aún siguen perdurando conflictos los cuales se hace necesaria la presencia de la autoridad máxima por malentendidos. Estas falencias se detectan más que todo cuando son épocas de evaluaciones a los estudiantes y también cuando

son fechas festivas, el requerimiento de trabajar en conjunto se incrementa entre todos y muchas veces se dificulta porque había problemas con los horarios y las diversas opiniones e ideas.

Productividad

En esta dimensión se resaltan más ítems negativos que positivos, se puede resumir en que el nivel de productividad del personal de la institución no es tan eficiente y es común que se evidencien problemas e inconvenientes tanto en el personal docente como administrativo. Por ejemplo, no le dan un debido manejo eficiente al tiempo establecido para realizar sus funciones y a la par esto perjudica el cumplimiento de las metas diarias de la institución. Así mismo sucede con el cumplimiento de los plazos ya instaurados de cada miembro del equipo, existen cronogramas semanales, en los cuales se especifican las actividades a realizar y en cuanto tiempo entregarlos, esto en ocasiones no se cumple retrasando de esta forma las actividades siguientes.

4.2 Propuesta

4.2.1 Título de la Propuesta

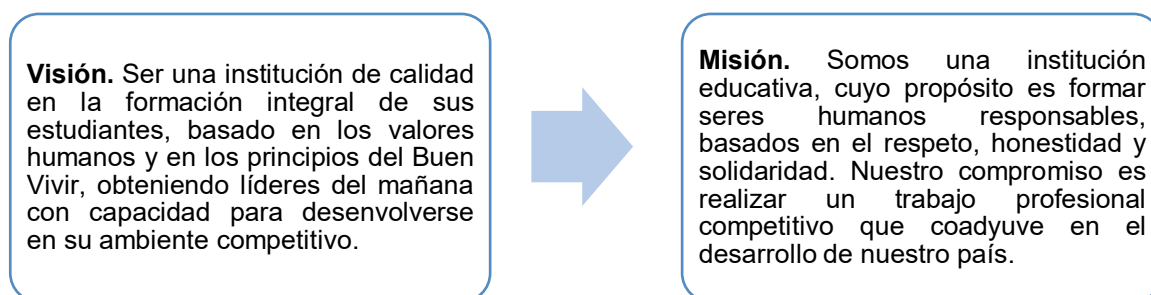
Plan de mejora para optimizar el Clima Organizacional y su influencia en el Desempeño Laboral en la Unidad Educativa Particular “Llaves del Reino”.

4.2.2 Descripción de la Institución Educativa

La propuesta es para la Unidad Educativa Particular “Llaves del Reino” se encuentra ubicada en el sector suroeste de la ciudad de Guayaquil y su dirección es Echeandía 1407 y Abel Gilbert Vascones. La institución educativa tiene 21 años de experiencia formando estudiantes responsables, respetuosos y con un elevado conocimiento y habilidades que beneficia al futuro de la sociedad. La unidad educativa está formada por dos jornadas de estudio tanto matutina como vespertina, y su formación académica está conformada por tres niveles: inicial, básica y bachillerato.

Figura 10.

Visión y Misión de la Institución Educativa



Fuente: Unidad Educativa Llaves del Reino (2024)

Figura 11.

Institución Educativa



Fuente: Unidad Educativa Llaves del Reino (2024)

4.2.3 Justificación de la Propuesta

La propuesta está centrada en solucionar problemas que fueron identificados en los resultados del modelo EDCO, entrevistas y el checklist. El objetivo principal de la propuesta es mejorar al clima organizacional y al mismo tiempo influir positivamente sobre el desempeño laboral del personal docente y administrativo en la Unidad Educativa Particular “Llaves del Reino”. Aunque los resultados obtenidos del modelo

EDCO demuestran que el clima organizacional es positivo y saludable, existen ciertos factores que reflejaron un puntaje bajo en comparación con las demás, como las relaciones interpersonales, comunicación interna y la retribución; los cuales podrían estar influyendo negativamente sobre el comportamiento, trabajo en equipo y productividad de algunos trabajadores de la institución. De igual manera, los resultados obtenidos de los instrumentos del desempeño laboral presentaron diversos escenarios en los que se identificaron indicadores negativos dentro del proceso del desempeño del personal.

Las estrategias están basadas en los hallazgos obtenidos que destacaron ciertos factores que pueden ser mejoradas. De tal manera, se observó una conexión entre las relaciones interpersonales del personal con la disminución en la productividad de algunos trabajadores. Asimismo, las retribuciones no salariales y claridad en la dirección estarían afectando sobre la motivación y compromiso del personal. Por último, la falta de colaboración y coordinación entre compañeros están provocando que los demás no logren culminar sus tareas dentro del cronograma y tiempo estipulado por las autoridades. Por lo tanto, la propuesta se enfoca en esas dimensiones para mejorar el desempeño laboral del personal de la institución mediante, talleres grupales interactivos, charlas, actividades de integración, encuestas de satisfacción, capacitaciones y aplicar un sistema de evaluación de rendimiento.

4.2.4 *Objetivo de la Propuesta*

Optimizar el clima organizacional sobre el desempeño laboral en la Unidad Educativa Particular “Llaves del Reino”.

4.2.5 *Desarrollo de la Propuesta*

Los hallazgos encontrados en el clima organizacional demuestran que en general es saludable y positivo, pero se identificaron situaciones como el que algunos trabajadores se sienten separados de los grupos de trabajos, incluso que sus aportaciones y opiniones no son valoradas por los demás compañeros o trabajos. Estas actitudes generan que el compromiso de los trabajadores disminuya, se

generen conflictos o desmotivación, ya que, sienten que no crecen laboralmente al tener barreras o limitaciones para aportar en las actividades. También, se logró detectar un sentimiento de insatisfacción por parte del personal sobre los beneficios no salariales que perciben, específicamente en el tema de salud, esto les genera estrés y desmotivación al no sentir protección o preocupación por parte de la institución.

Otro inconveniente encontrado fue sobre la falta de socialización y comunicación de los logros de la institución hacia el personal, lo que estaría generando que el personal no sienta que su trabajo está siendo reconocido en los proyectos, por lo que, afecta directamente en su motivación y compromiso en sus actividades. Por último, en los hallazgos se identificó que una minoría del personal docente y administrativo consideran que el trabajo y colaboración entre los demás compañeros dificulta realizar sus actividades con normalidad, en otras palabras, las acciones, actitudes y actividades de los demás colaboradores afectan directamente sobre el rendimiento y eficiencia del trabajo de otros, ya que existen actividades que se requiere la participación activa mediante la entrega de documentación, información o aprobación.

En los hallazgos del desempeño laboral se encontraron que algunos miembros del personal están realizando sus funciones con una actitud poca animada, de hecho, se percibe en este caso como esto afecta al cumplimiento óptimo de las responsabilidades. Ya que cumplen por cumplir, tampoco existe una retroalimentación para las actividades realizadas en las que se comuniquen cosas a mejorar, esto genera muchas veces una desvinculación y desmotivación con su lugar de trabajo, lo que posteriormente incurre a que tengan conductas y comportamientos pocos éticos. Estas actitudes son más notorias cuando son épocas de evaluaciones a los estudiantes donde deben cumplir con ciertos parámetros y de esta forma poder ser evaluados dentro de sus capacidades como un personal decente y cumplido.

Hay ocasiones en que la secretaria general desempeña sus actividades en estados de estrés lo que conjuntamente provoca un cansancio y retraso en las tareas a realizar, aquí es donde la persona colapsa debido a la sobrecarga de funciones y muestra un desequilibrio en la convivencia armónica como tal de la institución, porque

son trabajos que requieren un control de la situación, más que todo cuando se trata de presentar algún pendiente en un tiempo determinado. Además, existen plazos de entrega en que el límite de tiempo se basa en cronogramas, pero debido a la alta carga de funciones no las puede llevar a cabo y se van acumulando, interrumpiendo los demás procesos funcionales.

Un deficiente manejo del tiempo, incumplimientos con los cronogramas de actividades y retrasos en los tiempos de entrega asignados son los principales factores que están afectando el nivel de productividad individual. Estas situaciones se pueden analizar que suceden por fallas en el control y seguimiento interno, porque a pesar que si se evidencian evaluaciones para este tipo de asignaciones, algunas personas no le dan la debida importancia y sucede que retrasan los demás procesos y al equipo de trabajo como tal.

Las disposiciones por ayudar a compañeros y colegas de trabajo no deberían convertirse en algo cotidiano que siempre se esté suscitando, se ha podido evidenciar ciertas actitudes permisivas de la secretaria general realizando tareas ajenas a sus responsabilidades. Debido a esto se aumentan los retrasos en los procesos administrativo que maneja la institución, realizando tareas fuera de su jornada laboral y afectando en sobremanera su vida personal. Un personal que es hostigado laboralmente impacta en la funcionalidad de la institución, ya que, al no dejarle cumplir sus propias actividades, llega a colapsar profesionalmente y entra en crisis de nivel personal por no cumplir expectativas en su lugar de trabajo.

El plan de mejora propuesto considera los hallazgos más preocupantes o de puntuación baja obtenidos mediante la recolección de datos de los instrumentos de la investigación.

Tabla 4.

Diseño de la Propuesta

Hallazgos	Estrategias	Acciones
H1. Exclusión laboral y opiniones no valoradas	E1. Inclusión y participación activa	A1. Mejorar la convivencia y comunicación del personal
H3. Comunicación deficiente de los logros		
H5. Desmotivación y falta de retroalimentación		A2. Fortalecer la comunicación interna entre autoridades y personal.
H2. Insatisfacción de beneficios no salariales	E2. Satisfacción y bienestar del personal	A3. Evaluar la satisfacción de los beneficios no salariales
H8. Desequilibrio emocional		A4. Fortalecer el empoderamiento y colaboración respetuosa
H6. Sobrecarga de trabajo	E3. Responsabilidad compartida y monitoreo del tiempo	A5. Delegación equitativa de las tareas
H7. Falta de control interno		A6. Establecer espacios de motivación
		A7. Fortalecer una cultura organizacional de responsabilidad
H4. Ausencia de colaboración	E4. Trabajo colaborativo	A8. Mejorar el flujo de información y documentación
		A9. Implementar acciones para la responsabilidad compartida

Elaborado por: Jumbo y Rodríguez (2025)

Estrategia 1. Inclusión y participación activa

Acción 1. Mejorar la convivencia y comunicación del personal

Realizar una actividad de team building entre todo el personal de la institución educativa. Llevar a cabo la dinámica llamada “la fila” que consiste en formar dos equipos y se pide que se coloquen formando filas en función de diferentes variables, como la altura, la edad, la primera letra de su apellido, el tiempo que llevan trabajando en la empresa, etc. Haciendo que pongan a prueba qué tan bien se conocen y descubriendo nuevas cosas de sus compañeros de oficina. El equipo que lo haga más rápido gana. Trabajando en esta actividad se fomenta el conocimiento mutuo, el respeto y la toma de decisiones colaborativas de equipo. Se necesitará un cronómetro para medir el tiempo de cada equipo, un orientador del comité social de la institución para dirigir la dinámica y reconocimientos simbólicos (medallas), espacios amplios para la actividad (patio de la institución), luego de realizada la actividad se reparte encuestas cortas de satisfacción. Duración de la dinámica: 45 minutos.

Tabla 5.

