



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA SOCIOHUMANÍSTICA

TÍTULO DE MAGÍSTER EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

Influencia del clima laboral en el compromiso organizacional
del Personal Docente de una Unidad Educativa de Cuenca - Azuay

TRABAJO DE TITULACIÓN.

AUTORA: Marín Vallejo, María Elisa

DIRECTORA: Pozo Aguilar, Ximena Catalina, Mgtr.

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA

2018



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

Septiembre, 2018

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister

Ximena Catalina Pozo Aguilar.

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado: Influencia del clima laboral en el compromiso organizacional del Personal Docente de una Unidad Educativa de Cuenca - Azuay realizado por Marín Vallejo María Elisa, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, febrero de 2018

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Marín Vallejo María Elisa declaro ser autora del presente trabajo de titulación: Influencia del clima laboral en el compromiso organizacional del Personal Docente de una Unidad Educativa de Cuenca - Azuay, siendo la Mgtr. Ximena Catalina Pozo Aguilar directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio del Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f.

Autor: Marín Vallejo María Elisa

Cédula: 140040260-6

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a todos los docentes que en su día a día buscan forjar una mejor sociedad a través de desarrollo integral de los niños, adolescentes y jóvenes que tienen a su cargo. Estimados docentes: a veces las situaciones se ponen complicadas en el trabajo sin embargo todos los gestos que podamos tener con los estudiantes serán recordados y harán de cada uno de ellos una mejor persona.

A todos los líderes educativos que desde el aula de clases o detrás de un escritorio se esfuerzan por brindar un clima laboral armonioso: relaciones afectivas y efectivas, comunicación sincera, una motivación asertiva, un desarrollo de las capacidades personales y sobre todo una vivencia de valores que es el mayor testimonio que se puede brindar a los que tienen a los docentes como referentes de su vida.

A quienes están convencidos de que el Ecuador es un país maravilloso y que tiene gente linda y luchadora que quiere salir adelante desde una formación continua y con una preparación adecuada.

A todos los que están convencidos de que una buena educación es capaz de humanizar el corazón, forjar el espíritu y ampliar el intelecto haciendo de esta sociedad un lugar mejor para vivir.

AGRADECIMIENTO

Le agradezco en primer lugar a DIOS que hasta en los momentos más complicados de estos años de estudio me hizo sentir su fortaleza a través de quienes estuvieron a mi lado para que no decaiga y continúe estudiando con cariño y valor.

Gracias especiales a mis padres: SANTIAGO y NELLY por su incondicional apoyo en mis decisiones y en este proceso de estudios, han estado a mi lado desde el jardín de niños y hoy me acompañan en un escalón más de preparación académica.

A la institución que me permitió cumplir con un sueño de superación personal, la UNIDAD EDUCATIVA “TÉCNICO SALESIANO” que me brindó los espacios y tiempos necesarios para aprobar cada módulo y me tuvo paciencia en este trabajo de fin de titulación.

A mi directora de tesis, MGT. XIMENA POZO, Ximenita como le dije siempre por la cercanía con la que supo acompañar este trabajo, gracias por sus aportes y la exigencia firme para que este proyecto tenga los mejores resultados.

De un modo especial quiero agradecer a MARISOL MARIN, mi hermanita, por cada palabra con la que me animó a hacer las tareas, a estudiar para los exámenes y por su infinita paciencia para acompañarme en las malas noches y que cada paso dado sea el mejor.

A todos, Dios los bendiga.

INDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
1. MARCO TEÓRICO.....	5
1.1. Clima Laboral.....	6
1.1.1. Dimensiones del Clima Laboral.....	7
1.2. Compromiso Organizacional.....	18
2. METODOLOGÍA.....	23
2.1. Diseño y métodos de investigación.....	24
2.2. Técnicas e instrumentos de investigación	25
2.3. Recursos.....	25
2.4. Procedimiento.....	26
3. DIAGNÓSTICO, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	27
3.1. Clima Laboral.....	31
3.2. Compromiso Organizacional.....	48
CONCLUSIONES.....	54
RECOMENDACIONES.....	56
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	58
ANEXOS.....	60
ANEXO 1: Proyecto de trabajo de fin de titulación	61
ANEXO 2: Autorización de la Institución.....	67
ANEXO 3: Formato de Encuesta.....	68

RESUMEN

El propósito de esta investigación es establecer la influencia del clima laboral en el compromiso organizacional del personal que labora en la Unidad Educativa “Técnico Salesiano” de Cuenca - Ecuador, que se ha visto afectada por una constante desvinculación de personal en los últimos años. Este estudio se realiza con una muestra de 34 docentes, es una investigación de tipo mixto que maneja información cualitativa en la descripción de la información y cuantitativa porque maneja datos estadísticos, utiliza el método explicativo, es de carácter inductivo y analítico que usa la técnica de la encuesta con dos cuestionarios para la recolección de datos: encuesta de Clima Laboral (ECL) de Ricardo Valenzuela y encuesta de Compromiso Organizacional (ECO) de Meyer y Allen. Luego del análisis comparativo realizado los resultados son: clima laboral de 80,2%, compromiso afectivo del 84,4%, 70,2% de compromiso normativo y 61% de compromiso de continuidad, con estos datos se concluye que el clima laboral si influye en el compromiso organizacional de sus docentes, por lo tanto, para un mayor compromiso se deben elegir estrategias que potencien el clima laboral existente.

PALABRAS CLAVE: clima laboral, compromiso organizacional, unidad educativa, influencia.

ABSTRACT

The purpose of this research is to establish the influence of the work environment in the organizational commitment of the teaching staff that works in the UETS (Unidad Educativa Tecnico Salesiano) located in Cuenca, Azuay, Ecuador, which has been affected by a constant separation of teachers during recent years. This study was carried out with a sample of 34 teachers. It is mixed because it manages qualitative and quantitative information and in addition, it uses the explanatory method. Also, its nature is inductive and analytical because it uses the survey technique with two questionnaires for the collection of data: Survey of Labor Climate (ECL) of Ricardo Valenzuela and survey of Organizational Commitment (ECO) of Meyer and Allen. After the comparative analysis carried out, the results are: a work environment of 80.2%, with 84.4% of an affective commitment, 70.2% of a normative commitment and a 61% commitment of continuity. With these data, it is concluded that the work environment does influence the organizational commitment of its teachers; therefore, to generate a greater commitment, strategies that will enhance the existing work environment must be chosen.

KEY WORDS: work environment, organizational commitment, educational institution, influence.

INTRODUCCIÓN

Una educación asertiva y proactiva, es de vital importancia, para a futuro entregar a la sociedad personas de bien, comprometidas con la cultura y la academia, es decir, personas de excelencia que enfrenten con total competitividad los desafíos que presenta su entorno. Por lo tanto quienes hacen de su labor profesional la preparación de estos jóvenes tienen que ser personas comprometidas con su noble labor, preparadas y sobre todo felices, para que a través del intercambio de saberes en las aulas, puedan acompañar este proceso educativo de la mejor manera.

Las organizaciones cuyo fin es la preparación académica de niños, adolescentes y jóvenes tienen que propender a una vivencia interna armónica de todos quienes la conforman y en este contexto deben existir procesos de evaluación para medir lo que se llama el clima laboral que permitirá un mejor desempeño del personal y por ende el cumplimiento de los objetivos, misión y visión institucionales.

Esta investigación pretende establecer la influencia del clima laboral en el compromiso organizacional de una unidad educativa que durante los últimos años ha experimentado una desvinculación constante de personal que se acoge a un nombramiento fiscal. Para cumplir este propósito se establecen relaciones entre las dimensiones del clima laboral y los tipos de vínculos existentes dentro del compromiso organizacional como son el compromiso afectivo, normativo y de continuidad.

En el país existen varios tipos de evaluación de organizaciones y desde hace varios años se ha puesto mucho énfasis en la evaluación educativa, con la finalidad de garantizar el cumplimiento de estándares de calidad que establecen los rangos de excelencia educativa. Sin embargo, en cuanto a este tema son pocos los estudios en el país, mientras que en otros países como México (Martínez M. , 2009), existe una constante inquietud y por eso se pretende hacer de este estudio una base para un mejoramiento continuo de esta institución específicamente y a futuro de otras instituciones.

Este tema es importante en el ejercicio de la institución educativa seleccionada porque superando el renombre y el tiempo de servicio, se debe garantizar de forma real el compromiso de los docentes, con la propuesta e identidad propia, para que el trabajo realizado sea afectivo, efectivo y eficaz ya que sólo un personal con verdadero sentido de pertenencia, será capaz de transmitir la identidad y los valores institucionales a toda la Comunidad Educativa.

A través de la realización de las encuestas y su posterior análisis y comparación entre los instrumentos se pudo dar respuesta al problema planteado, estableciendo la dependencia existente entre las dimensiones del clima laboral con el nivel de compromiso que existe en la

organización. Los objetivos establecidos al inicio del estudio se cumplieron en su totalidad, se realizó la medición del clima laboral desde las 10 dimensiones que presenta la encuesta planteada y se logró identificar con claridad los niveles de compromiso del personal docente; además, se establecieron estrategias para mejorar las relaciones existentes entre los dos instrumentos utilizados.

Este estudio se realizó sin inconvenientes, ya que la unidad educativa siempre estuvo abierta a colaborar en este trabajo, se contó con el apoyo de las autoridades y del personal docente. Esta investigación contó con un método explicativo ya que describe la realidad y establece relaciones entre la información recopilada, es de carácter inductivo y analítico, pues se basa en los resultados obtenidos y datos concretos.

En el primer capítulo se clarifican las definiciones de clima laboral y compromiso organizacional, identificando las principales características de cada uno y comparando las apreciaciones de varios autores de cada variable planteada.

En el segundo capítulo se presenta la metodología a partir de un diseño y método de investigación con las técnicas e instrumentos de investigación que se van a emplear, los recursos que se necesitan y el procedimiento empleado para la consecución de los datos.

En el tercer capítulo se presentan tablas y gráficos estadísticos que establezcan el análisis realizado de los datos obtenidos y se discuten los resultados a nivel comparativo de los dos instrumentos empleados.

En el cuarto y quinto capítulo respectivamente se anotan las conclusiones a las que se ha llegado luego del estudio y las recomendaciones que se plantean para que los índices que se encontraron más bajos se superen y en caso de realizarse estudios posteriores éste sea su base.

De todo el trabajo realizado se puede concluir que estudios de esta índole deben realizarse en todas las instituciones ya que permite mayor cercanía a las percepciones de todos los colaboradores en aspectos fundamentales de su entorno laboral y que son la base para un compromiso laboral que permita un mejor desempeño y una entrega total a la misión educativa, que exige excelencia en el cumplimiento de los estándares de calidad.

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Clima Laboral

Hablar de clima laboral es entrar en el entorno en el que un trabajador se desempeña, el espacio físico y de relaciones donde ejecuta sus labores desde la contratación; este entorno es el que garantiza un trabajo bien realizado y que le da al empleado un contexto adecuado para su desarrollo y profesionalización.

Hablar de clima laboral implica conceptualizar este término según el parecer de varios autores que se han especializado en este campo.

Para Irondo citado por Pilar Ortiz y Lirios Cruz (Ortiz & Cruz, 2008) afirma:

Por clima laboral se entiende el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta. Frecuentemente este concepto se confunde con el de Cultura Empresarial, pero se diferencia en ser menos permanente en el tiempo aunque comparta una connotación de continuidad. (p. 3)

Para Elena Rubio (Rubio Navarro, 2006):

El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. (p. 1)

Para Valenzuela citado por Grissel Mata (Mata Martínez, 2009)

El clima laboral es el indicador del estado de ánimo de los trabajadores, su nivel de satisfacción con la Institución, de la presencia o ausencia de situaciones conflictivas, del grado de cohesión de los equipos de trabajo y en general, de la motivación para hacer su trabajo con excelentes estándares de calidad. (p. 13)

En las diferentes definiciones citadas se denota que el clima laboral es un conjunto de distintos factores, una organización con buenas estrategias que tiene un entorno favorable tendrá éxito. El buen clima laboral aunque no garantice por si solo la consecución de los objetivos empresariales es un factor necesario para lograrlo.

A decir de Fernando Toro y Alejandro Sanín (Toro & Sanín, 2013) este buen clima:

Se caracteriza porque las personas perciben favorablemente realidades laborales como el apoyo que reciben por parte de sus jefes y compañeros, la calidad del trato entre las personas, la claridad con que cuentan sobre lo que hacen, la disposición de herramientas y recursos para realizar un trabajo, la estabilidad, la coherencia entre otras. (p. 11)

Un clima laboral adecuado hace que el trabajo en una institución sea de calidad, Grissel Mata (Mata Martínez, 2009) dice que un trabajo efectivo es:

Donde los maestros y los administradores se comprometen conjuntamente en la resolución de problemas, en la toma de decisiones y en la implementación de los cambios que se requieren, por lo que todo ser humano merece un ambiente de trabajo que use sus talentos y desarrolle sus capacidades profesionales. (p. 13)

Se suele decir que un trabajo deja de ser algo obligatorio y pesado cuando se encuentra un espacio de desarrollo personal, buenas relaciones y cuando se convierte en un compartir de experiencias y crecimiento mutuo. Es decir, cuando un trabajo se convierte en una pasión personal es un eje de mejoramiento personal y no sólo un modo de sustento.

1.1.1 Dimensiones del Clima Laboral.

El clima laboral como se ha descrito en las definiciones anteriores es un conglomerado de dimensiones. La descripción de estas dimensiones permitirán profundizar los aspectos que conforman el clima laboral, algunos autores presentan sus aportes en este campo, sin embargo en este trabajo se van a desarrollar las propuestas por Lucía Soberanes y Abel De la Fuente (Soberanes Rivas & De la Fuente, 2009) y son:

- Valores colectivos.
- Posibilidades de superación y desarrollo.
- Recursos materiales y ambiente físico.
- Retribución material y moral.
- Estilos de dirección.
- Sentimiento de pertenencia.
- Motivación y compromiso.
- Resolución de quejas y conflictos.
- Relaciones humanas.
- Relaciones jefe-subalternos.

- Control y regulaciones.
- Estructura organizativa y diseño del trabajo.
- Fluctuación laboral potencial.
- Liderazgo. (p. 123)

1.1.1.1. Valores colectivos.

Como valores colectivos definimos a todo aquello que la empresa maneja como el ideario que debe enmarcar las relaciones de su personal.

Uno de los grandes valores que debe ser base en la institución es la coherencia que debe ser característica personal y colectiva. “Dado que la conducta de los líderes condiciona enormemente la cultura de la organización puede esperarse que el grado de coherencia que se aprecia en un equipo de trabajo o en una empresa se relacione estrechamente con el que exhiben sus líderes” (Toro & Sanín, 2013).

A decir del Diccionario de la RAE (Real Academia Española) la coherencia es una “actitud lógica y consecuente con los principios que se profesan”. (Real Academia Española, 2017)

Hoy en día se habla mucho de valores, sobre todo de la falta de ellos, en una organización que pretende ser sólida en una sociedad tan competitiva como la actual es necesario tener un ideario muy claro y que sea conocido y reconocido tanto dentro de la empresa por sus directivos y empleados; como fuera de ella por sus clientes, vecinos, familiares, etc.

1.1.1.2. Posibilidades de superación y desarrollo.

Las posibilidades de superación y crecimiento permiten que el personal se desarrolle en su campo académico y por ende en su profesionalización; además, esto genera interés por el aprendizaje organizacional, la puesta en práctica o modificación de la conducta en algunos casos.

En un entorno competitivo garantizar la mejora continua del personal, de sus productos, servicios o desempeño laboral es vital. Ante esta realidad es indispensable asegurar que los empleados tengan las competencias necesarias, esto implica que la formación debe ser continua en el campo en el que cada persona se desempeña; “la práctica hace al maestro” es un adagio muy conocido, sin embargo con los avances científicos y tecnológicos actuales

incluso para el uso de una máquina se necesita preparación y precisamente este aspecto es el de la preparación continua o formación permanente en un mismo puesto de trabajo y mucho más si se trata de un ascenso.

La formación del personal debe constituirse un eje transversal del Departamento de Gestión de Talento Humano porque genera un índice mayor de rentabilidad y mejora la conducta de los empleados, las relaciones entre pares y entre jefes y subordinados se vuelve más cercana y confiable, se promueve una mejor comunicación en toda la organización, se reduce la tensión y se permite el manejo de áreas donde se den conflictos.

1.1.1.3. Recursos materiales y ambiente físico

Los Recursos materiales y el ambiente físico están constituidos por el entorno material que permite una estabilidad emocional del personal.

Para el correcto cumplimiento de las labores encargadas, un trabajador debe tener el material justo para realizarlo dependiendo de sus funciones específicas. Estos recursos podrían ir desde elementos tecnológicos como: computador de escritorio o portátil, celular, aparatos especializados, etc.; material de papelería, equipos de seguridad laboral, de acuerdo a las necesidades, “como: tapones auditivos u orejeras, mascarillas, gafas de protección, chalecos, cascos, botas, uniforme especial; herramientas y la señalización correcta en sus lugares de trabajo. De modo que se mantengan las condiciones óptimas de protección, salud y seguridad”. (Marín, 2017)

Según Toro (Toro & Sanín, 2013) a esta cuenta de recursos y materiales se deben agregar “los datos, reportes, indicadores, decisiones, políticas o instrucciones específicas necesarios para la correcta ejecución del trabajo de una persona”.

Hay que tener en cuenta que los recursos que se mencionan pueden estar a cargo del departamento del empleado o pueden depender de alguien más, si se diera la segunda realidad, este aspecto dependerá de la disponibilidad que se tenga del material como de su estado, ya que tener recursos obsoletos o difíciles de conseguir sería contraproducente para una buena calificación de esta dimensión del clima laboral.

1.1.1.4. Retribución material y moral

Se puede definir retribución material y moral como el sueldo o salario fijado en el contrato por los servicios especificados en el mismo y la valoración permanente o la corrección, de ser necesaria, del trabajo realizado.

Para María Eugenia Londoño (Toro & Sanín, 2013) “la retribución es el grado de equidad percibida en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo”.

Davis y Newstrom citados por (Méndez, 2012) aportan que:

Entre las aportaciones se distinguen: El esfuerzo en el trabajo, los estudios académicos del sujeto, la antigüedad, el rendimiento, la dificultad de la tarea, lealtad y dedicación, tiempo y voluntad, creatividad, rendimiento laboral, entre otras aportaciones. Por su parte, entre los resultados se destacan: El sueldo, bonos, las prestaciones reales pecuniarias, seguridad en el trabajo, las recompensas sociales, los estímulos psicológicos. (p. 3)

Este aspecto no se refiere solo al carácter monetario del cargo, sino también a las percepciones que tienen los trabajadores sobre la imparcialidad en el manejo de todos los beneficios a los que se pueden acceder. En algunas ocasiones los directivos olvidan que una felicitación a tiempo, constituye un estímulo importante en la realización del trabajo de una persona, la retribución va más allá de lo económico, una motivación constante de lo bien hecho permite que el trabajador se esmere más en su labor.

Se debe tener en cuenta que cuando una persona tiene un contrato por un corto tiempo percibe a la empresa de modo más optimista que los que tienen contrato por tiempo indefinido. Una razón de esta percepción diferente es que los que tienen más años de labor en una misma organización se acostumbran a los beneficios y pueden parecer poco ante su tiempo de servicio o el desempeño en su trabajo (Toro & Sanín, 2013).

1.1.1.5. Estilos de dirección

Esta dimensión del clima laboral puede ir desde un estilo vertical hasta uno horizontal dependiendo de la finalidad de la organización y del tipo de liderazgo que se maneje en ella. Este aspecto muy importante porque las incoherencias sobre todo de los superiores pueden causar inestabilidad en los subordinados.

La información adecuada sobre el trabajo que debe realizar el empleado es fundamental; conocer detalles de las tareas encomendadas, las reglas y principios en el trabajo y lo que se espera de él; además con un conocimiento previo la persona puede orientar sus esfuerzos hacia la misión de la empresa y de su departamento en particular.

El trabajador debe saber lo que se espera de él, escuchar las instrucciones dadas por su jefe inmediato o por otras personas con autoridad, e incluso atender algún encargo o una tarea delegada.

Se puede definir este aspecto como el grado en que el personal percibe que ha recibido información apropiada sobre su trabajo y “sobre el funcionamiento de la empresa, los objetivos institucionales, los planes estratégicos, la misión y visión, las realidades contextuales que afectan la empresa como la economía, la competencia o las características de mercado entre muchas otras realidades” (Toro & Sanín, 2013). Esta información genera en los empleados diferentes modos de reaccionar y actitudes frente a sus jefes.

Si la empresa maneja adecuados canales de información y comunicación para todo el personal genera una apreciación de claridad organizacional, de lo contrario se crearán rumores y desconfianza y como consecuencia una falta de compromiso.

1.1.1.6. Sentimiento de pertenencia

Mónica Montaña (Montaña Navia, 2012) define el sentido de pertenencia como:

Un vínculo significativo entre la organización y su talento humano, el cual además de generar ganancias en ambas partes, también hace que se estrechen lazos, donde sentimientos como el arraigo, el compromiso, la identidad, etc., permiten que el trabajador quiera pertenecer a un grupo social, apropiarlo y hacerlo parte de su vida laboral y personal. (p. 4)

Esta dimensión está relacionada directamente con la motivación y por ende en el desempeño del trabajo. Esta variable es definida por Toro y citado por Alejandro Sanín (Toro & Sanín, 2013) como “la percepción del grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentido de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas” y está integrado por dos aspectos: el compromiso y la responsabilidad.

El compromiso, para cada empleado, involucra esfuerzo y constancia en el trabajo y la responsabilidad es conciencia en la realización de sus actividades personales y en el equipo al que pertenece.

Dentro de este estudio el sentido de pertenencia es el compromiso organizacional que tienen los trabajadores para con su institución de modo que se sienta identificado y orgulloso de ella. Este aspecto en particular constituye la segunda variable del estudio que se realiza en este trabajo de investigación.

1.1.1.7. Motivación y compromiso

Cuando el trabajador se siente cómodo en su entorno es garantía de esfuerzo, dedicación y concentración en las actividades porque se siente motivado a realizar las labores a él encargadas y es capaz de apasionarse por su institución.

La motivación es un elemento importante que canaliza esfuerzos, energía y la conducta en general, de este modo el trabajador se siente bien en su entorno y en las labores que realiza y es capaz de hacer incluso, aquello que intuye, y no está dentro de sus obligaciones.

Una motivación asertiva procura que los trabajadores de una empresa se vuelvan proactivos y propositivos en su entorno, frente a las pequeñas o grandes dificultades que puedan existir, permite que estén prestos a buscar soluciones a las diferentes situaciones.

El tener claros los objetivos organizacionales a más de las especificidades de su propio trabajo constituyen una motivación, y si a estos factores sumamos una percepción de justicia y equidad respecto de las recompensas con su rendimiento, la formación y desarrollo y unas condiciones adecuadas de trabajo permitirá una motivación esencial para el trabajador.

1.1.1.8. Resolución de quejas y conflictos

El trabajador debe sentirse en un entorno de confianza y valoración personal para poder pronunciarse respecto de aquello que considera negativo o aceptar las correcciones necesarias para superar conflictos que puedan estarse dando dentro del departamento, sector de la organización.

Factores como salarios, horarios o condiciones de trabajo pueden ser utilizados como quejas, algunas pueden ser más graves que otras por el tiempo de resolución, podemos poner en cabeza de lista a los casos de disciplina, promociones, transferencias y despidos; siempre van a existir descontentos en torno a estos aspectos y quienes están a cargo de la resolución de conflictos deben conciliar mediante una comunicación abierta y argumentos sólidos para dejar a las partes implicadas, satisfechas.

Una queja puede ser un síntoma de un problema existente: malas relaciones entre jefes y subordinados, falta de comunicación, etc.

Esta dimensión es muy importante y para una correcta resolución de quejas y conflictos “se debe reconocer, diagnosticar y corregir las causas de potencial insatisfacción de los empleado antes de que se conviertan en quejas formales”. (RRHH-WEB.COM, 2017)

1.1.1.9. Relaciones humanas

La organización debe propender a que las relaciones entre sus trabajadores sean de madurez y calidez para crear entornos comunicacionales y de confianza porque la calidad en las relaciones es lo que se percibe por los clientes.

En las relaciones interpersonales se necesitan dos actitudes: cooperación que implica colaboración, apoyo y ayuda mutua entre el personal; y el respeto que se describe en consideración y cortesía o amabilidad en las relaciones interpersonales.

Las relaciones humanas afectan de manera directa el clima laboral. Valencia (Toro & Sanín, 2013) menciona que esto: “Permite asumir que las percepciones que las personas tienen del respeto y la ayuda mutua en el trato entre compañeros de trabajo tienen alta incidencia en la calidad del clima en general”.

Las percepciones positivas en la calidad de trato garantizan tolerancia a inconvenientes con el apoyo que brinda la empresa a sus colaboradores en la escucha, retroalimentación y apoyo, la claridad organizacional y la disponibilidad de recursos. Esta dimensión se vuelve vital con la cantidad de conflictos que se pueden dar en torno a las relaciones humanas y que están muy de moda: acoso sexual o laboral, abuso de poder de directivos, tráfico de influencias, etc.; crear un clima de respeto y confianza es muy importante.

1.1.1.10. Relaciones jefe-subalternos

Este tipo de relaciones deben ser de respeto y cercanía para poder sentir que la organización es un entorno de crecimiento y desarrollo donde el trabajador se siente encaminado al éxito personal y organizacional.

Para Toro citado por Mónica Valencia (Toro & Sanín, 2013):

La variable Apoyo del Jefe está definida como la percepción del respaldo, el estímulo y las posibilidades de participación que el jefe otorga a sus colaboradores (...) es quien representa las decisiones y las características de la empresa en el puesto de la persona y, además, tiene las mayores oportunidades de intervenir en el desarrollo del colaborador. (p. 93)

En este tipo de relaciones Valencia (Toro & Sanín, 2013) afirma que se necesitan los siguientes aspectos:

Apoyo: se refiere a la orientación, el acompañamiento y el respaldo que el jefe da a sus colaboradores en relación con su trabajo. Un buen jefe es un buen instructor o un mentor que promueve la lealtad, el compromiso afectivo y la satisfacción con el trabajo y disminuye el porcentaje de rotación del personal.