Estructura de Encuesta de Satisfacción - Post Actividad

Estructura de Encuesta Satisfacción – Post Actividad		
Encuesta de satisfacción - actividad de team building (“La fila”)		
Dirigido a: Personal docente y administrativo		
Objetivo: Mejorar la convivencia y comunicación del personal		
1. ¿Cómo calificaría su experiencia durante la actividad realizada?		
☐ Excelente	☐ Regular	☐ Pésimo
2. ¿Considera que esta actividad influyó positivamente a la mejora de la comunicación y convivencia entre compañeros?		
☐ Sí	☐ No	
3. ¿La actividad le permitió conocer mejor a sus compañeros e integrarse como equipo?		
☐ Sí	☐ No	
4. ¿Cree que este tipo de dinámicas contribuyen a la optimización del clima organizacional en la institución?		
☐ Sí	☐ No	
5. ¿Cómo calificaría los premios/detalles entregados?		
☐ Especiales y simbólicos	☐ Motivadores	☐ Esperaba más

Elaborado por: Jumbo y Rodríguez (2025)

Realizar un taller y actividades sobre la comunicación asertiva. Dicha actividad estará enfocada en fortalecer las habilidades de comunicación del personal por medio

de la escucha activa y en el uso efectivo de herramientas para expresar desacuerdos o insatisfacciones sin generar confrontación. El encargado del taller será la empresa Enfoque a la Familia Ecuador. Se desarrollará en el auditorio de la institución para poder reunir a todos los participantes y fomentar la interacción.

Tabla 6.

Estructura del Taller sobre la Comunicación Asertiva

Estructura de aplicación para el taller y la actividad sobre la comunicación asertiva	
Taller: Comunicación Asertiva	
Dirigido a: Personal docente y administrativo	
Objetivo: Fortalecer las habilidades de comunicación del personal por medio de la escucha activa y en el uso efectivo de herramientas prácticas.	
Modalidad: Presencial	Duración: 2 horas
Etapas	Actividad
Bienvenida	Presentación del taller y objetivos
Diferencia entre informar y comunicar	Comprender cómo el simple hecho de dar información no garantiza una comunicación efectiva.
Forma de pedir para obtener lo que buscas	Técnicas para expresar necesidades y solicitudes de manera clara, directa y respetuosa.
Cómo realizar un reclamo efectivo	Herramientas para expresar desacuerdos o insatisfacción sin generar confrontación.
Claves para ser escuchas activos	Prácticas que favorecen la atención plena, la empatía y la comprensión en la escucha.
Fórmula de la comunicación asertiva	Estrategia práctica para comunicar con claridad, respeto y firmeza.
Definiendo tu ruta hacia la asertividad	Reflexión final y planificación personal para integrar la asertividad en el personal.

Elaborado por: Jumbo y Rodríguez (2025)

Acción 2. Fortalecer la comunicación interna entre autoridades y personal

Utilizar lugares recreativos para trabajar la comunicación y realizar dinámicas que fortalezcan el compromiso institucional. La actividad se realizará en el “Parque Lago - Área Nacional de Recreación”. El uso de este entorno facilita al personal participar en juegos y dinámicas que impactan positivamente en la percepción, el diálogo y fortaleciendo la comunicación interna, sobre todo, consolidando el

compromiso hacia los objetivos y valores institucionales. Aplicando ejercicios de círculos de diálogos, se refuerza la integración y cohesión entre grupos de manera que, cada participante comparte sus ideas, sugerencias para la innovación constante de los procesos institucionales.

En el parque se llevará a cabo una jornada de integración entre autoridades y el personal, el cual se encuentra ubicado Vía a la Costa km 10.5, tiene un entorno natural y pacífico ideal para actividades de diálogo, además al tener conexión directa con la naturaleza reduce el estrés y mejora la disposición emocional del personal. Los responsables serán la Rectora, Coordinadora del DECE y el Director de Área de la institución, contratación de bus institucional privado como medio de transporte, alimentación o refrigerio básico que incluya aperitivos suaves ya que la dinámica se efectuará en horas de la mañana. Actividades similares se deberán realizar cada semestre.

Crear boletines digitales para comunicar a toda la comunidad educativa los logros y los resultados positivos que obtuvieron. El diseño se realizará con la ayuda de un diseñador gráfico. La redacción de la información deberá ser por la Vicerrectora Académica. La Coordinadora del DECE se encargará de difundir el boletín a través de redes sociales y correos. Los boletines serán enviados por correo al personal y tendrá que contestar al mismo correo “RECIBIDO”, para llevar un control interno, también, se compartirá por las redes sociales para que los padres de familia tengan conocimiento.

Tabla 7.

Estructura del Boletín Digital

Estructura del Boletín Digital	
Encabezado	
	Logo Institucional
	Unidad Educativa Particular “Llaves del Reino”
	BOLETÍN LLAVESINO
Edición N° _: (mes/año)	
Mensaje Institucional	
Texto motivacional y de felicitación	
Resumen	

Logros alcanzados y destacados: Por área, por actividad resaltada. Sin olvidar adjuntar imágenes de los resultados obtenidos.

Cierre

Mensaje final: Redactar agradecimiento y frase motivacional para continuar con el compromiso institucional.

Elaborado por: Jumbo y Rodríguez (2025)

Estrategia 2. Satisfacción y bienestar del personal

Acción 3. Evaluar la satisfacción de los beneficios no salariales

Realizar una encuesta interna detallada con preguntas abiertas y cerradas sobre los beneficios de salud actuales para conocer a profundidad algún tipo de plan con una clínica o farmacia, y si reciben apoyo psicológico. Las encuestas serán desarrolladas por medio de *Google Forms*, la cual es una plataforma muy didáctica y fácil de manejar. El encargado del diseño y del envío de la encuesta será el personal del DECE, que permitan una transparencia en el análisis de los datos. El periodo de tiempo que se establece para que el personal llene la encuesta es que por lo menos tenga un año laborando en la institución, de modo que sea más específico en las respuestas y poder tomar acciones.

Tabla 8.

Estructura de Encuesta sobre los Beneficios de Salud

Estructura de Encuesta sobre los Beneficios de Salud		
Unidad Educativa Particular "Llaves del Reino"		
Encuesta interna: Beneficios de Salud y Bienestar Laboral		
Dirigido a: Personal docente y administrativo		
Objetivo: Conocer el nivel de satisfacción del personal sobre los beneficios de salud ofrecidos por la institución.		
Tiempo estimado: 5 minutos		
Cargo que desempeña:		
Tiempo laborando: ☐ 1 – 5 años ☐ 6 – 10 años ☐ 11 años o más		
1. ¿Tiene conocimiento sobre los beneficios de salud que actualmente ofrece la institución a sus colaboradores?		
☐ Sí ☐ No		
2. ¿Ha utilizado algún beneficio de salud brindado por la institución?		

☐ Sí ☐ No

3. ¿Qué tan satisfecho/a está con estos beneficios?

☐ Muy satisfecho/a ☐ Poco satisfecho/a ☐ Nada satisfecho/a

4. ¿Le gustaría que la institución firme convenios con clínicas o farmacias específicas?

☐ Sí ☐ No

En caso de responder "Sí", mencione qué tipo de servicios le gustaría contar:

5. ¿Ha recibido apoyo psicológico desde el DECE?

☐ Sí ☐ No

6. ¿Considera importante que se mantenga o fortalezca el servicio de apoyo emocional/psicológico?

☐ Sí ☐ Tal vez ☐ No

¿Qué sugerencias tiene para mejorar los beneficios relacionados con salud física y mental del personal?

Elaborado por: Jumbo y Rodríguez (2025)

Acción 4. Fortalecer el empoderamiento y colaboración respetuosa

Realizar un taller de gestión emocional y codependencia con expertos especializados y dedicados al mejoramiento óptimo de autodesarrollo profesional y personal. En el contenido del taller se resaltarán temas como: identificación de fortalezas y metas personales, autoestima laboral (reconocimiento del valor propio en la institución), establecimiento de límites laborales (con escenarios simulados), crecimiento personal (control emocional con ejercicios de respiración y reflexión). La supervisión de la Coordinadora del DECE será de ayuda para llevar un control del personal que está participando y quien se muestre más entusiasmado con el taller

El taller será ejecutado por la empresa Enfoque a la Familia Ecuador con su taller de desarrollo personal llamado "Gestión Emocional y Codependencia", el cual brinda a los participantes un espacio de autoconocimiento y reflexión, donde pueden comprender profundamente la dinámica de la codependencia emocional, sus causas y consecuencias. Además, se aprende sobre herramientas desarrollo personal y gestión emocional. De tal forma, el personal podrá identificar cuáles son los patrones dañinos y tóxicos en las relaciones, y, con ello establecer límites sanos que les permitan construir vínculos equilibrados entre su equipo de trabajo de la institución educativa. Por lo tanto, el objetivo de este taller es que el personal evite la costumbre

del apoyo tóxico y permisivo entre compañeros. El taller es de dos sesiones que dura 2 horas y su modalidad será presencial.

Estrategia 3. Responsabilidad compartida y monitoreo del tiempo

Acción 5. Delegación equitativa de las tareas

Lograr un equilibrio en la carga laboral delegando adecuadamente las actividades, además de monitorear los tiempos de entrega y eficiencia. El objetivo de esta actividad es mejorar el trabajo en equipo y reducir la sobrecarga de trabajo del personal paulatinamente. Primero, se analizan las responsabilidades por cada puesto para proceder hacer un ajuste de las funciones. En este caso, se presenta el formato para la matriz de tareas que refleja las actividades de cada personal a la semana, el formato está orientado al área de la Secretaría General, ya que fue el área más críticas identificada en el análisis de los instrumentos.

Tabla 9.

Formato de la Matriz de Tareas

Actividades	Secretaria de la Jornada Diurno	Secretaria de la Jornada Vespertina	Observación
Gestión de oficios, certificados, actas y otros documentos administrativos	✓	✓	La redacción, envío y recepción de oficios estará a cargo de la jornada diurna. La elaboración, entrega y archivo de certificados y actas estará bajo la responsabilidad e la jornada vespertina.
Apoyar a las autoridades en actividades institucionales.	✓	✓	Ambas secretarias apoyarán a las autoridades en las actividades, pero se turnarán en cada actividad institucional.
Atender a estudiantes y padres de familia en trámites escolares	✓	✓	La atención será diaria y cada una atenderá a la comunidad educativa en su jornada de trabajo sin interrumpir a la otra compañera.
Atender requerimientos de los docentes		✓	Todos los requerimientos que necesiten los docentes solo serán atendidos en la jornada de la tarde. Se puede receptar la información en la mañana, pero se tendrá que coordinar en la bitácora de actividades para conocimiento de la compañera de la tarde.

Emitir facturas electrónicas por matrículas, pensiones y otros	✓	✓	La emisión de las facturas electrónicas será ejecutada por ambas secretarias según las matrículas y pensiones que registraron durante su jornada, las cuales se notificarán en la bitácora de actividades.
Supervisar el proceso de cobro de pensiones		✓	

Elaborado por: Jumbo y Rodríguez (2025)

Tabla 10.

Formato de la Bitácora de Tareas Semanales

SEMANA N°/Mes/Año				
Días	Jornada	Actividades Terminadas	Actividades Pendientes	Notas u Observaciones
Lunes	Diurno			
	Vespertino			
Martes	Diurno			
	Vespertino			
Miércoles	Diurno			
	Vespertino			
Jueves	Diurno			
	Vespertino			
Viernes	Diurno			
	Vespertino			

Elaborado por: Jumbo y Rodríguez (2025)

Por último, para medir la efectividad de la nueva reasignación de las actividades se realizará una encuesta después de 6 meses de la aplicación de la estrategia y la responsable es la Coordinadora del DECE. La estructura de la encuesta es para analizar la satisfacción y evaluar la carga laboral. Y, será realizada vía *Google Forms*.

Tabla 11.