Estímulo: es la percepción del trabajador en el reconocimiento que recibe de su jefe en su quehacer, por lo tanto, un adecuado desempeño y un mejoramiento continuo, un comportamiento ético y responsable genera confianza.

Posibilidades de participación: la disponibilidad del jefe para escuchar ideas, propuestas y opiniones de sus subalternos es importante, influye en la calidad del clima laboral y puede fomentar el aprendizaje y la gestión del conocimiento en la organización.

La relación jefe – subalternos debe que ser armónica ya que la persona que esta cargo de un grupo o departamento tiene que formar un equipo de trabajo con quienes le han sido confiados, sólo de este modo se podrán conseguir los objetivos propuestos; para esto se deben dejar de lado favoritismos, intereses personales y otros aspectos que puedan menoscabar la confianza del grupo en torno al jefe.

Esta relación es de “ida y vuelta” porque a mayor cordialidad y confianza depositada en el equipo, las personas que lo conforman, contarán con un líder y no solamente un directivo a cargo.

1.1.1.11. Control y regulaciones

Esta dimensión consta de un marco legal que mientras más claro sea puede delimitar las funciones, derechos y deberes de los trabajadores. Este marco legal debe ser manejado por todo el personal y de modo particular por las personas que están a cargo de la supervisión y seguimiento de los empleados.

Dentro de este marco legal, en nuestro país, está en primera instancia “la Constitución de la República del Ecuador del 2008, Normas Comunitarias Andinas, Convenios Internacionales de la OIT, el Código de Trabajo, el Reglamento de Seguridad y Salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo y Acuerdos Ministeriales”. (Prevencionar.com.ec, 2016)

Además estará el Reglamento Interno de la Organización y el Manual de Funciones que deberá tener cada Departamento y Dependencia de la empresa.

Cuando las normas se conocen por todo el personal, se aplican con rectitud y justicia, el entorno laboral se vuelve equitativo, existe una base de confiabilidad de parte de los empleados que sienten que las reglas y normas están para respaldar sus funciones y no sólo para sancionar sus equivocaciones.

1.1.1.12. Estructura organizativa y diseño del trabajo

En este punto se tratan los métodos operativos establecidos en la organización del trabajo, se delimitan los procesos productivos, proyectos y modelos de gestión que se aplican.

Todo el entorno de un trabajador se puede medir por lo que vive en su día a día. Para Toro mencionado por Elena Margarita Cortina (Toro & Sanín, 2013) se define esta realidad colectiva como “el grado en que se percibe que existe en la empresa un modo organizado de trabajar en equipo y que tal modo de trabajo es conveniente para el empleado y para la empresa”.

Un equipo está formado por un conjunto de personas llenas de habilidades, formación académica y un potencial que tiene que ser bien empleado en la consecución de los objetivos de la organización. Cuando un equipo cuenta con un buen líder, éste es capaz de aprovechar de sus compañeros todo el potencial en el trabajo en que se desenvuelven manteniendo un enfoque claro y unas buenas relaciones, una motivación constante hará de su grupo, el mejor.

Basados en estos preceptos, las relaciones humanas y el trabajo en equipo son fundamentales dentro de la calidad laboral que perciben los trabajadores en una organización, tanto así, que si el empleado se siente en un clima de familiaridad y confianza podrá rendir efectiva y afectivamente en sus labores.

La comunicación y la ausencia de conflictos son otros dos aspectos en los que se basan unas buenas relaciones. La calidad de sus tareas, las normas y políticas de la institución, las metas comunes mantienen relaciones de cordialidad, respeto y cooperación con los demás miembros del grupo y esto trae como consecuencia un ambiente propicio de trabajo.

1.1.1.13. Fluctuación laboral potencial

En esta dimensión de la organización se deben delimitar de modo claro cómo se realiza el movimiento del personal dentro de la empresa, misma que puede ser ante un despido, renuncia o promoción de los trabajadores.

Para María Eugenia Londoño (Toro & Sanín, 2013) “este es uno de los atributos que se relaciona con la medida de lo positivo o negativo de la impresión general que una persona se ha formado de la organización a la que está vinculada”. Además cabe recalcar que la seguridad laboral constituye la segunda escala en la pirámide de necesidades de Maslow que hace que la persona se sienta segura y protegida dentro de su entorno laboral.

Para David y Newstrom citados por Martínez (Martínez, 2016):

La teoría de las expectativas señala que la motivación de las personas para hacer algo estará determinada por el valor que asignen al resultado de su esfuerzo, multiplicado por la confianza que tienen de que sus esfuerzos, sumados a la respuesta del medio, contribuirán materialmente a la consecución de la meta. (p. 1)

Con esta teoría podemos afirmar que no sólo la retribución económica es importante sino también la moral, el sentido de confianza que recibe el trabajador por parte de sus inmediatos superiores es importante en el desempeño eficaz y eficiente de su trabajo.

1.1.1.14. Liderazgo

Este factor es indispensable porque no se refiere solo a quienes desempeñan cargos directivos sino a todos los trabajadores que deben tener capacidades “de articular, conceptualizar, crear y promover espacios y posibilidades para un cambio crítico y efectivo de las condiciones que inhiben el mejoramiento de todos y para todos”. (Grinberg, 2007).

El liderazgo se manifiesta mediante un estilo de toma de decisiones que asume, impulsa y desarrolla una nueva cultura en las Instituciones. Como parte de este liderazgo se necesita una persona que tenga visión, elocuencia y consistencia; es decir, que sabe hacia dónde va, sus objetivos están totalmente claros y tiene una visión sólida de lo que se busca en la Institución educativa, su forma de comunicarse y llegar a los demás e influenciarlos es muy eficaz.

El compromiso del líder se demuestra en lo que realiza, en la manera de involucrarse en lo que emprende, se mantiene bien informado de lo que sucede en la Institución porque sabe crear redes de comunicación entre todos los que conforman la organización.

Un líder está consciente de que una de las maneras de motivar a los demás es delegar responsabilidades porque así nacen lazos de confianza y se incentiva la creatividad en los demás. “Los buenos líderes son delegadores habilidosos. Ellos son conscientes de que si no delegan rápidamente se pueden ver sobrecargados de responsabilidad. También reconocen que dar poder a los subordinados para que tomen decisiones es una buena herramienta de motivación.”. (Arcia, 2011)

Para estos líderes es importante lograr consensuar las ideas que se trabajan, no cerrarse en planificaciones realizadas ya que con las contingencias inesperadas se requieren una adaptación inmediata y un reajuste de las estrategias a emplearse en el trabajo.

Luego de revisar conceptos y dimensiones del clima laboral se puede empezar a determinar la influencia que tiene el entorno de un trabajador en su comportamiento y sobre todo en su desempeño laboral, en la percepción que tiene de la calidad de su institución y de lo que está dispuesto a hacer para comprometerse realmente con la organización.

1.2. Compromiso Organizacional

Con un sistema económico cambiante se manejan temores en el personal de una empresa: el recorte de personal, contratos de prueba, el empleo de maquinaria robotizada en lugar de mano de obra, etc. se vuelve un reto mantener un compromiso organizacional del cuerpo de trabajo y ante esto existen desafíos para los líderes como generar un ambiente de trabajo motivador, unas prestaciones representativas y sobre todo crear una identidad institucional.

Doug y Fred mencionados por Oscar Rivera (Rivera Carrascal, 2010) señalan que:

El éxito personal y organizacional requiere de competencias de orden moral, que es la aplicación activa de la inteligencia moral, la cual es la capacidad mental para determinar cómo los principios humanos universales deben aplicarse a los valores personales, objetivos y acciones. Posteriormente los autores concluyen en que una organización inteligente cuenta con una moral cuya cultura está impregnada de valores que valen la pena y cuyos miembros actúan de manera constante en consonancia con esos valores. (p. 21)

Para Meyer y Allen citados por Grissel Mata (Mata Martínez, 2009) “el compromiso organizacional es, en sentido general, el apego psicológico del empleado a la organización”.

Para Norma Betanzos y Francisco Paz (Betanzos Díaz & Paz Rodríguez, 2007):

Desde la perspectiva de los empleados, el compromiso organizacional permite estabilidad laboral, que impacta en prestaciones, jubilación, beneficios sociales, y garantiza cubrir necesidades tanto materiales como psicológicas (reconocimiento, desarrollo de habilidades, socialización, estatus) beneficiando a las familias y economía del país. (p. 207)

Para Alvarez de Mon citado por María Claudia Peralta, Ana María Santofimio y Viviana Segura (Peralta, Santofimio, & Segura, 2007):

El concepto de “compromiso laboral” se identifica en las empresas como el vínculo de lealtad o membresía por el cual el trabajador desea permanecer en la organización, debido a su motivación implícita. Compromiso como proceso de identificación y de creencia acerca de la importancia de su labor y la necesidad y utilidad de las funciones que realiza en el trabajo. (...) El compromiso ocurre cuando los individuos están emocionalmente conectados a otros y cognitivamente vigilantes; situación en la cual los empleados saben qué se espera de ellos, tienen lo que necesitan para hacer su trabajo

y sienten que pueden lograr impacto y cumplimiento en el mismo; por otra parte, perciben que son significativos para sus compañeros, en quienes confían, y consideran tener oportunidades para mejorar y desarrollarse. (p. 89 - 90)

Para Mowday, Steers y Porter citados por Carla Hidrovo y Katia Naranjo (Hidrovo Guzmán & Naranjo Espín, 2016)

En la perspectiva psicológica el compromiso con la organización es “la fuerza relativa a la identificación individual e implicación con una organización en particular”, y puede ser caracterizado por a) un fuerte deseo de permanecer como miembro de una organización en particular, b) un acuerdo de mantener altos niveles de esfuerzo en beneficio de la organización y c) una creencia definitiva y aceptación de los valores y metas de la organización, que resulta de la orientación individual hacia la organización como un fin en sí mismo. (p. 27)

Fernando Arias (Arias Galicia, Academia.edu, 2003) manifiesta que:

El compromiso es un tema que ha interesado desde hace más de dos décadas a los directivos y estudiosos del comportamiento humano en las organizaciones. Así, en 1977, Steers lo definió como “... la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización”. (p. 6)

Existen tres componentes del modelo de compromiso, que pueden caracterizar un compromiso del empleado con la organización:

En este sentido se puede decir sin temor a equivocarse que existe un compromiso afectivo en el que se crean lazos emocionales que las personas forman con su empresa, sus metas y valores propios cuando ven resueltas sus necesidades y expectativas y de esa manera disfrutan su estabilidad en la organización. A decir de un adagio popular el trabajador que tiene un compromiso *es el que tiene la camiseta bien puesta*.

El compromiso afectivo para Fernando Arias, Daniel Varela, Alejandro Loli y María Quintana (Arias Galicia, Varela Sosa, & Loli Pineda, El compromiso organizacional y su relación con algunos factores demográficos y Psicológicos, 2003) incluye estas características:

- Características personales: auto-estima, necesidad de logro y de poder, edad, escolaridad, estrés, satisfacción con la vida, etc.; en resumen, se trata de la Personalidad y de los aspectos demográficos relativos.

- Características del trabajo: sentir el trabajo como un reto, identidad con la tarea, interacción con otros a discreción, retroinformación, etc. También aquí juega un papel importante la Personalidad.
- Experiencias en el trabajo: actitudes del grupo, percepción de la propia importancia en la organización así como las inversiones de tiempo, esfuerzo y otras efectuadas en la organización, expectativas de recompensas, confianza en la organización, etc. (p. 13)

Para Margarita Chiang, Antonio Nuñez, María José Martín, Mauricio Salazar (Chiang, Nuñez, Martín, & Salazar, 2010) en el compromiso de continuidad:

Es muy posible que la persona evalúe las inversiones en tiempo y esfuerzo que perdería en caso de dejar la organización, o sea, los costos (Financieros, físicos, psicológicos) en los cuales se incurriría al retirarse, o de las pocas posibilidades para encontrar otro empleo. Se refleja aquí una faceta calculadora, pues se refiere a la prosecución de inversiones (planes de pensiones, prima de antigüedad, aprendizaje, etc.) acumuladas y resultantes de la pertenencias a la organización y que dejarla resulta cada vez más costoso. (p. 91)

Sosteniendo este compromiso de continuidad para Cristina Bayona, Salomé Goñi y Cristina Madorrán (Bayona, Goñi, Salomé, & Madorrán, 2000) está:

La teoría del “site-bet” de Becker de la década de los 60. Los “site-bets” son las inversiones valoradas por el individuo que serían perdidas si éste dejara la organización. Este tipo de compromiso es una formulación más reciente del compromiso calculativo incorporando la idea de facilidad de movimiento del trabajador de una organización a otra. Este compromiso de continuidad se refiere a que el individuo es consciente de que existen unos costes asociados a dejar la organización en la que trabaja. (p. 5)

En el compromiso normativo para Grissel Mata (Mata Martínez, 2009) se encuentra la lealtad a la organización, es decir un sentido moral:

De mantenerse o permanecer trabajando con una determinada empresa, por las normas culturales generalizadas de que un hombre no debe cambiar su trabajo con demasiada frecuencia, es un sentimiento de lealtad hacia la empresa por haberle dado alguna oportunidad y/o recompensa que ha sido muy valorada por el trabajador, se le conoce también como “*un colaborador incondicional*”. (p. 15)

Randall citado por Fernando Arias (Arias Galicia, Varela Sosa, & Loli Pineda, El compromiso organizacional y su relación con algunos factores demográficos y Psicológicos, 2003) manifiesta que en “el lado negativo, un compromiso muy elevado puede significar la inflexibilidad de los miembros de la organización respecto a las transformaciones en la misma, así como rechazo a las innovaciones y, por ende, falta de adaptabilidad”.