Estructura de la Encuesta de Satisfacción sobre la Carga Laboral

Encuesta para medir la Satisfacción sobre la Carga Laboral
Objetivo: Conocer la perspectiva actual de las secretarias sobre las actividades asignadas.
Parte 1. Opinión sobre las nuevas asignaciones
1. ¿Considera que sus nuevas asignaciones están vinculadas a su puesto de trabajo?
☐ Totalmente de acuerdo
☐ De acuerdo
☐ En desacuerdo
☐ Totalmente en desacuerdo
2. ¿Usted se siente cómodo con las nuevas tareas asignadas?
☐ Totalmente de acuerdo
☐ De acuerdo

- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo
- 3. ¿Se siente satisfecho con los cambios realizados?
- ☐ Totalmente satisfecho
- ☐ Satisfecho
- ☐ Insatisfecho
- ☐ Totalmente insatisfecho

Parte 2. Percepción de la Sobrecarga Laboral

- 4. ¿Está de acuerdo con su carga laboral actual?
- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo
- 5. ¿Considera que puede cumplir con los tiempos de entrega de sus tareas?
- ☐ Sí
- ☐ No
- 6. Desde su punto de vista: ¿Considera que su carga laboral...?
- ☐ Disminuyó
- ☐ No cambió
- ☐ Aumentó

Elaborado por: Jumbo y Rodríguez (2025)

Acción 6. Establecer espacios de motivación

La siguiente actividad es para servir de apoyo emocional entre el personal docente y administrativo. Se implementará un “buzón de cumplidos”, en el que de forma anónima el personal puede escribir agradecimientos o reconocer el trabajo hacia otro compañero. Este buzón se abrirá y socializará con todo el personal una vez al mes mediante la publicación de las notas en un mural ubicado en la sala de profesores. Los responsables serán el Comité Social de la Institución.

Figura 12.

Prototipo del Buzón de Cumplidos



Elaborado por: Jumbo y Rodríguez (2025)

Acción 7. Fortalecer una cultura organizacional de responsabilidad

Elaborar un sistema de reconocimientos con el objetivo de mejorar el nivel de responsabilidad con un reconocimiento sobre su desempeño y al mismo tiempo motiva al personal a cumplir y ser colaborativo con los demás compañeros. Las evaluaciones 360° serán contestadas por la Vicerrectora Académica, Director de Área y dos trabajadores escogidos aleatoriamente. La encuesta será contestada virtualmente por *Google Forms*. Al personal con puntuación más baja se le brindará una retroalimentación de forma privada para que mejore su rendimiento sin exponerlo y al que obtenga la mayor puntuación se le entregará un reconocimiento y obsequio. Por último, se aplicará una encuesta de satisfacción para medir la efectividad del sistema de reconocimiento implementado. La encuesta estará bajo la responsabilidad de la Coordinadora del DECE y realizada por *Google Forms*. Su ejecución será después de dos días de nombrar al mejor personal de la institución.

Tabla 12.

Estructura de la Evaluación 360° de Vicerrectora y Director

Estructura de la Evaluación 360° - Dirigido a la Vicerrectora Académica y Director de Área				
Nombre del trabajador:				
Cargo del trabajador:				
Nombre del evaluador:				
Cargo del evaluador:				
Indicaciones: Marque la respuesta que considere pertinente con base a su experiencia y conocimiento sobre el desempeño del trabajador.				
Preguntas	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Cumplió con todas las actividades/tareas designadas en el tiempo establecido				
Las actividades entregadas cumplen con los parámetros de la institución				
Comunica a tiempo los avances de sus actividades (terminadas o pendientes)				
Genera un ambiente cómodo y positivo.				
Sigue el reglamento interno de la institución				

Cumple con las tareas sin necesidad de supervisión constante de una autoridad o jefe inmediato
 Tiene una actitud proactiva en los proyectos establecidos en el cronograma
 Demuestra interés por mejorar sus habilidades psicopedagógicas
 Considera que el rendimiento en general del trabajador es eficiente

Elaborado por: Jumbo y Rodríguez (2025)

Tabla 13.

Estructura de la Evaluación 360° de Compañeros de Trabajo

Estructura de la Evaluación 360° - Dirigido a Compañeros de Trabajo				
Nombre del trabajador:				
Cargo del trabajador:				
Indicaciones: Marque la respuesta que considere pertinente con base a su experiencia y conocimiento sobre el desempeño de su compañero de trabajo.				
Preguntas	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Está dispuesta/o en ayudar a los demás cuando lo necesiten				
Puede realizar varias actividades/tareas al mismo tiempo				
Su comunicación es clara con los demás compañeros				
Respeto las opiniones de los demás				
Organiza sus tareas/actividades con anticipación				
Genera un ambiente cómodo y positivo.				
Realiza sus las tareas o asignaciones sin pedir ayuda constantemente				
Considera que el trabajador es eficiente en los trabajos en equipo				
Considera que el trabajador tiene la capacidad para asumir como líder de grupo				

Elaborado por: Jumbo y Rodríguez (2025)

Tabla 14.

Estructura de la Encuesta de Satisfacción sobre el Sistema de Reconocimiento

Encuesta para medir la Satisfacción sobre el Sistema de Reconocimiento				
Objetivo: Conocer la opinión de los trabajadores sobre los resultados del sistema de reconocimiento.				
Preguntas	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Comprende el proceso del sistema de evaluación y reconocimiento				
Le socializaron los resultados de la evaluación				
Cree que el sistema de reconocimiento fue imparcial y justo				
El sistema de reconocimiento lo motivó a mejorar su desempeño				
Considera que el sistema de reconocimiento mejoró el trabajo en equipo y colaboración entre compañeros				
Está de acuerdo con el resultado de las evaluaciones				
Está de acuerdo en mantener el sistema de reconocimiento para el siguiente período lectivo				
Elaborado por: Jumbo y Rodríguez (2025)				

Estrategia 4. Trabajo colaborativo

Acción 8. Mejorar el flujo de información y documentos

Para mejorar el proceso de envío y recepción de información entre el personal se propone diseñar un protocolo interno para la solicitud y entrega de información en general. La finalidad de este protocolo es optimizar y diversificar los procesos internos para agilizar la toma de decisiones y el trabajo de todo el personal. Los responsables serán la Vicerrectora Académica y el Director de Área. Primero, se creará una carpeta virtual en *Google Drive* y se socializará por correo a todo el personal docente y administrativo. El proceso de petición de información como documentación, informes, evaluaciones y reportes será mediante correo electrónico; después, el trabajador automáticamente subirá la información a la carpeta solicitada, y, por último, el trabajador le comunicará a la secretaria general con copia a la Vicerrectora Académica el estado de la información, es decir, si ya fue adjuntado en la carpeta o

no. La nueva actualización se mantendrá durante todo el tiempo del año escolar para mantener un control y organización de la información.

Acción 9. Implementar acciones para la responsabilidad compartida

Se realizarán un taller con la temática del equipo eficaz y gestión de pensamientos negativos. La finalidad de esta actividad es mejorar la forma de resolver conflictos internos e incentivar el trabajo en equipo desde la empatía y responsabilidad. El taller tiene como finalidad transformar los pensamientos negativos que impactan en el bienestar emocional y el comportamiento, y, se pueda promover los pensamientos conscientes y orientado a soluciones eficientes. Esta capacitación se realizará con la ayuda de la empresa Enfoque a la Familia Ecuador mediante una sesión de dos horas presencial y una sesión de una hora virtual. La supervisión de la Coordinadora del DECE será de ayuda para llevar un control del personal que está participando y quien se muestre más entusiasmado con el taller. Después, la Coordinadora del DECE tendrá que dar seguimiento sobre los resultados de la capacitación en el personal mediante una entrevista breve al personal elegido aleatoriamente o con una encuesta vía *Google Forms* anónima sobre el comportamiento del personal al momento de trabajar.

Seguimiento de las Actividades

La aplicación de los siguientes indicadores permite tener un control y monitoreo continuo sobre cada actividad para evaluar a futuro la necesidad de modificar o actualizar alguna estrategia. De igual manera, los indicadores claves de rendimiento (KPI) fueron sugeridos por el experto del Talento Humano en la entrevista orientada a recopilar información sobre el desempeño laboral desde la experiencia del mismo. Los KPI son importantes al facilitar el análisis de la información, la toma de decisiones y la comunicación sobre los avances de las metas a los colaboradores, ya que los resultados se reflejan de forma cuantitativa. Esto permite reestablecer los objetivos, cambiar los responsables de las actividades o directamente la estrategia.

Tabla 15.

Indicadores de Seguimiento para las Actividades

Actividad	Indicador de Seguimiento	Objetivo Esperado
Realizar una actividad de <i>team building</i> entre el personal	(Número de colaboradores satisfechos / Total de colaboradores) x 100	≥ 90% de satisfacción
Talleres y actividades de comunicación asertiva	(Número de colaboradores que participaron / Total de colaboradores) x 100	≥ 80% de participación
Actividad recreativa entre autoridades y personal	(Número de colaboradores satisfechos / Total de colaboradores) x 100	≥ 90% de satisfacción
Diseñar boletines digitales para toda la comunidad educativa	(Número de boletines recibidos / Total de boletines enviados) x 100	≥ 80% de boletines recibidos
Encuesta al personal sobre la satisfacción de los beneficios no salariales	(Número de colaboradores satisfechos / Total de colaboradores) x 100	≥ 90% de satisfacción
Taller de gestión emocional y codependencia	(Número de colaboradores que participaron / Total de colaboradores) x 100	≥ 80% de participación
Implementar el "buzón de cumplidos" para apoyo emocional	Se realiza un conteo mensual de los cumplidos	≥ 14 cumplidos recibidos
Desarrollo del programa de reconocimientos	Encuesta para medir la efectividad e imparcialidad del programa de reconocimiento	≥ 90% de colaboradores satisfechos con el programa
Delegación equitativa de la carga laboral	Encuesta para medir la efectividad de la delegación de carga laboral	≥ 90% de colaboradores satisfechos
Actualización del flujo de información y documentación	(Número de solicitudes cumplidas según el protocolo / Total de solicitudes) x 100	≥ 75% de solicitudes cumplidas
Talleres sobre el equipo eficaz y gestión de pensamientos negativos	(Número de colaboradores que participaron / Total de colaboradores) x 100	≥ 80% de participación

Elaborado por: Jumbo y Rodríguez (2025)

Tabla 16.

Cronograma de Actividades

Estrategia	Actividad	Responsable	Fecha											
			2026						2027					
			Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar
Inclusión y participación activa	Realizar una actividad de team building entre el personal	Comité Social y Docente de Ed. Física												
	Taller y actividades sobre la comunicación asertiva	Enfoque a la Familia Ecuador y Coordinadora del DECE												
	Actividad recreativa entre autoridades y personal	Rectora, Coordinadora del DECE, Director de Área												
	Diseñar boletines digitales para toda la comunidad educativa	Vicerrectora Académica y Coordinadora del DECE												
Satisfacción y bienestar del personal	Encuesta al personal sobre la satisfacción de los beneficios no salariales	Coordinadora del DECE												
	Taller de gestión emocional y codependencia	Enfoque a la Familia Ecuador y Coordinadora del DECE												
	Delegación equitativa de la carga laboral y encuesta satisfacción	Vicerrectora Académica y Coordinadora del DECE												
Responsabilidad compartida y monitoreo del tiempo	Implementar el "buzón de cumplidos" para apoyo emocional	Comité Social												
	Desarrollo del programa de reconocimiento por desempeño y encuesta de satisfacción	Coordinadora del DECE												

Trabajo colaborativo	Actualización del flujo de información y documentación	Vicerrectora Académica y Director de Área			
	Taller con la temática del equipo eficaz y gestión de pensamientos negativos.	Enfoque a la Familia Ecuador y Coordinadora del DECE			

Elaborado por: Jumbo y Rodríguez (2025)

Presupuesto

Para la llevar a cabo el plan de mejora se requiere hacer una inversión para la implementación de las estrategias, las cuales se desglosan en 11 actividades que equivalen a \$1.491,00. Todas las actividades detalladas sirven para optimizar el clima organizacional y el desempeño laboral de la institución educativa mediante una delegación equitativa de actividades, fortaleciendo la motivación, comunicación asertiva entre compañeros y la colaboración en los trabajos de equipos. Cada una contribuye a mejorar la productividad del personal docente y administrativo.

Tabla 17.