El factor del compromiso organizacional tendría que ser un eje estratégico del Departamento de Gestión de Talento Humano para analizar la lealtad y la vinculación de los empleados con la organización.

Mowday citado por Grissel Mata (Mata Martínez, 2009) menciona que:

El estudio del compromiso organizacional cuenta con una larga historia, lo que ha permitido que gran parte de la literatura se enfoque a todos aquellos factores que de alguna manera se ven involucrados en el desarrollo y la formación de los empleados con un gran espíritu de pertenencia y fidelidad a la empresa. El compromiso organizacional se constituye en base de una serie de valores, creencias y patrones de comportamiento que identifican y diferencian a una organización de otra.

Para Hellriegel el compromiso institucional es la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la Institución, este compromiso se caracteriza por:

- Creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización.
- Disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización.
- El deseo de pertenecer a la organización. (p. 15-16)

Cuando los empleados han desarrollado altos niveles de compromiso son innovadores, tienen propuestas y proyectos frente a los retos o dificultades que se presentan, son capaces de mejorar la empresa desde sus propias responsabilidades e incluso desde otros campos, se preparan y representan un engranaje de competencia.

Para Lucía Soberanes y Abel De la Fuente (Soberanes Rivas & De la Fuente, 2009):

El que los empleados no se comprometan con la organización trae consigo la reducción de la eficacia de la organización, unos empleados comprometidos tienen una menor probabilidad de renunciar y aceptar contratarse con otra empresa. Por ello la organización no invierte en costos de rotación. Los empleados comprometidos y calificados no requieren ser supervisados, ya que conocen la importancia y valor de

integrar sus metas con las de la organización, porque piensan en ambas a nivel personal. (p. 124)

Teniendo como base las características de los diferentes estudios realizados sobre el compromiso organizacional se deduce que la identidad del empleado con su organización depende de muchos factores, para lograr un verdadero apasionamiento y un apego a la organización se deben fortalecer lazos de confianza, un ambiente propicio, una justa remuneración y una recompensa moral junto con fuertes vínculos de comunicación y reglas claras.

El compromiso laboral es un conjunto de factores que permitirá que los empleados de una organización sientan como propia la empresa y sus objetivos y por lo tanto su nivel de desempeño será mayor y su trabajo por la promoción de la organización siempre irá en aras de un cumplimiento de la misión y visión planteados.

2. METODOLOGÍA

2.1. Diseño y métodos de investigación

Para la realización de este trabajo se tomó en cuenta en primer lugar la estrategia de investigación. El interés de este proyecto fue medir las variables presentadas a partir de una recopilación de datos objetivos que se analizaron a partir de la estadística y la matemática y de los resultados objetivos se plantearon conclusiones del estudio y recomendaciones de ser el caso.

Este proyecto se realizó en la Provincia del Azuay, ciudad de Cuenca, en el Distrito 01D02, Circuito 01D02C02_03, en la Unidad Educativa “Técnico Salesiano” durante el mes de enero de 2018. Para empezar el proceso de estudio, se pidió las autorizaciones necesarias a las autoridades de la institución que se estudió (Véase Anexo 2). Contando con los permisos, se procedió a seleccionar la muestra de entre el personal docente, teniendo en cuenta que haya variedad en cuanto a: tiempo de labores, sexo, área de trabajo, edad de los docentes, por ende se empleó un “muestreo aleatorio estratificado” (Real Deus, 2016).

La recopilación de datos se realizó través de dos encuestas que se entregaron en físico a los docentes (Véase Anexo 3) que representan la muestra, mismos que en un espacio adecuado de la institución, proporcionaron la información que fue tabulada y analizada en el presente estudio.

Este proyecto de investigación es un estudio explicativo ya que a través de la información recopilada se describe la realidad existente en torno al tema planteado en la unidad educativa estudiada y se establecen relaciones entre las variables analizadas: clima laboral y compromiso organizacional y por ende se puede determinar el fenómeno causa-efecto que existe entre ellas.

Además es un estudio inductivo porque parte de una realidad concreta y lo compara con un universo existente. Es un estudio descriptivo y analítico porque describe un entorno específico a partir de información proporcionada por los encuestados. La información obtenida y codificada en una base de datos permite un análisis de los resultados y posterior comparación de variables a partir de su causalidad, de este análisis se desprenden las conclusiones que darán respuesta a las preguntas planteadas en este proceso de investigación.

Para la codificación de datos, la tabulación de información y graficación estadística se empleó el programa Excel.

2.2. Técnicas e instrumentos de investigación

Para la recolección de información se utilizó la técnica de la encuesta y para ello se tuvieron como instrumentos de investigación dos cuestionarios:

El primero de autoría del Dr. Jaime Ricardo Valenzuela González que consta de una primera parte con 3 preguntas abiertas y de una segunda parte con 10 dimensiones de clima laboral y en cada una de ellas 8 preguntas. El segundo cuestionario es de Mayer y Allen que tiene 19 preguntas agrupadas en 4 dimensiones del compromiso organizacional: afectivo, normativo, de continuidad y de apoyo percibido en la organización.

Estos dos instrumentos han sido validados por su respectivos autores y se tomaron de un estudio realizado en México por Grissel Mata (Mata Martínez, 2009). En el proceso de diseño se verificó que estos dos cuestionarios respondían a la realidad que se estudió.

2.3. Recursos

Para la realización de este estudio se emplearon como recursos:

2.3.1. Humanos

- 34 docentes participantes en el estudio.
- Maestrante.
- Departamento GTH (Gestión de Talento Humano) de la Institución.
- Tutora del trabajo de fin de titulación.

2.3.2. Materiales

- Copia de las encuestas para aplicar.
- Programa Excell para análisis de datos.
- Equipo informático: laptop, internet.
- Material Bibliográfico referente al tema de estudio.

2.3.3. Institucionales

- Autorización para realizar el estudio.
- Lugar para la realización de encuestas.
- Tiempo asignado a los docentes que intervendrán en el estudio.

2.3.4. Económicos

No.	DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
340	Copias de las encuestas	0.03	10.20
34	Esferográficos para encuestas	0.35	11.90
1	Contrato de Internet durante dos meses	15.00	30.00
34	Refrigerios para participantes	2.00	68.00
2	Compra de material bibliográfico	20.00	40.00
TOTAL DE GASTOS			160.10

2.4. Procedimiento

El procedimiento para la recolección de datos y análisis de la información ha sido el siguiente:

- Presentación de un oficio al Rector pidiendo la Autorización para proceder a realizar el estudio.
- Preparación de los materiales y espacio físico para la recolección de datos.
- Firma de consentimiento de los participantes.
- Aplicación de los cuestionarios el día 22 de enero de 2018 en los predios de la unidad educativa, durante aproximadamente 60 minutos.
- Elaboración de una base de datos en el programa Excel.
- Codificación y análisis estadístico de los datos obtenidos con la media, mediana, moda y desviación estándar de la sumatoria de los datos en cada dimensión y pregunta de los cuestionarios.
- Elaboración del análisis comparativo en base a los resultados obtenidos del análisis estadístico y de lo revisado en el marco teórico.
- Análisis de las respuestas a las preguntas abiertas planteadas en el primer cuestionario y representarlas a través de una matriz de frecuencia.
- Búsqueda de relaciones entre las variables analizadas para medir el nivel de influencia existente y responder a las preguntas planteadas en el estudio.

3. DIAGNÓSTICO, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Actualmente, se conjugan varios aspectos en el quehacer educativo en nuestro país. En la última década, la educación fiscal o pública presenta un mejoramiento en la infraestructura, también en exigencia de preparación a los docentes, además del alza de sueldos de profesores fiscales y la contratación de docentes a nivel general.

El propósito de esta investigación es establecer la influencia del clima laboral en el compromiso organizacional del personal que labora en una unidad educativa fiscomisional para lo cual se cuenta con la autorización de las autoridades respectivas.

En esta unidad educativa durante los últimos cuatro años ha habido una desvinculación del 14% del personal docente por acogerse al nombramiento fiscal. Teniendo en cuenta este índice se plantea el presente trabajo de investigación que pretende analizar las principales características del clima laboral que ofrece la institución como el nivel de compromiso organizacional que tiene el personal docente con ella. Para el estudio se trabaja con una muestra de 34 docentes de las diferentes áreas académicas del campus más grande con el que cuenta la unidad educativa.

La muestra se describe a continuación, tomando como primer dato de análisis el sexo de los docentes que aceptaron colaborar en el estudio. Como se puede observar, tanto en la matriz como en el gráfico, existe un porcentaje alto, 74% de varones que se mostraron más receptivos para el aporte y apenas un 9% de mujeres que aceptaron participar.

En un diálogo posterior, algunas docentes se mostraban inquietas por la confidencialidad de los datos proporcionados ya que un estudio como el que se realiza en este proyecto no es común en la institución en cuestión y por ende existe un cierto nivel de desconfianza.

Tabla 1. Sexo del personal de muestra

SEXO	CANTIDAD	PORCENTAJE
HOMBRES	25	74%
MUJERES	9	26%

Fuente: Datos proporcionados por el personal encuestado
Elaborado por: María Elisa Marín V.

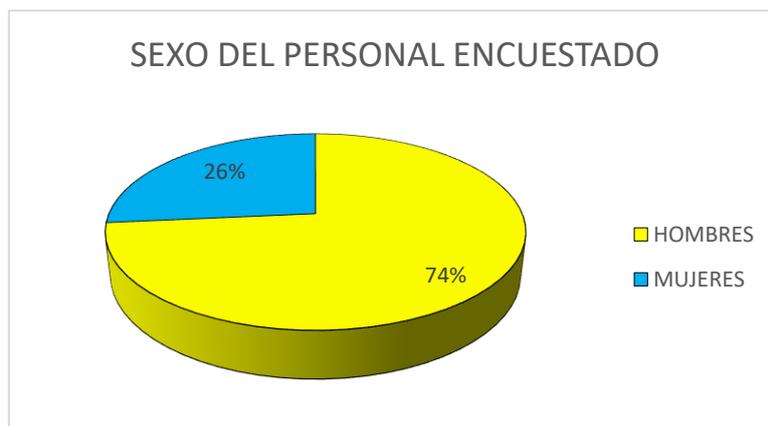


Figura 1: Gráfica del sexo del personal de muestra
 Fuente: Datos proporcionados por el personal encuestado
 Elaborado por: María Elisa Marín V.

En la muestra se registran docentes de todas las edades, teniendo en cuenta que los intereses laborales pueden variar según la edad, una persona que recién empieza su periodo laboral mira la realidad diferente de una persona que está más cerca de una jubilación.

Tabla 2. Rangos de años de edad

RANGO DE EDADES	No. de encuestados
ENTRE 20 - 30	9
ENTRE 31 - 40	13
ENTRE 41 - 50	8
ENTRE 51 - 60	3
DE 60 EN ADELANTE	1

Fuente: Datos proporcionados por el personal encuestado
 Elaborado por: María Elisa Marín V.

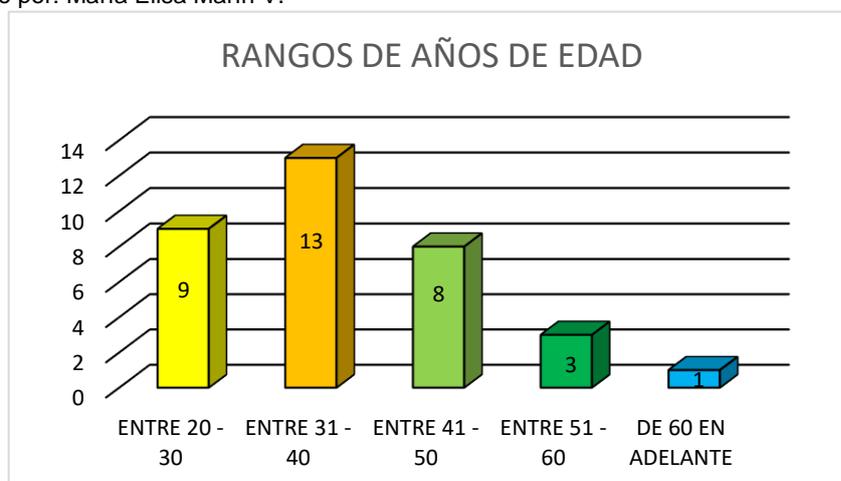


Figura 2: Rangos de años de edad del personal de muestra
 Fuente: Datos proporcionados por el personal encuestado
 Elaborado por: María Elisa Marín V.

El tiempo de permanencia en la institución también es un factor determinante a la hora de evaluar el trabajo en que se desempeña un docente, ya que, la percepción de una institución se va autenticando a lo largo del tiempo, cuando se siente la institución como propia y se conoce todo el entorno en el que se desarrolla y la identidad de la misma contenidos en la misión, visión, valores e ideario. Así mismo, se puede decir que a más tiempo de antigüedad el personal tiende a acostumbrarse a ciertos factores que se encuentran tipificados en los instrumentos utilizados en este trabajo de investigación y que se mostrarán en la fase de análisis de resultados.

Tabla 3. Tiempo de antigüedad en la Institución

RANGOS DE ANTIGÜEDAD	TIEMPO
MENOS DE 1 AÑO	6
ENTRE 1 Y 5 AÑOS	10
ENTRE 6 Y 10 AÑOS	3
ENTRE 11 Y 20 AÑOS	12
MÁS DE 21 AÑOS	3

Fuente: Datos proporcionados por el personal encuestado
 Elaborado por: María Elisa Marín V.

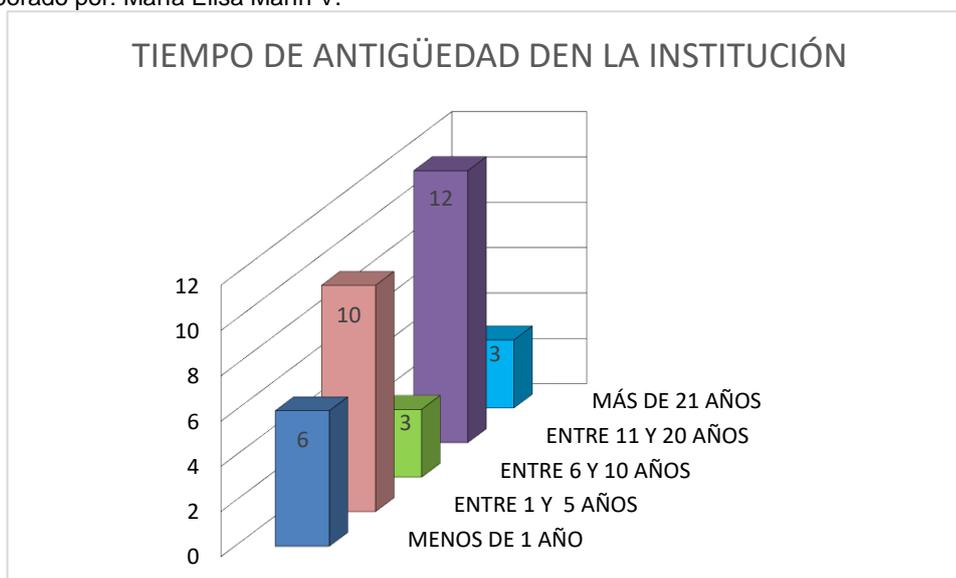


Figura 3: Tiempo de antigüedad en la institución
 Fuente: Datos proporcionados por el personal encuestado
 Elaborado por: María Elisa Marín V.

Al realizar el análisis de la muestra se observa una variedad de personal haciendo que este trabajo tenga un radio expandido de la población que se estudia, es un “muestreo aleatorio estratificado” (Real Deus, 2016), mismo que permite una visión global de la percepción del personal docente desde cada una de las áreas académicas a las que pertenecen los encuestados.

3.1. Clima Laboral

El análisis inicial del instrumento se realiza en base a las respuestas abiertas presentadas por los docentes en el cuestionario de clima laboral que consta de tres preguntas:

- ¿Cuáles son las tres cosas que más te agradan del clima laboral que hay en la institución?
- ¿Cuáles son las tres cosas que más te desagradan del clima laboral que hay en la institución?
- ¿Cuáles son las tres sugerencias que permitirían mejorar el clima laboral en la Institución?

Los resultados cualitativos obtenidos se presentan en la Tabla 4:

Tabla 4. Resultados cualitativos de preguntas abiertas

PREGUNTAS	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cosas que le agradan	Compañerismo	24	70,59 %
	Familiaridad	16	47,06 %
	Cordialidad y respeto	11	32,35 %
	Infraestructura y equipamiento	6	17,65 %
	Buen ambiente de trabajo	24	70,59 %
	Accesibilidad de autoridades	7	20,59 %
	Capacitación docente	5	14,71 %
	Jóvenes y pensamiento juvenil	3	8,82 %
Cosas que no le agradan	Falta de comunicación	13	38,24 %
	Falta de motivación	26	76,47 %
	Eventos fuera de horario de trabajo	10	29,41 %
	Remuneración baja	6	17,65 %
	Favoritismo y discriminación	9	26,47 %
	Ambientes de mejorar	2	5,88 %
	Habladurías y rumores	6	17,65 %
	Pocas oportunidades de ascenso	7	20,59 %
Sugerencias	Mejorar el ambiente	25	73,53 %
	Mejorar la comunicación	17	50,00 %
	Mejorar los horarios de trabajo	9	26,47 %
	Mejorar los salarios	10	29,41 %
	Mayor capacitación	11	32,35 %
	Proporcionar Uniforme y materiales	4	11,76 %
	Sistema de promoción	5	14,71 %

Fuente: Datos proporcionados por el personal encuestado
Elaborado por: María Elisa Marín V.

Para este análisis inicial se tomarán en cuenta sólo los dos valores de mayor frecuencia porque son lo que más indican en el clima laboral institucional.

Entre las cosas que más les agradan a los docentes existe una coincidencia entre compañerismo y buen ambiente de trabajo con un 70,59%. Los docentes se sienten a gusto en la institución y la calidad de relaciones es muy buena.

Entre las cosas que no les agradan están: la falta de motivación con un 76,47% y la falta de comunicación con un 38,24%. Estos dos aspectos son fundamentales dentro de un buen ambiente laboral ya que la motivación que recibe el trabajador se conjuga con el nivel de desempeño en su cargo y funciones. En lo que se refiere a la comunicación, este aspecto fundamenta empatía y trabajo mancomunado entre los equipos, departamentos y en la institución en general y previene de habladurías y rumores entre el personal.

En las sugerencias que presentan los profesores están: mejorar el ambiente con un 73,53% y mejorar la comunicación con un 50%. Estos dos factores son totalmente correlacionales con los presentados en los aspectos que no les agradan. El mejorar el ambiente y por ende la comunicación está en actividades que mejoren la integración y convivencia del personal, que se cree un ambiente de familiaridad y cercanía. Algunos docentes sugieren además el respeto a los horarios establecidos, ya que en varias circunstancias se debe acudir a la institución por jornadas especiales de capacitación y otras.

Este análisis inicial permite un acercamiento al panorama general en el que basa el resultado de la investigación, se pueden ver de cerca las inconformidades de los docentes en lo que menos les agrada y ellos mismo presentan sugerencias que se deben tomar en cuenta para una mejora del ambiente laboral y por ende una mayor motivación del personal en la organización estudiada.

En el análisis cuantitativo de resultados se plantea desde cada una de las 10 dimensiones presentadas por el Dr. Jaime Ricardo Valenzuela González (Mata Martínez, 2009).

3.1.1. Trabajo personal.

Cada persona cuando empieza un trabajo siempre tiene las expectativas más altas respecto de cómo debe desenvolverse, lo que tiene que hacer e también centra su atención en todo lo que puede dar.

Dentro de la estructura organizativa y diseño del trabajo se tiene que viabilizar el conocimiento del puesto de trabajo y las potencialidades que el empleado posee, de modo que en torno al trabajo personal se sienta identificado y manifieste que su aporte es válido dentro de la organización a la que se pertenece.

En la unidad educativa estudiada existe una media de 4,97/5 en cuanto a que la persona se siente capaz para realizar las funciones que tiene a su cargo, este puntaje obtenido es muestra clara de que el proceso de selección del personal y la productividad que siente el docente desde su cargo son correctas; este aspecto contrastado en un mínimo por un 4,29/5 en que existen factores externos que pueden limitar la eficiencia del trabajo sólo son muestra de que en la actualidad existe un cierto temor a actuar por las disposiciones legales y sobre todo porque frente a un rendimiento bajo de los estudiantes se mira sólo el actuar del docente y no se realiza un acompañamiento conjunto que muestre que en algunas circunstancias aunque haya un esfuerzo docente el estudiante no aprovecha las oportunidades.

Tabla 5. Trabajo Personal

	PREGUNTA	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESVIACION ESTANDAR
No. 1	Objetivos claros	4,62	5	5	0,79
No. 2	Trabajo interesante	4,62	5	5	0,67
No. 3	Tranquilidad en el trabajo	4,47	5	5	0,56
No. 4	Libertad en el trabajo	4,38	5	5	0,61
No. 5	Trabajo trascendente	4,71	5	5	0,40
No. 6	Competencia en el trabajo	4,97	5	5	0,03
No. 7	Eficiencia por factores externos	4,29	4	4	0,58
No. 8	Sentimiento de productividad	4,68	5	5	0,59

Fuente: Datos proporcionados por el personal encuestado
Elaborado por: María Elisa Marín V.

TRABAJO PERSONAL

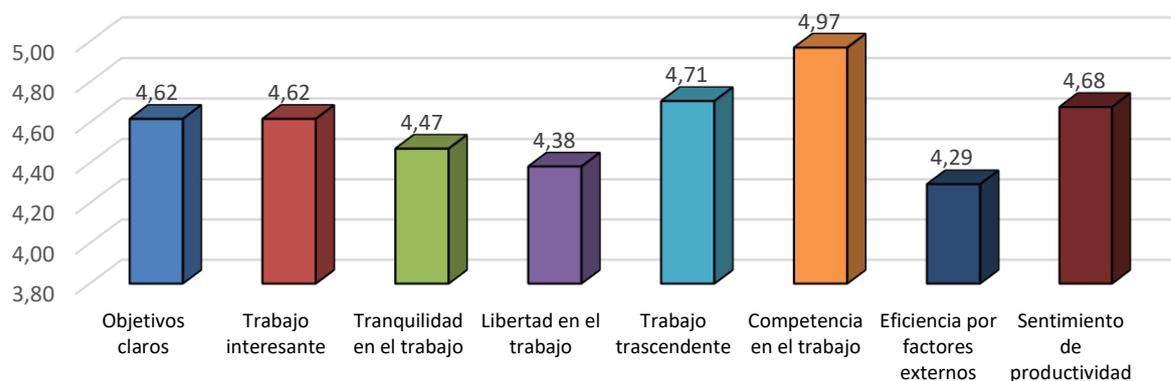


Figura 4: Trabajo Personal

Fuente: Datos proporcionados por el personal encuestado

Elaborado por: María Elisa Marín V.

3.1.2. Supervisión.

En este campo se conjugan varios aspectos que se analizaron en el marco teórico como son: relaciones jefe-subalternos y control y regulaciones. Estos dos aspectos se consolidan en el área de Supervisión.

Para que un empleado se sienta a gusto en su trabajo debe haber una relación de cercanía con su inmediato superior ya que para él representa “las decisiones y las características de la empresa” (Toro & Sanín, 2013) así como será el encargado de aprovechar las posibilidades laborales que ofrece cada persona. Además se considera que “dar poder a los subordinados para que tomen decisiones es una buena herramienta de motivación” (Arcia, 2011). En el aspecto de control y regulaciones son los jefes departamentales o directores los encargados de velar en primera instancia por un seguimiento adecuado de los empleados según la reglamentación nacional, en el caso específico de este estudio por el Marco Legal Educativo vigente en el Ecuador.

En el análisis realizado existe un valor medio de 4,82/5 en cuanto a que los docentes sienten confianza por parte de sus directores de área, que representan su inmediato superior, en cuanto a la delegación de las responsabilidades contrastado por un 3,59/5 en lo que se refiere a la felicitación de un trabajo bien hecho. Llama la atención que los directores de área puedan delegar funciones en vistas de confianza y responsabilidad de los docentes pero no se llegue a un “estímulo” con una felicitación cuando se realicen bien las labores confiadas, siendo este “estímulo” uno de los aspectos que se necesitan en la relación jefe-subalterno para que el empleado sienta el respaldo en lo que hace.

Tabla 6. Supervisión

	PREGUNTA	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESVIACION ESTANDAR
No. 1	Delegación de responsabilidades	4,82	5	5	0,15
No. 2	Orientación sobre el trabajo	4,56	5	5	0,56
No. 3	Valoración del trabajo realizado	4,30	5	5	1,41
No. 4	Crítica constructiva	4,29	5	5	1,37
No. 5	Felicitación del trabajo bien hecho	3,59	4	4	1,83
No. 6	Trato respetuoso	4,59	5	5	1,16
No. 7	Asignación de tareas adecuadas	4,59	5	5	0,98
No. 8	Capacidad de trabajo y voluntad	4,50	5	5	0,98

Fuente: Datos proporcionados por el personal encuestado
 Elaborado por: María Elisa Marín V.