Presupuesto de la Propuesta

Estrategias	Actividad	Presupuesto
Inclusión y participación activa	Realizar una actividad de team building entre el personal	\$90,00
	Sesiones del taller sobre la comunicación asertiva	\$340,00
	Actividad recreativa entre autoridades y personal	\$265,00
	Diseñar boletines digitales para toda la comunidad educativa	\$60,00
Satisfacción y bienestar del personal	Encuesta al personal sobre la satisfacción de los beneficios no salariales	-
	Taller de gestión emocional y codependencia	\$340,00
Responsabilidad compartida y monitoreo del tiempo	Delegación equitativa de la carga laboral	-
	Implementar el "buzón de cumplidos" para apoyo emocional	-
	Desarrollo del programa de reconocimiento por desempeño	\$56,00
	Actualización del flujo de información y documentación	-
Trabajo colaborativo	Sesiones del taller sobre el equipo eficaz y gestión de pensamientos negativos.	\$340,00
Total		\$1.491,00

Elaborado por: Jumbo y Rodríguez (2025)

Con el valor total del presupuesto para la implementación del plan de mejora en la Unidad Educativa Particular “Llaves del Reino”, se realizó un análisis sobre el costo-beneficio cualitativo para describir las ganancias por cada estrategia de la propuesta y determinar las mejoras en el desempeño que se van a obtener en el

personal docente y administrativo. La aplicación de las estrategias será desde abril 2026 hasta marzo 2027, el cual es la fecha del inicio del próximo periodo lectivo escolar en la región Costa-Galápagos.

Tabla 18.

Beneficios esperados del Plan de Mejora

Estrategias	Beneficios esperados
E1. Inclusión y participación activa	Por cada actividad realizada se mejorará la integración entre equipos de trabajo, tendrán la capacidad de poder manejar conflictos laborales, se reflejará la optimización de la comunicación influyendo positivamente en la toma de decisiones y se podrá evidenciar un cambio significativo con la motivación y compromiso del personal. Se concluye que, con una inversión de \$755,00 se espera un retorno más influyente en la institución a mediano y largo plazo, ya que se disminuirá el aislamiento laboral, desmotivación y la comunicación pasiva entre el personal. Los trabajadores tendrán seguridad al expresar opiniones y sus interacciones serán respetuosas, fortaleciendo las relaciones interpersonales.
E2. Satisfacción y bienestar del personal	Las actividades destinadas a esta estrategia van a generar un aumento en la motivación, comunicación y en el autoconocimiento del personal, lo que permitirá reducir el estrés con el taller enfocado en el bienestar tanto del equipo docente como administrativo y fomentará un ambiente respetuoso, positivo e íntegro en la institución educativa. Finalmente, con una inversión moderada de \$340,00 que ofrecen resultados visibles a corto plazo, más que todo porque es importante que se vea reflejado en el compromiso diario del personal. Consolidando procesos de mejora internos sin necesidad de grandes recursos ni grandes sumas de dinero.
E3. Responsabilidad compartida y monitoreo del tiempo	Las actividades tienen como finalidad mejorar el trabajo en equipo y la organización de las tareas del personal de la institución, de esta manera, se optimiza el tiempo que emplean en cada actividad diariamente. El buzón de cumplidos es una herramienta que generará empatía, tolerancia y colaboración positiva, por lo tanto, se tendrá mayor eficiencia en las actividades, porque los trabajadores se sienten motivados y apoyados por sus compañeros. Con una inversión de \$56,00 se planea incrementar a mediano plazo el compromiso, sentido de responsabilidad y productividad en las actividades que realiza el personal, ya que el reconocimiento logrará que el personal se sienta valorado por la institución y esto significa mayor rendimiento laboral fortaleciendo el sentido de pertenencia.
E4. Trabajo colaborativo	La estrategia de trabajo colaborativo tiene como finalidad mejorar los procesos de entrega de documentación e información entre el personal, de tal forma, se optimizan los tiempos de entrega de ciertas actividades y se mantiene un orden tanto físico como digital. Incluso, todo el personal tendría fácil acceso a la información, lo que agiliza la toma de decisiones en las reuniones. El protocolo se fortalece mediante un taller sobre equipos eficaces con una inversión de \$340,00 que tendrá resultados positivos sobre la resolución de conflictos, gestión emocional y comportamientos entre los compañeros.

Elaborado por: Jumbo y Rodríguez (2025)

CONCLUSIONES

- En la investigación se identificó que el clima organizacional tiene una influencia parcial sobre el desempeño laboral de los trabajadores de la institución educativa, es decir, aunque el clima organizacional en general es positivo se detectaron ciertas áreas críticas que deben ser mejoradas para evitar que sigan influyendo negativamente sobre un mayor número de trabajadores a largo plazo. Entonces, los factores que están siendo afectados principalmente son la motivación, estrés, comportamientos e interacciones entre compañeros, comunicación interna, trabajo en equipo y la eficiencia en el cumplimiento de tareas.
- Los antecedentes de la investigación permitieron establecer las dimensiones que están relacionadas directamente con la problemática del clima organizacional y desempeño laboral en la Unidad Educativa Particular “Llaves del Reino”. Además, el diseño del marco teórico sirvió para identificar y respaldar los instrumentos usados para la recolección de datos, cada instrumento fue seleccionado con la finalidad de obtener más información y en demostrar el inconveniente establecido en el primer capítulo, incluso fue de gran relevancia para el desarrollo de las estrategias de mejora establecidas en el cuarto capítulo, las cuales se diseñaron para lograr un cambio positivo en beneficio de la entidad estudiada.
- El diagnóstico del clima organizacional permitió conocer su situación actual en la institución educativa y cómo está influyendo sobre el desempeño de su personal. Mediante la aplicación del modelo EDCO se obtuvo un resultado positivo/saludable, ya que se encontraba ubicado en el nivel alto de la escala de medición. De igual manera, los resultados obtenidos por cada dimensión indican un nivel saludable del clima organizacional, pero algunas reflejaron una calificación menor en algunos aspectos que estarían afectando negativamente al desempeño laboral. Los resultados del desempeño evidenciaron la ineficiencia en el trabajo de algunos de los colaboradores que estarían influenciadas por las áreas críticas encontradas en el clima organizacional.

- Con los resultados de la investigación se determinó que existe una relación parcial entre el clima organizacional y el desempeño laboral específicamente sobre la motivación, retribución, trabajo en equipo, comunicación interna, relaciones interpersonales y la productividad del personal. Los resultados preocupantes encontrados fueron la dimensión de retribución de beneficios no salariales con una puntuación saludable, aunque siendo la calificación más baja entre las dimensiones estudiadas. Sin embargo, se presentaron otras tres dimensiones con calificación baja, como fue el caso de los valores colectivos, la claridad y coherencia en la dirección y las relaciones interpersonales. Por lo tanto, la mejora de esas dimensiones permitiría aumentar el rendimiento y productividad del personal en general de la institución educativa.
- Las estrategias de mejora planteadas se formularon con los resultados de los aspectos críticos y preocupantes obtenidos por medio de la recolección de datos de los instrumentos aplicados. Las estrategias fueron analizadas a detalle para solucionar el desempeño laboral con base a los resultados del clima organizacional obtenidos con el modelo EDCO. Las estrategias están direccionadas y divididas en la mejora de la motivación, comportamientos e interacciones entre compañeros, productividad del personal, trabajo en equipo y la comunicación interna, esto se logra con la ayuda de charlas, talleres de empoderamiento, capacitaciones sobre nuevas herramientas, actividades entre equipos, organización de información interna y la aplicación de un sistema de calificación sobre el rendimiento del personal.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda que la Unidad Educativa Particular “Llaves del Reino” implemente nuestros indicadores claves de rendimiento para monitorear las actividades y áreas del clima organizacional y el desempeño laboral para maximizar la eficiencia del personal mediante el fortalecimiento del ambiente laboral positivo. De esta forma, se controla la gestión administrativa sobre cada actividad propuesta y poner analizar el resultado que tuvo sobre el rendimiento del personal durante el periodo lectivo escolar.
- Se recomienda evaluar el clima organizacional y el desempeño laboral al finalizar cada período lectivo para mantener un control y, sobre todo, un seguimiento sobre los resultados que se demostraron en la investigación. De tal forma, las autoridades de la institución podrán identificar si los factores identificados en los resultados continúan siendo una barrera para el rendimiento del personal o la presentación nuevos posibles factores que estén afectando el desempeño y que puedan ajustar las estrategias a los nuevos inconvenientes. También, se puede conocer la evaluación del clima organizacional sobre el desempeño desde la aplicación de las estrategias propuestas en la presente investigación y, con ello analizar su posible mejora.
- Se recomienda realizar entrevistas individuales al personal docente y administrativo sobre el clima organizacional basado en su perspectiva y experiencia en la institución educativa para obtener mayor cantidad de información o profundizar ciertos puntos estratégicos encontrados con anterioridad en la aplicación del modelo EDCO. De esta forma, se puede identificar la cantidad exacta de colaboradores que están en desacuerdo con el clima organizacional actual de la institución y comprender si su postura se da por inconvenientes personales que ha tenido directamente con la institución o si sus competencias y habilidades no se ajustan a las obligaciones del puesto de trabajo.

- Se recomienda aplicar las estrategias propuestas en la presente investigación, las cuales fueron obtenidas con base a los resultados y análisis por cada variable, como los talleres de manejo del estrés y de empoderamiento, incentivar la participación de todo el equipo de trabajo en reuniones, actividades de integración para mejorar la comunicación y trabajo en equipo, la implementación de un sistema de evaluación por resultados, metas y logros, y, por último, realizar capacitaciones sobre el uso de recursos tecnológicos y la gestión del tiempo. Su implementación debe ser monitoreada para evidenciar los cambios positivos en las evaluaciones tanto del clima organizacional como del desempeño laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade, S., García, J., Cevallos, A., Mera, D., & Murillo de la Cruz, C. (2024). Plan estratégico de las organizaciones y uso de las herramientas de evaluación. *Universidad Alas Peruanas*, 27(3), 315-326.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21503/cyd.v27i3.2694>
- ANECA. (2021). Guía para la elaboración de un Plan de Mejoras. 1, 11.
<https://www.unirioja.es/servicios/opp/acr/doc/GPlanMejoraD-v1.0-2021-02.pdf>
- Arguello, E. (2022). La importancia de la comunicación interna en las empresas educativas privadas del nivel primario y secundario. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(3), 3070-3089.
https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i3.2441
- Bonifaz, C. (2012). *Liderazgo empresarial* (1 ed. ed.). RED TERCER MILENIO S.C.
- Borja, C., & Cano, F. (2010). *Factores que afectan el clima laboral de la imprenta departamental de Antioqui, 2010*. Tesis de pregrado, Corporación Universitaria Minuto de Dios, Antioquia.
- Brandolini, A., & González, M. (2009). *Comunicación interna* (1 ed. ed.). Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones* (2ª ed. ed.). McGrawHill Interamericana Editores S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3ª ed. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Código del Trabajo. (2024). *Código del Trabajo de la República del Ecuador*. LEXIS Jurlex.
- Constitución de la República del Ecuador. (2024). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: LEXIS Jurlex.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano* (5 ed. ed.). México: Pearson Educación.
- Dolores, E., Salazar, J., & Valdivia, M. (2023). La motivación laboral y su relación con el desempeño laboral. Un estudio de caso. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 13(26).
<https://doi.org/https://doi.org/10.23913/ride.v13i26.1478>
- Dubrin, A. (2008). *Relaciones humanas. Novena edición Comportamiento humano en el trabajo* (9 ed. ed.). Pearson Educación.

- Gil, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XX1*, 10, 83-106.
- González, W., & Vilchez, R. (2021). Factores del desempeño laboral del personal administrativo en universidades nacionales experimentales. *Pensamiento & Gestión*(51), 54-74. <https://doi.org/https://doi.org/10.14482/pege.50.658.155>
- Guamán, V. (2024). Ecuador: Escuelas Públicas y Privadas: Gestión, Docentes y Alumnos. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(3), 9533-9552. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i3.12103
- Hanco, M., Carpio, A., & Laura, Z. (2021). Relaciones interpersonales y desempeño laboral en hoteles turísticos del departamento de Puno. *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 12(3), 186-194. <https://doi.org/https://doi.org/10.33595/2226-1478.12.3.552>
- Juez, J. (2020). *Productividad Extrema: Como ser más eficiente, producir más y mejor* (1 ed. ed.). Julio Juez.
- Leon, A., & Rodriguez, A. (2023). *Relación entre liderazgo y clima laboral en un ambiente organizacional: una revisión aplicada*. Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en Psicología, Universidad de Lima, Lima.
- Ley Orgánica de Educación Intercultural. (2024). *Ley Orgánica de Educación Intercultural de la República del Ecuador*. LEXIS Jurlex.
- Ministerio de Educación. (2017). *Ley Orgánica de Educación Intercultural*. Archivo PDF. https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/02/Ley_Organica_de_Educacion_Intercultural_LOEI_codificado.pdf
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2017). *Ficha metodológica: Instituciones educativas*. Archivo PDF, Quito. <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/06/Ficha-Metodologica-Instituciones-Educativas.pdf>
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (13ª ed. ed.). México: McGrawHill Interamericana Editores S.A.
- Osorio, K. (2020). *Evaluación del clima organizacional en una empresa de telecomunicaciones en Quito*. Trabajo de titulación previo a la obtención del Título de Psicólogo Industrial. Carrera de Psicología Industrial, Universidad

- Central del Ecuador, Quito.
<http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/20950>
- Páez-Landeta, R., Santamaría-Albuja, H., Albán-Medina, M., Albán-Pérez, G., & Landeta-Bejarano, L. (2021). Factor de Riesgo Psicosocial y desempeño laboral del personal administrativo del Museo de la Ciudad. *UDA AKADEM*(7), 8-27. <https://doi.org/https://doi.org/10.14482/pege.50.658.155>
- Palomo, M. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* (8° Edición ed.). Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Palti, A. (abril de 2022). *Clima organizacional y desempeño laboral en los colaboradores de Provias Descentralizado, Lima - 2021*. Tesis de pregrado, Universidad Autónoma del Perú, Lima.
<https://hdl.handle.net/20.500.13067/1883>
- Paredes, L. (2023). *Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa Dima*. Tesis de grado, Universidad Técnica del Norte, Ibarra. <https://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/15149>
- Peña, H. (2018). *Clima Organizacional Una construcción personalista del ambiente laboral como escenario de la productividad empresarial*. La Libertad: Universidad Estatal Península de Santa Elena.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración* (8 ed. ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S., Stephen, P., & Coulter, M. (2013). *Administración. Un empresario competitivo*. Pearson Educación.
- Salvatierra, V., & Quispe, R. (2024). *Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del personal de la Unidad de Gestión Educativa, La Libertad 2023*. Tesis de maestría, Universidad Nacional de Trujillo.
<https://hdl.handle.net/20.500.14414/22472>
- Tumbaco, L. (02 de marzo de 2020). *Plan estratégico de talento humano para mejorar el desempeño laboral en la Unidad Educativa Ancón, provincia de Santa Elena, año 2018*. Tesis de pregrado, Universidad Estatal Península de Santa Elena, La Libertad. <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/5302>
- Unidad Educativa Llaves del Reino. (30 de mayo de 2024). *Unidad Educativa Llaves del Reino*. Facebook:
https://www.facebook.com/permalink.php?story_fbid=pfbid02DGEToeK9nz3p

XmEUSvCcppE97SjgtkcKYoc1Lv8Nz46sadsyPFJsQSyTELSwuM6l&id=61559165475470

Unidad Educativa Llaves del Reino. (29 de mayo de 2024). *Unidad Educativa Llaves del Reino*. Facebook:

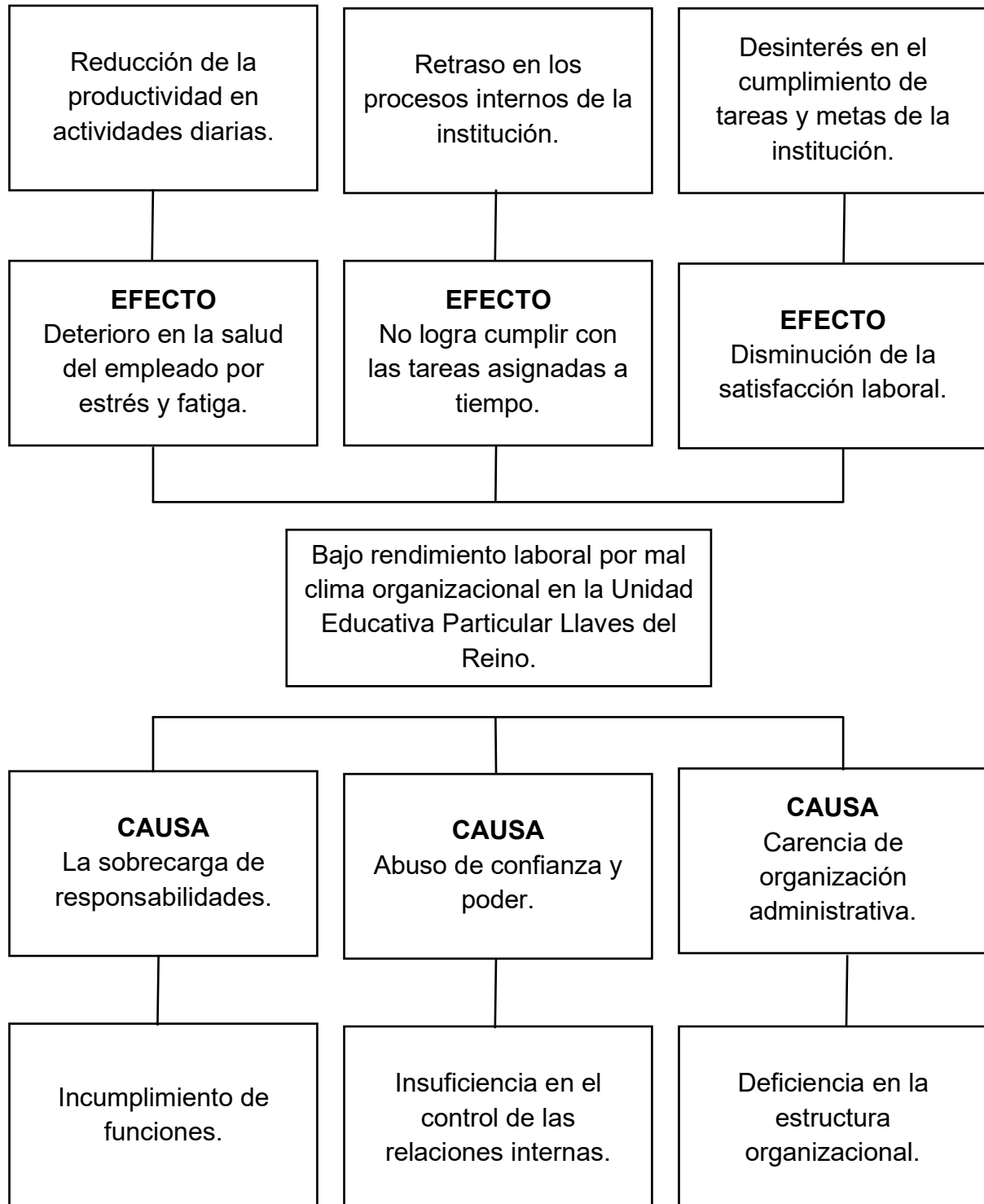
<https://www.facebook.com/photo/?fbid=122115341174305515&set=a.122115341192305515>

Vilela, G. (2024). *El Clima Organizacional en el desempeño de los empleados y deportistas de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena, 2023*.

Tesis de pregrado, Universidad Estatal Península de Santa Elena (UPSE), La Libertad. <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/11758/1/UPSE-TAE-2024-0087.pdf>

ANEXOS

Anexo 1 Árbol de Problema



Anexo 2 Matriz de Consistencia

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Instrumentos
Formulación: ¿Cómo influye el clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la Unidad Educativa Particular “Llaves del Reino”?	Objetivo general: Analizar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la Unidad Educativa Particular “Llaves del Reino”.		Variable Dependiente Desempeño laboral	
Sistematización: 1. ¿Cuáles son las dimensiones del clima organizacional y el desempeño laboral? 2. ¿Cuál es el estado actual del clima organizacional sobre el desempeño laboral del personal? 3. ¿De qué manera ha influido el clima organizacional sobre el desempeño laboral? 4. ¿Qué estrategias deben implementarse para fortalecer el clima organizacional?	Objetivos Específicos 1. Identificar las dimensiones del clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral. 2. Diagnosticar el clima organizacional y cómo influye en el desempeño laboral del personal. 3. Determinar la relación entre las dimensiones del clima organizacional y el desempeño laboral. 4. Proponer estrategias para el clima organizacional y el desempeño laboral.	El clima organizacional influye en el desempeño laboral en la Unidad Educativa Particular “Llaves del Reino”.	Dimensiones: Comportamiento, trabajo en equipo y productividad Variable Independiente Clima organizacional Dimensiones: Motivación laboral, comunicación interna, liderazgo y relaciones interpersonales.	Investigación mixta

Elaborado por: Jumbo y Rodríguez (2025)

Anexo 3 Matriz de Operacionalización de las Variables

+Variables	Definiciones		Dimensiones	Indicadores	Unidad de Medida
	Conceptual	Operacional			
Clima Organizacional	Según Chiavenato el clima organizacional es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento.	Clima organizacional se refiere al contexto ambiental donde la persona desempeña o desarrolla sus actividades diarias en conjunto de los demás miembros de la organización.	Motivación laboral	Reconocimientos	Escala del Clima Organizacional (EDCO) Entrevistas Checklist
				Carga laboral	
				Satisfacción laboral	
			Comunicación interna	Retroalimentación	
			Liderazgo	Resolución de Conflictos	
			Relaciones interpersonales	Participación activa	
Desempeño laboral	Según Gibson et al. (2008, como se citó en González y Vilchez, 2021) el gerente deberá propiciar un ambiente laboral armonioso, donde se abarque las capacidades de los empleados en comunión con las funciones del puesto.	El desempeño laboral se describe como el nivel de capacidad que tiene una persona de poder cumplir con las tareas y responsabilidades asignadas de manera eficiente.	Comportamiento	Interacciones sociales	
				Cohesión grupal	
			Trabajo en equipo	Compañerismo	
				Compromiso con sus labores	
			Productividad	Colaboración	
				Capacidad resolutive	
				Eficiencia en la ejecución de las tareas	

Elaborado por: Jumbo y Rodríguez (2025)

Anexo 4 Constitución de la República del Ecuador

Sección octava Trabajo y seguridad social

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Art. 326.- El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

1. El Estado impulsará el pleno empleo y la eliminación del subempleo y del desempleo.
2. Los derechos laborales son irrenunciables e intangibles. Será nula toda estipulación en contrario.
3. En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, estas se aplicarán en el sentido más favorable a las personas trabajadoras.
4. A trabajo de igual valor corresponderá igual remuneración.
5. Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.
6. Toda persona rehabilitada después de un accidente de trabajo o enfermedad, tendrá derecho a ser reintegrada al trabajo y a mantener la relación laboral, de acuerdo con la ley.
7. Se garantizará el derecho y la libertad de organización de las personas trabajadoras, sin autorización previa. Este derecho comprende el de formar sindicatos, gremios, asociaciones y otras formas de organización, afiliarse a las de su elección y desafiliarse libremente. De igual forma, se garantizará la organización de los empleadores.
8. El Estado estimulará la creación de organizaciones de las trabajadoras y trabajadores, y empleadoras y empleadores, de acuerdo con la ley; y promoverá su funcionamiento democrático, participativo y transparente con alternabilidad en la dirección.
9. Para todos los efectos de la relación laboral en las instituciones del Estado, el sector laboral estará representado por una sola organización.
10. Se adoptará el diálogo social para la solución de conflictos de trabajo y formulación de acuerdos.
11. Será válida la transacción en materia laboral siempre que no implique renuncia de derechos y se celebre ante autoridad administrativa o juez competente.
12. Los conflictos colectivos de trabajo, en todas sus instancias, serán sometidos a tribunales de conciliación y arbitraje.
13. Se garantizará la contratación colectiva entre personas trabajadoras y empleadoras, con las excepciones que establezca la ley.
14. Se reconocerá el derecho de las personas trabajadoras y sus organizaciones sindicales a la huelga. Los representantes gremiales gozarán de las garantías necesarias en estos casos. Las personas empleadoras tendrán derecho al paro de acuerdo con la ley.
15. Se prohíbe la paralización de los servicios públicos de salud y saneamiento ambiental, educación, justicia, bomberos, seguridad social, energía eléctrica, agua potable y alcantarillado, producción hidrocarburífera, procesamiento, transporte y distribución de combustibles, transportación pública, correos y telecomunicaciones. La ley establecerá límites que aseguren el funcionamiento de dichos servicios.
16. En las instituciones del Estado y en las entidades de derecho privado en las que haya participación mayoritaria de recursos públicos, quienes cumplan actividades de representación, directivas, administrativas o profesionales, se sujetarán a las leyes que regulan la administración pública. Aquellos que no se incluyen en esta categorización estarán amparados por el Código del Trabajo.