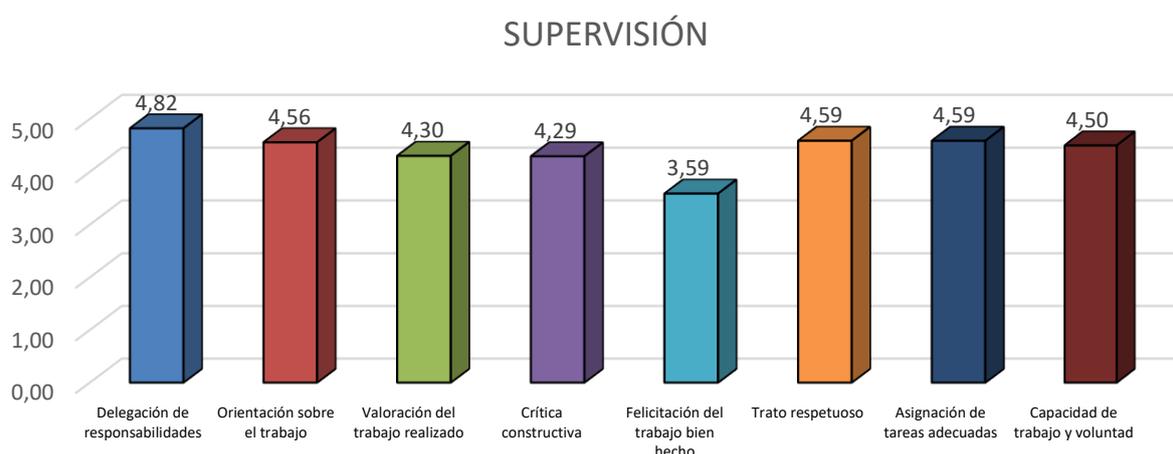


Figura 5: Supervisión
 Fuente: Datos proporcionados por el personal encuestado
 Elaborado por: María Elisa Marín V.

3.1.3. Trabajo en equipo y relación.

Este aspecto “trabajo en equipo y relación” se puede decir que es uno de los aspectos primordiales dentro del clima laboral ya que afianza el vínculo del empleado con su departamento, con la visión general de la organización y con el objetivo que se persigue. Esto lo manifiesta de modo muy claro Mónica Valencia (Toro & Sanín, 2013) al decir que “las percepciones que las personas tienen del respeto y la ayuda mutua en el trato entre compañeros de trabajo tienen alta incidencia en la calidad del clima en general”

En este aspecto analizado en la unidad educativa existe un valor medio de 4,65/5 en que existe espíritu de cordialidad y respeto entre los trabajadores. Una de las características que llama la atención al ingreso a dicha institución es la cercanía en el trato, ya que a pesar del contraste de títulos que existe entre el personal, el trato para todos es por el nombre, esto genera vínculos de familiaridad y por lo tanto una percepción positiva del ambiente de trabajo.

El aspecto con puntuación más baja es de 3,88/5 en cuanto a la comunicación interdepartamental o entre áreas que llega a dificultar el trabajo cooperativo. Cuando existe un número demasiado alto en cuanto a personal se tiene que mejorar las redes de comunicación para que las dificultades que hayan sido encontradas se superen.

Tabla 7. Trabajo en equipo y relación entre compañeros

	PREGUNTA	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESVIACION ESTANDAR
No. 1	Comunicación entre áreas	3,88	4	4	0,77
No. 2	Cultura de ayuda y servicio	4,00	4	4	0,79
No. 3	Metas en común	4,29	4	4	0,40
No. 4	Se sabe trabajar en equipo	4,24	4	4	0,43
No. 5	Espíritu comunitario	4,21	4	5	0,65
No. 6	Cordialidad y respeto	4,65	5	5	0,36
No. 7	Amistad	4,41	5	5	1,22
No. 8	Excelentes relaciones	4,53	5	5	0,38

Fuente: Datos proporcionados por el personal encuestado
Elaborado por: María Elisa Marín V.

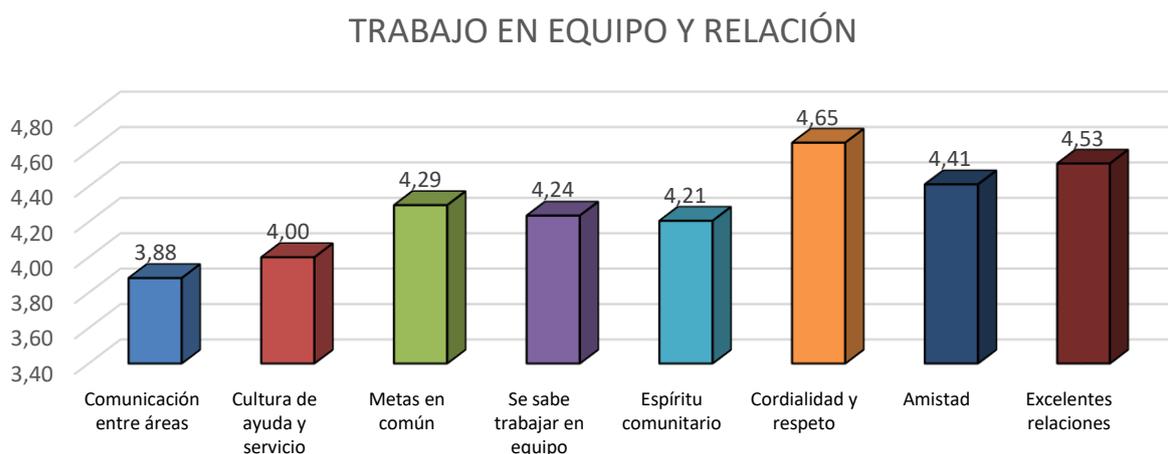


Figura 6: Trabajo en equipo y relación entre compañeros

Fuente: Datos proporcionados por el personal encuestado
Elaborado por: María Elisa Marín V.

3.1.4. Administración.

Estilos de dirección y liderazgo se conjugan en esta dimensión de la encuesta realizada. Recibir la información apropiada en cuanto a “los planes estratégicos, misión y visión” (Toro & Sanín, 2013) de la empresa precisan un trabajo direccionado en ese sentido. Cuando un empleado no conoce estas circunstancias laborales por más que se esfuerce en su trabajo no logrará consolidarse con la organización porque desconoce los lineamientos base de la misma. En cuanto al liderazgo que se debe manejar desde la administración tiene que ver directamente con el estilo de toma de decisiones porque los miembros de la organización lo verán de forma favorable o adversa desde su sitio de trabajo.

En este aspecto se percibe responsabilidad, calidad y deseo de superación continua en el desempeño de los trabajadores a nivel general en la unidad educativa con un 4,47/5 y un 3,68 que manifiesta que los docentes no están totalmente de acuerdo con el modo de evaluar su desempeño. A nivel general los docentes de la unidad educativa están de acuerdo con el desempeño administrativo, conocen los lineamientos y están de acuerdo con la reglamentación que existe.

Tabla 8. Administración

	PREGUNTA	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESVIACION ESTANDAR
No. 1	Planeación estratégica y táctica	4,32	5	5	0,65
No. 2	Perfil y funciones especificadas	4,32	5	5	1,01
No. 3	Procedimientos específicos	4,24	4	5	0,79
No. 4	Cantidad apropiada de Normas	4,12	4	5	1,20
No. 5	Responsabilidad, calidad y deseo de superación	4,47	5	5	0,44
No. 6	Criterios de evaluación del personal	4,21	4	4	0,59
No. 7	Evaluación precisa, continua y justa	3,68	4	4	1,20
No. 8	Sistema administrativo favorable	4,15	4	5	1,04

Fuente: Datos proporcionados por el personal encuestado
Elaborado por: María Elisa Marín V.

ADMINISTRACIÓN

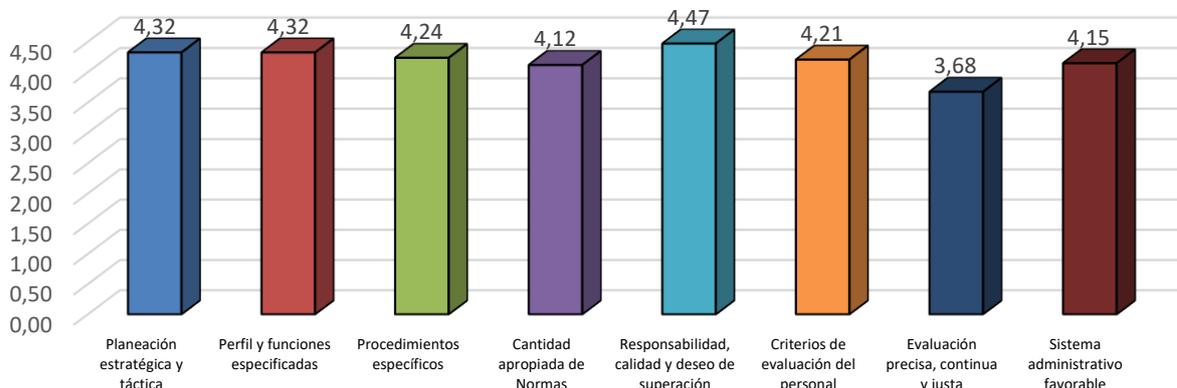


Figura 7: Administración

Fuente: Datos proporcionados por el personal encuestado
Elaborado por: María Elisa Marín V.

3.1.5. Comunicación.

En esta dimensión del clima laboral confluyen: valores colectivos, resolución de quejas y conflictos, relaciones humanas, relaciones jefe-subalternos e incluso los estilos de dirección de lo que se había revisado en el marco teórico de este estudio. El eje comunicacional es fundamental en cualquier organización de la índole que sea, sin una comunicación adecuada el trabajo que se realiza puede resultar infructuoso debido a que no es parte de un conglomerado.

En el aspecto educativo la comunicación tiene diferentes direcciones: autoridades, docentes, directores de área, directores departamentales, padres de familia, estudiantes, personal de mantenimiento, autoridades externas, en fin toda una colectividad donde los canales comunicacionales deben fluir de modo directo porque son parte activa de una comunidad educativa.

En el estudio realizado se nota de modo muy claro que el estándar más alto es de la comunicación dentro de un área de trabajo específica con un 4,35/5, siendo esto el resultado de una comunicación clara y precisa entre pocos compañeros. Evidentemente existen dos puntos bajos en coincidencia con 3.88/5 el primero que los directores no permiten que los subordinados expresen sus ideas de forma franca y honesta y el segundo que existen muchos chismes en la comunicación informal.

Al ser una institución con un personal de 200 empleados obviamente pueden darse estos resultados, sin embargo el trabajo directivo está en mejorar los canales comunicaciones directos para mejorar este tipo de índices que causa mucho malestar.

Tabla 9. Comunicación

	PREGUNTA	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESVIACION ESTANDAR
No. 1	Comunicación clara y precisa en el área	4,35	4,5	5	0,72
No. 2	Comunicación director a empleado	4,09	4	4	0,75
No. 3	La información recibida es oportuna	4,12	4	4	0,77
No. 4	Cantidad y calidad de la información	4,26	5	5	1,05
No. 5	Órdenes e información es congruente	3,88	4	4	1,20
No. 6	Se propicia expresión franca y honesta	3,88	4,5	5	1,99
No. 7	Comunicación informal respetuosa	4,26	5	5	1,23
No. 8	Comunicación eficiente	4,00	4	4	0,73

Fuente: Datos proporcionados por el personal encuestado
Elaborado por: María Elisa Marín V.

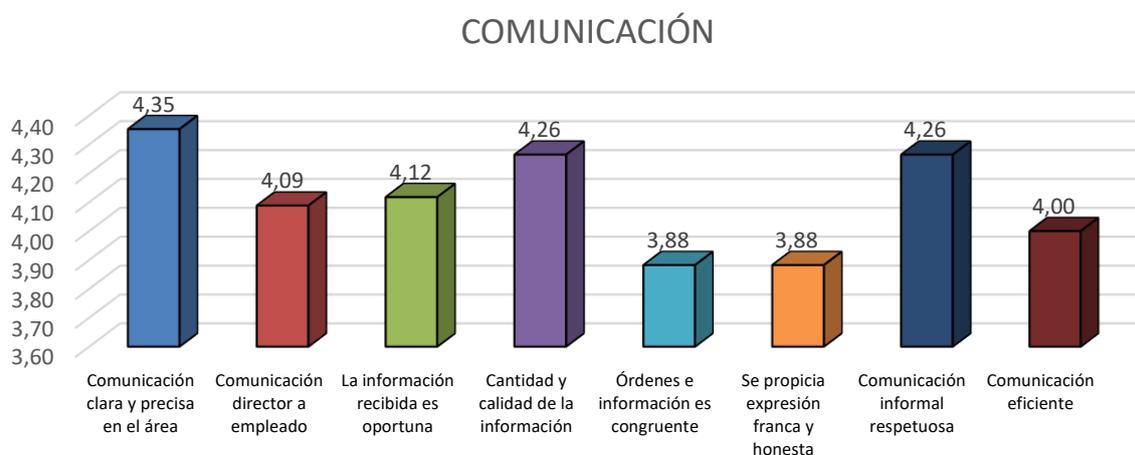


Figura 8: Comunicación
Fuente: Datos proporcionados por el personal encuestado
Elaborado por: María Elisa Marín V.

3.1.6. Ambiente Físico y Cultural.

En lo que respecta a la dimensión de ambiente físico y cultural debemos contrastarlo con el aspecto de recursos materiales y ambiente físico presentado en el marco teórico. Cada empleado dentro de la organización se encontrará en mejor situación si cuenta con el material necesario para realizar su trabajo, este aspecto significa: seguridades personales y protección ante riesgos en las labores que desempeña.

Cómo se observa en la tabla 10 y en su representación gráfica (No. 9) existe un mínimo de diferencia entre los aspectos observados, los docentes se sienten bien en su medio físico, cuenta con los recursos necesarios para desempeñar sus funciones y sienten que su espacio es respetado desde el ambiente que tiene a su alrededor.

El índice más alto es de 4.53/5 en cuanto a que no se han escuchado quejas de acoso sexual dentro del ambiente de trabajo; con todo el aspecto legal que gira en torno a este aspecto se puede decir que los docentes de la unidad educativa en cuestión laboran en un ambiente sano y respetuoso. El aspecto con mínimo valores es el de los medios de los que se dispone para el trabajo: equipo y material didáctico, los docentes con un 4,15/5 manifiestan que los recursos de los que disponen no están malos pero que es necesario una revisión y de ser posible una modernización de los mismos.

Tabla 10. Ambiente físico y cultural

	PREGUNTA	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESVIACION ESTANDAR
No. 1	El espacio físico limpio	4,35	4	5	0,54
No. 2	Recursos modernos y en buen estado	4,15	4	4	0,49
No. 3	Condiciones seguras	4,47	5	5	0,74
No. 4	Protección personal en el trabajo	4,24	5	5	1,16
No. 5	Conductas no discriminatorias	4,47	5	5	0,68
No. 6	Trato equitativo de los directores	4,24	5	5	0,97
No. 7	No existe acoso sexual	4,53	5	5	0,62
No. 8	Buen ambiente físico y valores culturales	4,50	5	5	0,56

Fuente: Datos proporcionados por el personal encuestado
Elaborado por: María Elisa Marín V.

AMBIENTE FÍSICO Y CULTURAL

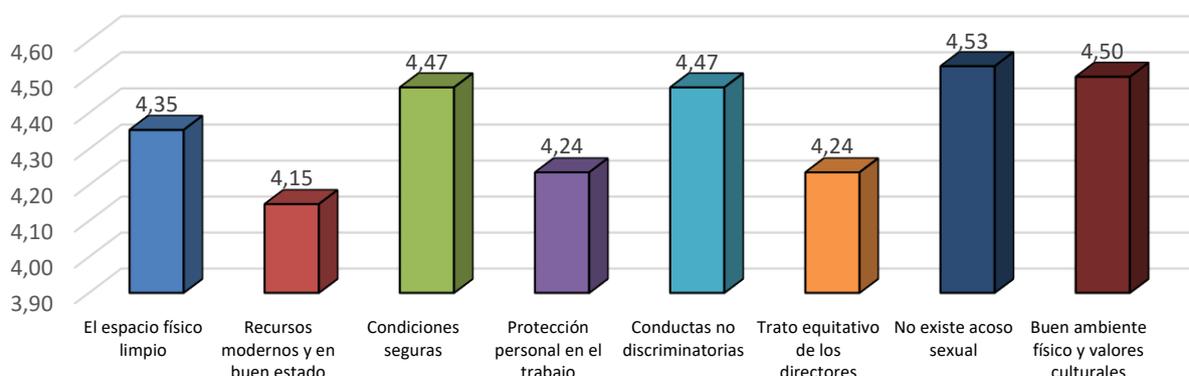


Figura 9: Ambiente Físico y Cultural

Fuente: Datos proporcionados por el personal encuestado
Elaborado por: María Elisa Marín V.

3.1.7. Capacitación y Desarrollo.

Este aspecto se manejó en el marco teórico como posibilidades de superación y desarrollo. Desde el punto de vista de muchos países que tienen un índice muy alto en lo que comprende el ámbito educativo se tiene una mentalidad específica: “mientras más preparación haya es mejor el servicio que se presta”, esto a nivel del Ecuador es un índice que todavía se está trabajando desde la base, porque hasta hace una década ser licenciado era el tope máximo de aspiración para el trabajo en el campo educativo, sin embargo ahora, se empieza a manejar la idea de un mejoramiento continuo y una preparación académica cada vez más alta.

En la unidad educativa que se estudia existe un número alto de docentes que se capacita continuamente en diferentes áreas. El 4,32/5 que explicita que la institución ofrece una capacitación de acuerdo a su misión y objetivos se ve reducido por el 3,32/5 que define que hay pocos cursos de capacitación ofrecidos. Estos valores sólo representan una dificultad, que los cursos que se ofrecen no están abiertos a todo el personal o que todo el personal no aprovecha los cursos que se ofrecen, tal vez, por no ser parte de sus intereses de superación personales

Tabla 11. Capacitación y desarrollo

	PREGUNTA	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESVIACION ESTANDAR
No. 1	Capacitación congruente con la misión	4,32	5	5	0,89
No. 2	Capacitación de acuerdo a los intereses	3,65	4	4	1,45
No. 3	Variedad de cursos de capacitación	3,32	4	4	1,20
No. 4	Capacitación de vanguardia	3,79	4	4	1,02
No. 5	Capacitación como parte del trabajo	3,85	4	4	1,16
No. 6	Cursos de desarrollo integral	3,53	4	4	1,47
No. 7	Recursos suficientes para capacitación	3,41	3	3	1,40
No. 8	Capacitación excelente para el desempeño	3,62	4	4	1,21

Fuente: Datos proporcionados por el personal encuestado
Elaborado por: María Elisa Marín V.

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

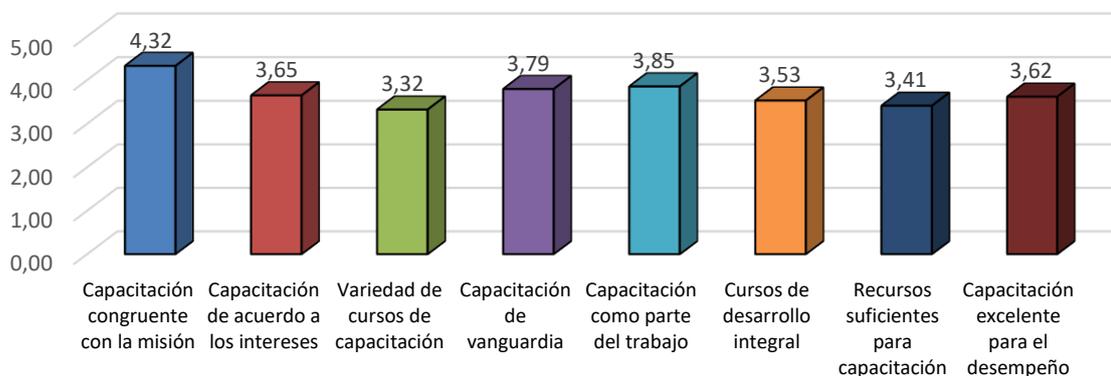


Figura 10: Capacitación y Desarrollo
Fuente: Datos proporcionados por el personal encuestado
Elaborado por: María Elisa Marín V.

3.1.8. Promoción y Carrera.

Las posibilidades de superación y desarrollo se toman desde dos puntos de vista, el revisado antes de este apartado y el presente; además, en este aspecto también tiene mucho de fondo la motivación y compromiso de los empleados con la organización. Cuando se mira de modo claro, un futuro floreciente en la institución, la motivación del personal por mejorar y superarse se hace más fuerte. Un sentido competitivo es sano dentro de una organización, ya que cada empleado se esforzará por hacer mejor su trabajo.

En el campo educativo público en nuestro país lo que corresponde a promoción se manifiesta claramente en la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI, 2011) en su Art. 111:

El escalafón del magisterio nacional constituye un sistema de categorización de las y los docentes pertenecientes a la carrera docente pública, según sus funciones, títulos, desarrollo profesional, tiempo de servicio y resultados en los procesos de evaluación, implementados por el Instituto Nacional de Evaluación, lo que determina su remuneración y los ascensos de categoría. (p. 35).

En la promoción en establecimientos educativos de carácter fiscomisional o privado, como se maneja en la institución estudiada, este proceso depende de las autoridades que la regentan, dentro de un marco legal marcado por el Código de Trabajo sumado a las disposiciones que se presentan dentro de la institución.

Este aspecto estudiado muestra un índice superior de 3,39/5 donde los docentes manifiestan que el sistema de la institución, no promueve del todo, el que los trabajadores hagan una carrera en ella, si en este índice se diera una constante a la baja sería de mucha preocupación ya que existiría una desmotivación de los empleados frente a una compromiso de continuidad.

Esto se complementa con un 2,58/5 que afirma que los docentes no consideran que los estén tomando en cuenta para una promoción. En este sentido se demuestra una falta de motivación por parte de las autoridades para que el personal docente se sienta más comprometido.

Tabla 12. Promoción y Carrera

	PREGUNTA	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESVIACION ESTANDAR
No. 1	Políticas de promoción claras	3,24	3	4	1,38
No. 2	Oportunidades de promoción	3,09	3	4	1,71
No. 3	Probabilidades justas y equitativas de promoción	3,03	3	4	1,77
No. 4	Preparación para ascender	3,09	3	4	1,51
No. 5	Ascensos significativos	2,94	3	1	2,40
No. 6	Me toman en cuenta para promociones	2,58	2	1	2,38
No. 7	Futuro halagüeño en la institución	3,31	4	4	1,71
No. 8	Sistema de promoción institucional	3,39	4	4	1,68

Fuente: Datos proporcionados por el personal encuestado
Elaborado por: María Elisa Marín V.



Figura 11: Promoción y carrera

Fuente: Datos proporcionados por el personal encuestado
Elaborado por: María Elisa Marín V.

3.1.9. Sueldos y Prestaciones.

Esta dimensión se encuentra en el marco de la retribución material analizada en el marco teórico. La percepción que tiene el trabajador de la retribución que recibe es importante porque va ligado a su compromiso de continuidad en el trabajo. Aunque desde el punto de vista de un trabajador educativo, en el campo laboral no es importante sólo el sueldo recibido sino la estabilidad emocional que genera el ambiente de trabajo en sí mismo. En la organización estudiada existe un nivel medio respecto de las prestaciones que reciben los docentes contando con una media de 3.21/5 en lo que se refiere a la equidad en el sueldo en un cargo similar aunque la desviación estándar es alta, 2,11 de diferencia entre las respuestas obtenidas. El índice menor es del 2.21/5 que indica que no existen incentivos económicos cuando el personal realiza un trabajo excepcional.

Incentivos económicos al personal podrían suscitar una mayor motivación y por ende un mejor desempeño del personal. Si es que el poder económico institucional permite, se debería tener una política de alza salarial bien establecida de modo que se genere un nivel de estabilidad económica del personal conjuntamente con un nivel de compromiso mayor. El sueldo mínimo de un docente en la unidad educativa estudiada es de \$ 600,00 que comparado con \$ 817,00 que ofrece un contrato fiscal o un nombramiento provisional (El Telégrafo, 2017) resulta, ya interesante respecto de un cambio de trabajo, sobre todo para quienes tienen familia u otro tipo de aspiraciones personales.

Tabla 13. Sueldos y prestaciones

	PREGUNTA	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESVIACION ESTANDAR
No. 1	Sueldo cubre las necesidades	2,79	3	3	1,38
No. 2	Sueldo superior al que ofrecen otros	2,85	3	3	1,64
No. 3	Sueldo equitativo	3,21	3,5	4	2,11
No. 4	Prestaciones superan lo legal	2,91	3	3	1,96
No. 5	Incrementos salariales mayores a la inflación	2,41	3	3	1,52
No. 6	Incentivos económicos	2,21	2,5	1	1,56
No. 7	Utilidad de las prestaciones	2,94	3	3	1,75
No. 8	Eficiente sistema de sueldos y prestaciones	2,59	3	3	1,28

Fuente: Datos proporcionados por el personal encuestado
Elaborado por: María Elisa Marín V.

SUELDOS Y PRESTACIONES

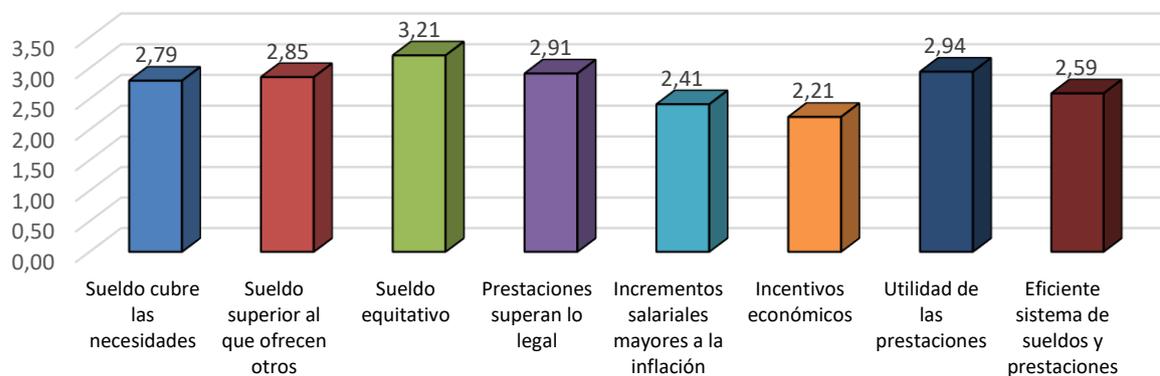


Figura 12: Sueldos y prestaciones
Fuente: Datos proporcionados por el personal encuestado
Elaborado por: María Elisa Marín V.

3.1.10. Orgullo de Pertenencia.

Para Mónica Montaña (Montaña Navia, 2012) este “vínculo entre la organización y el talento humano (...) permiten que el trabajador quiera pertenecer a un grupo social, apropiarlo y hacerlo parte de su vida laboral y personal”. Cuando un trabajador se siente 100% parte de la organización trabajará por su mejoramiento continuo, porque siente que lo que hace incide directamente en la valía de su institución.