Nota: Numeral 16 reformado por artículo 9 de Resolución Legislativa No. 0, publicada en Registro Oficial Suplemento 653 de 21 de Diciembre del 2015 .

Nota: Mediante Resolución de la Corte Constitucional No. 18, publicada en Registro Oficial Suplemento 79 de 30 de Abril del 2019 , la Corte Constitucional declaró la inconstitucionalidad por la forma, de las enmiendas aprobadas por la Asamblea Nacional el 3 de Diciembre del 2015, publicadas en Registro Oficial Suplemento 653 de 21 de Diciembre del 2015 ; y queda vigente el texto previo a su promulgación.

Anexo 5 Código del Trabajo

Capítulo IV

De las obligaciones del empleador y del trabajador

Art. 42.- Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;
2. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad;
3. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 de este Código;
4. Establecer comedores para los trabajadores cuando éstos laboren en número de cincuenta o más en la fábrica o empresa, y los locales de trabajo estuvieren situados a más de dos kilómetros de la población más cercana;
5. Establecer escuelas elementales en beneficio de los hijos de los trabajadores, cuando se trate de centros permanentes de trabajo ubicados a más de dos kilómetros de distancia de las poblaciones y siempre que la población escolar sea por lo menos de veinte niños, sin perjuicio de las obligaciones empresariales con relación a los trabajadores analfabetos;
6. Si se trata de fábricas u otras empresas que tuvieran diez o más trabajadores, establecer almacenes de artículos de primera necesidad para suministrarlos a precios de costo a ellos y a sus familias, en la cantidad necesaria para su subsistencia. Las empresas cumplirán esta obligación directamente mediante el establecimiento de su propio comisariato o mediante la contratación de este servicio conjuntamente con otras empresas o con terceros.

El valor de dichos artículos le será descontado al trabajador al tiempo de pagársele su remuneración.

Los empresarios que no dieran cumplimiento a esta obligación serán sancionados con multa de 4 a 20 dólares de los Estados Unidos de América diarios, tomando en consideración la capacidad económica de la empresa y el número de trabajadores afectados, sanción que subsistirá hasta que se cumpla la obligación;

7. Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida, dirección domiciliaria, correo electrónico y cualquier otra información adicional que facilite su ubicación. Este registro se lo actualizará con los cambios que se produzcan;
8. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;
9. Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del sufragio en las elecciones populares establecidas por la ley, siempre que dicho tiempo no exceda de cuatro horas, así como el necesario para ser atendidos por los facultativos de la Dirección del Seguro General de Salud Individual y Familiar del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, o para satisfacer requerimientos o notificaciones judiciales. Tales permisos se concederán sin reducción de las remuneraciones;
10. Conceder a las trabajadoras víctimas de violencia de género, el tiempo necesario para tramitar y acceder a las medidas administrativas o judiciales dictadas por autoridad competente, el mismo que no afectará su derecho a recibir su remuneración completa, ni sus vacaciones.

Nota: La Disposición Reformatoria Primera de la Ley No. 0, publicada en Registro Oficial Suplemento 175 de 5 de Febrero del 2018, dispone agregar a continuación del numeral 9 el 10; y no dispone reenumerar los siguientes numerales.

10. Respetar las asociaciones de trabajadores;
11. Permitir a los trabajadores faltar o ausentarse del trabajo para desempeñar comisiones de la asociación a que pertenezcan, siempre que ésta dé aviso al empleador con la oportunidad debida.

Los trabajadores comisionados gozarán de licencia por el tiempo necesario y volverán al puesto que ocupaban conservando todos los derechos derivados de sus respectivos contratos; pero no ganarán la remuneración correspondiente al tiempo perdido;

12. Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado;
13. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infligiéndoles maltratos de palabra o de obra;
14. Conferir gratuitamente al trabajador, cuantas veces lo solicite, certificados relativos a su trabajo.

Cuando el trabajador se separe definitivamente, el empleador estará obligado a conferirle un certificado que acredite:

- a) El tiempo de servicio;
- b) La clase o clases de trabajo; y,
- c) Los salarios o sueldos percibidos;

15. Atender las reclamaciones de los trabajadores;
16. Proporcionar lugar seguro para guardar los instrumentos y útiles de trabajo pertenecientes al trabajador, sin que le sea lícito retener esos útiles e instrumentos a título de indemnización, garantía o cualquier otro motivo;
17. Facilitar la inspección y vigilancia que las autoridades practiquen en los locales de trabajo, para cerciorarse del cumplimiento de las disposiciones de este Código y darles los informes que para ese efecto sean indispensables.

Los empleadores podrán exigir que presenten credenciales;

18. Pagar al trabajador la remuneración correspondiente al tiempo perdido cuando se vea imposibilitado de trabajar por culpa del empleador;
19. Pagar al trabajador, cuando no tenga derecho a la prestación por parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, el cincuenta por ciento de su remuneración en caso de enfermedad no profesional, hasta por dos meses en cada año, previo certificado médico que acredite la imposibilidad para el trabajo o la necesidad de descanso;
20. Proporcionar a las asociaciones de trabajadores, si lo solicitaren, un local para que instalen sus oficinas en los centros de trabajo situados fuera de las poblaciones. Si no existiere uno adecuado, la asociación podrá emplear para este fin cualquiera de los locales asignados para alojamiento de los trabajadores;
21. Descontar de las remuneraciones las cuotas que, según los estatutos de la asociación, tengan que abonar los trabajadores, siempre que la asociación lo solicite;
22. Pagar al trabajador los gastos de ida y vuelta, alojamiento y alimentación cuando, por razones del servicio, tenga que trasladarse a un lugar distinto del de su residencia;
23. Entregar a la asociación a la cual pertenezca el trabajador multado, el cincuenta por ciento de las multas, que le imponga por incumplimiento del contrato de trabajo;
24. La empresa que cuente con cien o más trabajadores está obligada a contratar los servicios de un trabajador social titulado. Las que tuvieran trescientos o más, contratarán otro trabajador social por cada trescientos de excedente. Las atribuciones y deberes de tales trabajadores sociales serán los inherentes a su función y a los que se determinen en el título pertinente a la "Organización, Competencia y Procedimiento";

25. Pagar al trabajador reemplazante una remuneración no inferior a la básica que corresponda al reemplazado. En el caso de los obreros del sector público, podrán ejercer funciones de reemplazo previo informe favorable de la Unidad de

Administración de Talento Humano o de quien haga sus veces, con la verificación del cumplimiento del perfil requerido para el cargo, y previa certificación de disponibilidad presupuestaria. También se exigirá la aceptación expresa de la persona trabajadora y al finalizar el plazo de duración del reemplazo, la persona trabajadora regresará a cumplir sus funciones y a percibir su remuneración, inicialmente pactada.

Este retorno a las condiciones iniciales de trabajo no se considerará disminución de la remuneración pactada ni tampoco una decisión unilateral del empleador para la ejecución de una labor distinta de la convenida.

26. Acordar con los trabajadores o con los representantes de la asociación mayoritaria de ellos, el procedimiento de quejas y la constitución del comité obrero patronal, excepto en los casos de violencia y acoso laboral, donde se deberá proceder con el trámite legal correspondiente, y ante la autoridad laboral competente.

Las conductas que se denuncien como violencia y acoso laboral serán valoradas por la autoridad de trabajo, según las circunstancias del caso y la gravedad de las conductas denunciadas procurando evitar cualquier proceso de revictimización, que atente el derecho a la presunción de inocencia, al derecho al buen nombre y reputación de las personas, entre otros.

La autoridad competente apreciará las circunstancias de acuerdo con la capacidad de estas de someter a un trabajador a presión para provocar su marginación, renuncia o abandono de su puesto de trabajo.

27. Conceder permiso o declarar en comisión de servicio hasta por un año y con derecho a remuneración hasta por seis meses al trabajador que, teniendo más de cinco años de actividad laboral y no menos de dos años de trabajo en la misma empresa, obtuviere beca para estudios en el extranjero, en materia relacionada con la actividad laboral que ejercita, o para especializarse en establecimientos oficiales del país, siempre que la empresa cuente con quince o más trabajadores y el número de becarios no exceda del dos por ciento del total de ellos.

El becario, al regresar al país, deberá prestar sus servicios por lo menos durante dos años en la misma empresa;

Los permisos por estudios se otorgarán hasta tres horas, para estudios de educación media y superior, previa certificación de una institución educativa legalmente reconocida.

Los permisos serán justificados por el trabajador y serán recuperados conforme el acuerdo de las partes sin que las horas recuperadas generen recargo alguno en su remuneración.

28. Facilitar, sin menoscabo de las labores de la empresa, la propaganda interna en pro de la asociación en los sitios de trabajo, la misma que será de estricto carácter sindicalista;
29. Suministrar cada año, en forma completamente gratuita, por lo menos un vestido adecuado para el trabajo a quienes presten sus servicios;
30. Conceder tres días de licencia con remuneración completa al trabajador, en caso de fallecimiento de su cónyuge o de su conviviente en unión de hecho o de sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad;
31. Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar avisos de salida, de las modificaciones de sueldos y salarios, de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes sobre seguridad social;
32. Las empresas empleadoras registradas en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social están obligadas a exhibir, en lugar visible y al alcance de todos sus trabajadores, las planillas mensuales de remisión de aportes individuales y patronales y de descuentos, y las correspondientes al pago de fondo de reserva, debidamente selladas por el respectivo Departamento del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Los inspectores del trabajo y los inspectores del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social tienen la obligación de controlar el cumplimiento de esta obligación; se concede, además, acción popular para denunciar el incumplimiento.

Las empresas empleadoras que no cumplieren con la obligación que establece este numeral serán sancionadas por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social con la multa de un salario mínimo vital, cada vez, concediéndoles el plazo máximo de diez días para este pago, vencido el cual procederá al cobro por la coactiva;

33. El empleador público o privado, que cuente con un número mínimo de veinticinco trabajadores, está obligado a contratar, al menos, a una persona con discapacidad, en labores permanentes que se consideren apropiadas en relación con sus conocimientos, condición física y aptitudes individuales, observándose los principios de equidad de género y diversidad de discapacidad, en el primer año de vigencia de esta Ley, contado desde la fecha de su publicación en el Registro Oficial. En el segundo año, la contratación será del 1% del total de los trabajadores, en el tercer año el 2%, en el cuarto año el 3% hasta llegar al quinto año en donde la contratación será del 4% del total de los trabajadores, siendo ese el porcentaje fijo que se aplicará en los sucesivos años.

Esta obligación se hace extensiva a las empresas legalmente autorizadas para la tercerización de servicios o intermediación laboral.

La persona con discapacidad impedida para suscribir un contrato de trabajo, lo realizará por medio de su representante legal o tutor. Tal condición se demostrará con el carné expedido por el Consejo Nacional de Discapacidades (CONADIS).

El empleador que incumpla con lo dispuesto en este numeral, será sancionado con una multa mensual equivalente a diez remuneraciones básicas mínimas unificadas del trabajador en general; y, en el caso de las empresas y entidades del Estado, la respectiva autoridad nominadora, será sancionada administrativa y pecuniariamente con un sueldo básico; multa y sanción que serán impuestas por el Director General del Trabajo, hasta que cumpla la obligación, la misma que ingresará en un cincuenta por ciento a las cuentas del Ministerio de Trabajo y Empleo y será destinado a fortalecer los sistemas de supervisión y control de dicho portafolio a través de su Unidad de Discapacidades; y, el otro cincuenta por ciento al Consejo Nacional de Discapacidades (CONADIS) para dar cumplimiento a los fines específicos previstos en la Ley de Discapacidades;

34. Contratar un porcentaje mínimo de trabajadoras, porcentaje que será establecido por las Comisiones Sectoriales del Ministerio de Trabajo y Empleo, establecidas en el artículo 122 de este Código.

35. Las empresas e instituciones, públicas o privadas, para facilitar la inclusión de las personas con discapacidad al empleo, harán las adaptaciones a los puestos de trabajo de conformidad con las disposiciones de la Ley de Discapacidades, normas INEN sobre accesibilidad al medio físico y los convenios, acuerdos, declaraciones internacionales legalmente suscritos por el país.

36. Implementar programas de capacitación y políticas orientadas a identificar las distintas modalidades de violencia y acoso laboral, para prevenir el cometimiento de toda forma de discriminación, hostigamiento, intimidación y perturbación que se pudiera generar en la relación laboral con los trabajadores y de éstos con el empleador.

Nota: Numerales 2. y 33. sustituidos y numeral 35. agregado por Ley No. 28, publicada en Registro Oficial 198 de 30 de Enero del 2006 .

Nota: Incluida Fe de Erratas, publicada en Registro Oficial 223 de 7 de Marzo del 2006 .

Nota: Numeral 7 sustituido e inciso tercero del numeral 33 reformado por artículo 9 de la Ley No. 0, publicada en Registro Oficial Suplemento 483 de 20 de Abril del 2015 .

Nota: Numeral 36 agregado por artículo 5 de Ley No. 0, publicada en Registro Oficial Suplemento 116 de 9 de Noviembre del 2017 .

Nota: Numeral 27 reformado por Disposición Reformatoria Primera de Ley No. 0, publicada en Registro Oficial Suplemento 222 de 4 de Enero del 2023 .

Nota: Numeral 25 sustituido por artículo 1 de Ley No. 0, publicada en Registro Oficial Suplemento 242 de 1 de Febrero del 2023 .

Nota: Numerales 26 sustituido y 36 reformado por artículos 1 y 3 de Ley No. 0, publicada en Registro Oficial Suplemento 559 de 16 de Mayo del 2024 .

Anexo 6 Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI)

Art. 25.- Obligaciones y Responsabilidades.- Los miembros de la comunidad educativa tienen las siguientes obligaciones y responsabilidades:

- a. Propiciar la convivencia armónica y la resolución pacífica de los conflictos en la comunidad educativa;
- b. Mantener un ambiente propicio para el desarrollo de las actividades educativas, alrededor de los planteles escolares;
- c. Respetar y cuidar las instalaciones y recursos educativos;
- d. Respetar y proteger la integridad física, psicológica y sexual de los estudiantes y en general de todos los miembros de la comunidad; y,
- e. Cumplir con los deberes que deriven de su participación en formas asociativas para la prestación de servicios no académicos relacionados con el quehacer educativo.

Anexo 7 Escala de Clima Organizacional (EDCO)



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El modelo EDCO es solicitado a usted de forma anónima y confidencial. Las respuestas serán analizadas y se utilizarán exclusivamente con fines académicos investigativos. Se le sugiere leer cada ítem con atención antes de responder, para asegurar una mejor comprensión de las respuestas y escoger la frecuencia con la que se presentan los siguientes aspectos en la institución educativa.

No hay preguntas correctas ni incorrectas. Agradecemos sinceramente su tiempo y colaboración para la prueba.

Género:

- ☐ Masculino
- ☐ Femenino

Edad:

Años laborando en la institución:

Cargo que desempeña:

N°	Ítems	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Muy Pocas Veces	Nunca
1	Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones					
2	Soy aceptado por mi grupo de trabajo					
3	Los miembros del grupo son distantes conmigo					
4	Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo					
5	El grupo de trabajo valora mis aportes					
6	Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo					
7	El jefe es mal educado					
8	Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo					

9	Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias
10	El jefe desconfía del grupo de trabajo
11	Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa
12	Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades
13	Estoy de acuerdo con mi asignación salarial
14	Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa
15	Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes
16	Realmente me interesa el futuro de la empresa
17	Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo
18	Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa
19	Sin remuneración no trabajo horas extras
20	Sería más feliz en otra empresa
21	Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo
22	El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado
23	El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo
24	Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo
25	La iluminación del área de trabajo es deficiente
26	La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño
27	La empresa brinda estabilidad laboral
28	La empresa contrata personal temporal
29	La permanencia en el cargo depende de preferencias personales
30	De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo
31	Entiendo de manera clara las metas de la empresa
32	Conozco bien como la empresa está logrando sus metas
33	Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas
34	Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa
35	Las metas de la empresa son poco entendibles
36	El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno

37	Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales
38	Cuando necesito información de otras dependencias las consigo fácilmente
39	Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras
40	Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras

Anexo 8 Relaciones Interpersonales

Ítems Positivos	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	Total Población	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	Sumatoria	Total por Dimensión
	5	4	3	2	1								
1° - Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones.	12	8	5	1	0	26	60	32	15	2	0	109	4,19
2° - Soy aceptado por mi grupo de trabajo.	13	11	1	1	0	26	65	44	3	2	0	114	4,38
5° - El grupo de trabajo valora mis aportes.	12	7	7	0	0	26	60	28	21	0	0	109	4,19
Ítems Negativos	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	Total Población	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	Sumatoria	Total por Dimensión
	1	2	3	4	5								
3° - Los miembros del grupo son distantes conmigo.	0	2	2	15	7	26	0	4	6	60	35	105	4,04
4° - Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo.	0	1	1	6	18	26	0	2	3	24	90	119	4,58
							185	110	48	88	125	556	21,38
							33,3%	19,8%	8,6%	15,8%	22,5%	100%	

Anexo 9 Estilo de Dirección

Ítems Positivos	Siempre 5	Casi siempre 4	Algunas veces 3	Muy pocas veces 2	Nunca 1	Total Población	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	Sumatoria	Total por Dimensión
6° - Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo.	20	5	1	0	0	26	100	20	3	0	0	123	4,73
8° - Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo.	11	10	4	1	0	26	55	40	12	2	0	109	4,19
Ítems Negativos	Siempre 1	Casi siempre 2	Algunas veces 3	Muy pocas veces 4	Nunca 5	Total Población	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	Sumatoria	Total por Dimensión
7° - El jefe es mal educado.	0	0	0	0	26	26	0	0	0	0	130	130	5,00
9° - Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias.	2	0	1	1	22	26	2	0	3	4	110	119	4,58
10° - El jefe desconfía del grupo de trabajo.	1	0	1	7	17	26	1	0	3	28	85	117	4,50
							158	60	21	34	325	598	23,00
							26,4%	10,0%	3,5%	5,7%	54,3%	100%	

Anexo 10 Retribución

Ítems Positivos	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	Total Población	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	Sumatoria	Total por Dimensión
	5	4	3	2	1								
11° - Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa.	18	4	3	1	0	26	90	16	9	2	0	117	4,50
12° - Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades.	7	4	5	4	6	26	35	16	15	8	6	80	3,08
13° - Estoy de acuerdo con mi asignación salarial.	12	11	1	2	0	26	60	44	3	4	0	111	4,27
Ítems Negativos	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	Total Población	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	Sumatoria	Total por Dimensión
	1	2	3	4	5								
14° - Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa.	1	1	4	2	18	26	1	2	12	8	90	113	4,35
15° - Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes.	4	2	6	3	11	26	4	4	18	12	55	93	3,58
							190	82	57	34	151	514	19,77
							37,0%	16,0%	11,1%	6,6%	29,4%	100%	

Anexo 11 Sentido de Pertenencia

Ítems Positivos	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	Total Población	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	Sumatoria	Total por Dimensión
	5	4	3	2	1								
16° - Realmente me interesa el futuro de la empresa.	20	5	1	0	0	26	100	20	3	0	0	123	4,73
17° - Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo.	14	6	5	1	0	26	70	24	15	2	0	111	4,27
Ítems Negativos	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	Total Población	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	Sumatoria	Total por Dimensión
	1	2	3	4	5								
18° - Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa.	0	0	1	1	24	26	0	0	3	4	120	127	4,88
19° - Sin remuneración no trabajo horas extras.	1	2	2	5	16	26	1	4	6	20	80	111	4,27
20° - Sería más feliz en otra empresa.	0	0	2	12	12	26	0	0	6	48	60	114	4,38
							171	48	33	74	260	586	22,54
							29,2%	8,2%	5,6%	12,6%	44,4%	100%	

Anexo 12 Disponibilidad de Recursos

Ítems Positivos	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	Total Población	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	Sumatoria	Total por Dimensión
	5	4	3	2	1								
21° - Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo.	22	3	1	0	0	26	110	12	3	0	0	125	4,81
22° - El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado.	24	2	0	0	0	26	120	8	0	0	0	128	4,92
Ítems Negativos	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	Total Población	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	Sumatoria	Total por Dimensión
	1	2	3	4	5								
23° - El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo.	2	1	0	4	19	26	2	2	0	16	95	115	4,42
24° - Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo.	0	1	0	8	17	26	0	2	0	32	85	119	4,58
25° - La iluminación del área de trabajo es deficiente.	0	0	0	1	25	26	0	0	0	4	125	129	4,96
							232	24	3	52	305	616	23,69
							37,7%	3,9%	0,5%	8,4%	49,5%	100%	

Anexo 13 Estabilidad

Ítems Positivos	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	Total Población	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	Sumatoria	Total por Dimensión
	5	4	3	2	1								
27° - La empresa brinda estabilidad laboral.	12	12	1	1	0	26	60	48	3	2	0	113	4,35
30° - De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo.	21	2	1	0	2	26	105	8	3	0	2	118	4,54
Ítems Negativos	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	Total Población	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	Sumatoria	Total por Dimensión
	1	2	3	4	5								
26° - La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño.	0	0	0	3	23	26	0	0	0	12	115	127	4,88
28° - La empresa contrata personal temporal.	0	0	8	8	10	26	0	0	24	32	50	106	4,08
29° - La permanencia en el cargo depende de preferencias personales.	0	1	2	4	19	26	0	2	6	16	95	119	4,58
							165	58	36	62	262	583	22,42
							28,3%	9,9%	6,2%	10,6%	44,9%	100%	

Anexo 14 Claridad y Coherencia en la Dirección

Ítems Positivos	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	Total Población	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	Sumatoria	Total por Dimensión
	5	4	3	2	1								
31° - Entiendo de manera clara las metas de la empresa.	19	7	0	0	0	26	95	28	0	0	0	123	4,73
32° - Conozco bien como la empresa está logrando sus metas.	16	5	4	1	0	26	80	20	12	2	0	114	4,38
Ítems Negativos	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	Total Población	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	Sumatoria	Total por Dimensión
	1	2	3	4	5								
33° - Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas.	1	2	1	9	13	26	1	4	3	36	65	109	4,19
34° - Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa.	6	2	3	5	10	26	6	4	9	20	50	89	3,42
35° - Las metas de la empresa son poco entendibles.	1	0	1	6	18	26	1	0	3	24	90	118	4,54
							183	56	27	82	205	553	21,27
							33,1%	10,1%	4,9%	14,8%	37,1%	100%	

Anexo 15 Valores Colectivos

Ítems Positivos	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	Total Población	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	Sumatoria	Total por Dimensión
	5	4	3	2	1								
36° - El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno.	13	8	3	2	0	26	65	32	9	4	0	110	4,23
37° - Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales.	11	9	5	0	1	26	55	36	15	0	1	107	4,12
38° - Cuando necesito información de otras dependencias las consigo fácilmente.	11	7	6	2	0	26	55	28	18	4	0	105	4,04
40° - Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras.	13	4	5	4	0	26	65	16	15	8	0	104	4,00
Ítems Negativos	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	Total Población	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	Sumatoria	Total por Dimensión
	1	2	3	4	5								
39° - Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras.	0	2	3	7	14	26	0	4	9	28	70	111	4,27
							240	116	66	44	71	537	20,65
							44,7%	21,6%	12,3%	8,2%	13,2%	100%	

Anexo 16 Clima Organizacional

Dimensiones	Puntaje por Dimensión	
Relaciones Interpersonales	21,38	Saludable
Estilo de Dirección	23,00	Saludable
Retribución	19,77	Saludable
Sentido de Pertenencia	22,54	Saludable
Disponibilidad de Recursos	23,69	Saludable
Estabilidad	22,42	Saludable
Claridad y Coherencia en la Dirección	21,27	Saludable
Valores Colectivos	20,65	Saludable
Puntaje Total sobre 200 puntos	174,73	Nivel Alto

Anexo 17 Entrevista a las autoridades de la institución



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Objetivo: Conocer la percepción de las autoridades sobre el desempeño laboral de su equipo de trabajo educativo.

Dimensión: Comportamiento

1. ¿Qué estrategias se implementan para impulsar el respeto y la responsabilidad entre el personal docente y administrativo?
2. ¿Considera que la ética y moral es importante para mejorar el comportamiento del personal y por qué?
3. ¿Qué acciones consideran necesarias cuando identifican comportamientos que no reflejan los valores institucionales?

Dimensión: Trabajo en equipo

4. ¿Cómo se fomenta la colaboración y el compañerismo entre los docentes y el personal administrativo de la institución?
5. ¿Podría describir cómo se manejan las diferencias de opinión o desacuerdos dentro de los equipos de trabajo de la institución?

Dimensión: Productividad

6. ¿Cómo define la productividad en el trabajo dentro de la institución y qué indicadores utilizan para medirla?
7. ¿Qué tipo de herramientas o recursos se han implementado para mejorar la productividad del personal?
8. ¿Qué opina sobre el cumplimiento de las tareas asignadas del personal de la institución?

Anexo 18 Síntesis de Entrevista de las Autoridades de la Institución

Preguntas	Autoridades	Respuestas
¿Qué estrategias se implementan para impulsar el respeto y la responsabilidad entre el personal docente y administrativo?	Rectora	Saber manejar los conflictos y estar en armonía.
	Vicerrectora	No hay mejor cosa que el ejemplo, y es que los maestros internamente se respeten entre ellos.
	Psicóloga	Las estrategias que se usan son charlas, la mediación, y, en mi caso, la comunicación asertiva.
¿Considera que la ética y moral es importante para mejorar el comportamiento del personal y por qué?	Rectora	Si, son los valores importantísimos de todo ser humano para poder ser un ejemplo.
	Vicerrectora	Si, dentro del valor respeto está la ética y la moral, porque el docente no debe ser doble moral.
	Psicóloga	Si, conociendo cuáles son esos principios y valores sirven para considerar si esa persona es apta para ingresar a este lugar de trabajo. Yo personalmente les hago pasar a mi oficina y les doy un consejo para el bienestar de la persona misma.
¿Qué acciones consideran necesarias cuando identifican comportamientos que no reflejan los valores institucionales?	Rectora	El primer paso es el diálogo. Si tu no dialogas con tus empleados, o con tus compañeros, créeme que ahí se te fue todo hacia abajo.
	Vicerrectora	Nosotros siempre trabajamos con comunicación asertiva, para nosotros siempre es importante escuchar antes de actuar.
	Psicóloga	
¿Cómo se fomenta la colaboración y el compañerismo entre los docentes y el personal administrativo de la institución?	Rectora	Se fomenta con unanimidad, es contagioso el buen vivir y compañerismo.
	Vicerrectora	A nivel educativo todo se realiza en equipo, de ahí salen todas las ideas para trabajar.
	Psicóloga	Por lo general, hacemos reuniones de integración y tenemos comitivas
¿Podría describir cómo se manejan las diferencias de opinión o desacuerdos dentro de los equipos de trabajo de la institución?	Rectora	Nos reunimos y todos llegamos a un mutuo acuerdo.
	Vicerrectora	El desacuerdo se traduce a través de diálogo, hay leyes y reglamentos que debemos seguir para hablar con fundamentos.
	Psicóloga	Nos reunimos, socializamos el tema, planteamos diferentes situaciones, establecemos diferentes vías que se pueden tomar para mejorar la situación.
¿Cómo define la productividad en el trabajo	Rectora	Nosotros trimestralmente hacemos un balance con todos los maestros sobre los estudiantes,

dentro de la institución y qué indicadores utilizan para medirla?		los pro y contra de dificultades que se presentan.
	Vicerrectora	Aquí se mide a través de las evaluaciones cada trimestre.
	Psicóloga	Para nosotros los indicadores son el cumplimiento de sus planificaciones, puntualidad, responsabilidad, el respeto
	Rectora	Mejoras, tales como, pantallas táctiles, tenemos todas las aulas climatizadas.
¿Qué tipo de herramientas o recursos se han implementado para mejorar la productividad del personal?	Vicerrectora	El principal recurso es el aire acondicionado, segundo es que hay pantallas digitales, trabajamos igualmente con la pizarra física.
	Psicóloga	Dando charlas referentes a cómo mejorar o cómo fomentar la participación activa, cómo tener un buen clima laboral.
	Rectora	Si vamos a evaluar y necesitamos que en tal fecha presenten los temarios se les da un plazo para subir a la plataforma.
¿Qué opina sobre el cumplimiento de las tareas asignadas del personal de la institución?	Vicerrectora	Considero que ser permisivo debe ser la última instancia en una situación dada.
	Psicóloga	El personal presenta un alto sentido de cumplimiento de responsabilidad y rendimiento en la mayoría de las tareas y actividades que se le asignan.

Anexo 19 Entrevista a un experto de Talento Humano



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Objetivo: Recabar información desde la experiencia del profesional de Talento Humano identificado procesos y áreas de mejoras relacionados con la productividad, comportamiento y trabajo en equipo.

Dimensión: Comportamiento

1. ¿Cómo un clima organizacional deficiente puede perjudicar el comportamiento del personal?
2. ¿Cuáles son los indicadores que permiten identificar comportamientos inadecuados en el personal?
3. ¿Qué estrategias recomendaría para mejorar comportamientos incorrectos en una institución educativa?

Dimensión: Trabajo en equipo

4. ¿De qué manera el clima organizacional puede influir sobre la colaboración y comunicación del personal?
5. Basado en su conocimiento: ¿Cuáles son los principales retos que enfrentan los equipos de trabajo y cómo se podrían solucionar?

Dimensión: Productividad

6. Basado en su conocimiento: ¿Considera que la sobrecarga de trabajo puede afectar en la disminución de la productividad del personal y por qué?
7. ¿Cómo se podría medir la productividad del personal en una institución educativa?
8. ¿Cuál es el impacto de una mala división de responsabilidades sobre la productividad y el cumplimiento de las tareas del personal?

Anexo 20 Síntesis de Entrevista a Experto del Talento Humano

Preguntas	Respuestas
¿Cómo un clima organizacional deficiente puede perjudicar el comportamiento del personal?	Uno de los principales aspectos que se marchitan es la motivación dentro de la organización, ya que, la gente deja de sentir esa pasión, ese fuego por su trabajo, es decir, hay como que la pérdida del propósito.
¿Cuáles son los indicadores que permiten identificar comportamientos inadecuados en el personal?	Yo creo que un indicador podría ser cambios en el desempeño y cambios en la productividad del trabajador.
¿Qué estrategias recomendaría para mejorar comportamientos incorrectos en una institución educativa?	Yo creo que como en toda organización lo primero que se tendría que hacer es un diagnóstico para poder entender la raíz de la problemática.
¿De qué manera el clima organizacional puede influir sobre la colaboración y comunicación del personal?	Cuando el clima organizacional es positivo, esto mejora todo, genera seguridad, promueve la transparencia, se promueve la apertura entre todas las partes que en este caso forman la institución educativa, se fomenta el respeto y se fomenta los valores.
Basado en su conocimiento: ¿Cuáles son los principales retos que enfrentan los equipos de trabajo y cómo se podrían solucionar?	El principal reto sería la comunicación y ligado a esto podría desde el punto de vista de la organización, que a veces los objetivos no están claros o no están correctamente alineados.
Basado en su conocimiento: ¿Considera que la sobrecarga de trabajo puede afectar en la disminución de la productividad del personal y por qué?	Sí, eso es indiscutible, porque el ser humano es el único recurso vivo dentro de la organización, entonces, el cerebro humano y el cuerpo humano lógicamente se sobrecargan llegando a lo que es una fatiga extrema o un colapso completo como dicen los especialistas, una fatiga mental.
¿Cómo se podría medir la productividad del personal en una institución educativa?	Para medir uno de los indicadores como en las empresas sería a través de los KPI; este podría ser una opción.
¿Cuál es el impacto de una mala división de responsabilidades sobre la productividad y el cumplimiento de las tareas del personal?	La mala división de responsabilidades no solamente es un problema estructural, es un problema yo considero humano, que impacta directamente a varios aspectos, como por ejemplo la eficiencia, la moral e incluso la capacidad de una organización para funcionar.

Anexo 21 Resultado del Checklist sobre el desempeño laboral



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Objetivo: Recolectar información de manera objetiva sobre el desempeño laboral del personal administrativo y docente de la Unidad Educativa Particular “Llaves del Reino”, tomando en cuenta las dimensiones en estudio.

CHECKLIST DEL DESEMPEÑO LABORAL

Unidad Educativa Particular "Llaves del Reino"

Evaluadoras: Mayerli Jamilet Jumbo Piquet

María Angela Rodríguez Vega

Dimensiones	Criterios de evaluación	Sí	No	Observaciones
Comportamiento	Consideración hacia sus colegas y superiores	✓		
	Actitud positiva en las funciones a realizar		✗	Se percibe signos de estrés al momento de realizar ciertas actividades.
	Puntualidad	✓		
	Acepta sugerencias o críticas de manera constructiva	✓		
	Participación colaborativa en actividades	✓		
Trabajo en equipo	Respeto por la opinión ajena	✓		
	Compartimiento de recursos	✓		
	Disposición para ayudar a sus compañeros		✗	Se destaca la colaboración permisiva de la secretaria general

Productividad	Gestión eficiente del tiempo	✗	realizando tareas ajenas a sus responsabilidades. La jornada de trabajo del personal es insuficiente para el cumplimiento de tareas.
	Cumplimiento de plazos establecidos	✗	El personal docente excede las fechas límite de entrega de sus tareas.
	Organización de tareas diarias	✗	Incumplimiento de asignaciones específicas.
	Demuestra interés por mejoras en su rendimiento	✓	

Anexo 22 Evidencia de los Instrumentos de la Investigación

<https://drive.google.com/drive/folders/1ptyfpXsJ-waYAtcemb0Rj1nr5-fkmt2i>