La unidad educativa estudiada tiene una trayectoria de 80 años en la provincia del Azuay por lo que tiene una fama que la precede y por ende el personal que entra a trabajar en la institución se siente orgulloso de ser parte del personal y eso se evidencia en dos aspectos que mantienen un 4.82/5 que indican, primero, que el personal cree que la misión que la institución tiene es muy trascendente para la sociedad, esto contando con que la institución cuenta con 3.838 estudiantes en los 3 campus que tiene, además con las 5 especialidades que oferta a la sociedad del austro ecuatoriano y manteniendo proyectos de innovación escolar desde el asociacionismo escolar y las áreas académicas.

Como segundo índice alto, está que el personal que se siente altamente identificado con los valores de la institución e intenta mantener el reconocimiento ganado a través de décadas de esfuerzo. El índice de 4,5/5 que es el valor menor indica que el personal se siente orgulloso de trabajar en una institución que prácticamente carece de conflictos internos teniendo en cuenta la cantidad de personal que labora en la misma.

Tabla 14. Orgullo de pertenencia

	PREGUNTA	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESVIACION ESTANDAR
No. 1	Imagen positiva frente a la sociedad	4,68	5	5	0,59
No. 2	Trabajo en una institución de excelente calidad	4,71	5	5	0,64
No. 3	Misión trascendente	4,82	5	5	0,33
No. 4	La institución carece de conflictos internos	4,50	5	5	0,56
No. 5	La familia apoya el trabajo en esta institución	4,65	5	5	0,36
No. 6	Identificación con los valores de la institución	4,82	5	5	0,15
No. 7	Compromiso con los objetivos	4,74	5	5	0,26
No. 8	Orgullo de trabajar en esta institución	4,71	5	5	0,40

Fuente: Datos proporcionados por el personal encuestado
Elaborado por: María Elisa Marín V.

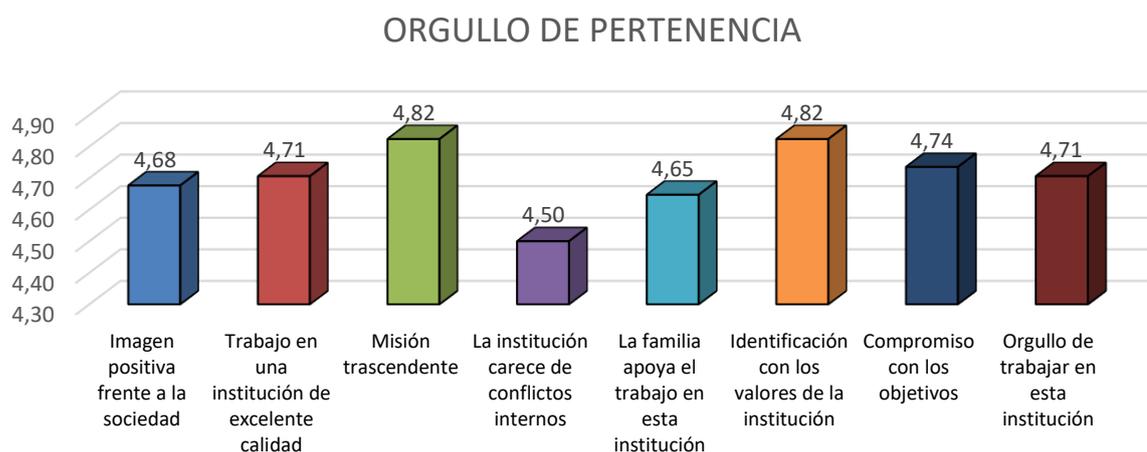


Figura 13: Orgullo de Pertenencia

Fuente: Datos proporcionados por el personal encuestado
Elaborado por: María Elisa Marín V.

A continuación en la Tabla y Gráfico 14 que son una síntesis estadística, se presenta de modo global las 10 dimensiones analizadas en este estudio de clima laboral y se puede visualizar de modo claro el índice más alto que es el “Orgullo de Pertenencia” con 4,7/5 contrastado con el índice más bajo que es “Sueldos y prestaciones” con 2,74/5, estos índices nos indican que el personal se siente parte de la organización y que si hubiese una mayor retribución económica de su trabajo y un reconocimiento más efectivo de su desempeño podría lograrse incluso más de los resultados que actualmente se tienen.

En este cuadro resumen se puede observar que 7 de las 10 dimensiones tienen puntuaciones muy elevadas y únicamente 3 se deben mejorar para que el clima laboral institucional sea incluso mejor de lo que se proyecta de modo externo.

Tabla 15. Resumen estadístico de las dimensiones de la encuesta de clima laboral

DIMENSIÓN	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESVIACION ESTANDAR
1 Trabajo personal	4,59	5	5	0,05
2 Supervisión	4,41	5	5	0,27
3 Trabajo en equipo y relaciones	4,28	4	4	0,09
4 Administración	4,19	4	5	0,08
5 Comunicación	4,11	4,25	5	0,19
6 Ambiente Físico y Cultural	4,37	5	5	0,05
7 Capacitación y Desarrollo	3,69	4	4	0,04
8 Promoción y Carrera	3,09	3	4	0,14
9 Sueldos y prestaciones	2,74	3	3	0,08
10 Orgullo de pertenencia	4,70	5	5	0,03

Fuente: Datos proporcionados por el personal encuestado
Elaborado por: María Elisa Marín V.

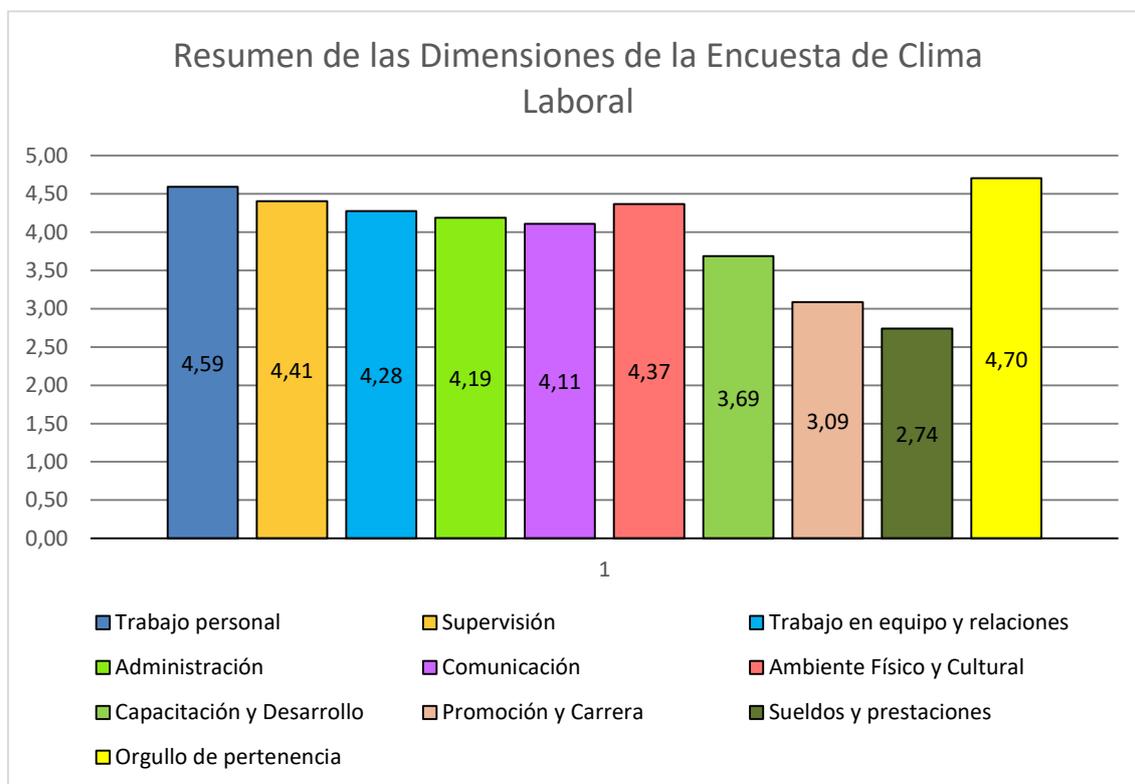


Figura 14: Resumen de las Dimensiones de la Encuesta de Clima Laboral

Fuente: Datos proporcionados por el personal encuestado
Elaborado por: María Elisa Marín V.

3.2. Compromiso organizacional

Alvarez de Mon (Peralta, Santofimio, & Segura, 2007) manifiesta que el compromiso organizacional “se identifica en las empresas como el vínculo de lealtad o membresía por el cual el trabajador desea permanecer en la organización”. En algunas ocasiones no es la remuneración o las garantías que presente el trabajo sino el ambiente, la confianza, el gusto por el trabajo que se realiza, las relaciones cercanas lo que hace que la persona quiera permanecer en un trabajo y en una organización.

La encuesta realizada enfoca tres tipos de compromiso y una forma de percibir la organización. En el análisis que se realiza se pretende medir el nivel de compromiso en estos aspectos.

3.2.1. Compromiso Afectivo.

Al decir compromiso afectivo estamos hablando de la interiorización que realiza la persona de la empresa a la que se pertenece, es decir, de los sentimientos que llega a tener la persona, la conexión especial que hace que la persona vea más allá incluso de sus intereses personales y busque una mejora continua de la organización a la que se pertenece.

En la Tabla y Gráfico 15 se observa que el 50% de los ítems tiene el mismo rango y coincide con el índice más elevado, 4,32/5 en que el docente percibe a la organización como parte de su familia y lo que la organización significa para el docente; incluso el rango menor que es un 4,06/5 en el apego emocional a la institución sigue siendo un índice elevado en esta conexión emocional del docente con su institución educativa.

Tabla 16. Compromiso Afectivo

	PREGUNTA	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESVIACION ESTANDAR
No. 1	Me siento parte de la familia	4,32	5	5	1,07
No. 2	La organización significa para mi	4,32	5	5	1,01
No. 3	Me siento emocionalmente apegado	4,06	5	5	1,51
No. 4	Tengo sentido de pertenencia	4,18	5	5	1,30

Fuente: Datos proporcionados por el personal encuestado
Elaborado por: María Elisa Marín V.

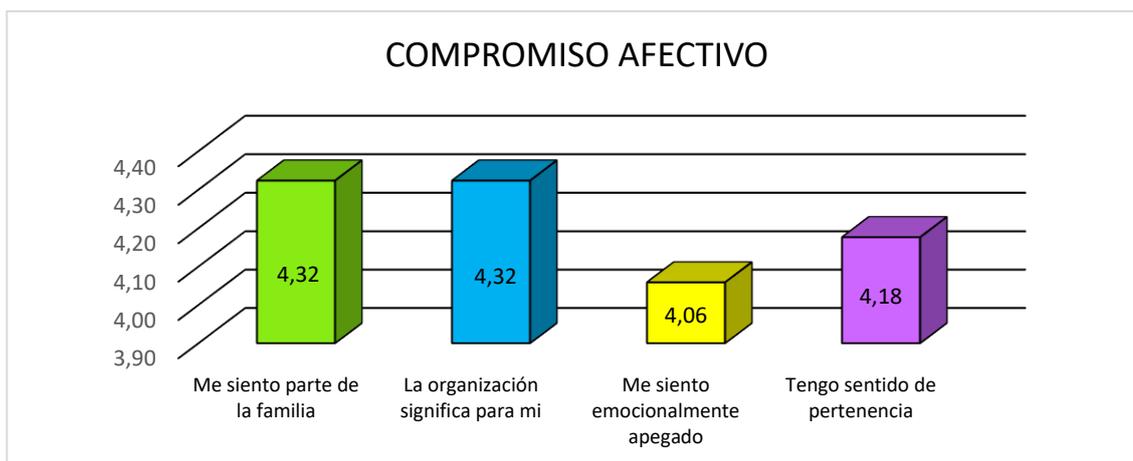


Figura 15: Compromiso Afectivo
 Fuente: Datos proporcionados por el personal encuestado
 Elaborado por: María Elisa Marín V.

3.2.2. Compromiso Normativo.

El compromiso normativo “es un sentimiento de lealtad hacia la empresa por haberle dado alguna oportunidad y/o recompensa que ha sido muy valorada por el trabajador” (Mata Martínez, 2009). El compromiso afectivo es más cuestión de sentimientos y el compromiso normativo es más en sentido moral.

En este aspecto vuelve a haber un índice mayor del 50% de las respuestas obtenidas en dos ítems, 3,47/5 en considerar que el estar cambiando constantemente de organización no le parece ético y en que las cosas eran mejores en los días cuando la gente permanecía en una misma organización la mayor parte de su trayectoria profesional. A pesar de que la sociedad presenta un sentido competitivo y de busca de mejoras continuamente el hecho de que los docentes de esta institución educativa todavía tengan en su ideario la pertenencia a una organización es importante porque en un sentido estrictamente ético la persona se sabe parte de algo.

Tabla 17. Compromiso Normativo

	PREGUNTA	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESVIACION ESTANDAR
No. 5	Cambio frecuente de organización	3,35	4	4	1,69
No. 6	Pocas opciones si dejo la organización	3,47	3,5	5	1,53
No. 7	Sentido de obligación moral de pertenencia	3,74	4	4	1,11
No. 8	Permanencia en una organización era mejor	3,47	3	3	0,80

Fuente: Datos proporcionados por el personal encuestado
 Elaborado por: María Elisa Marín V.

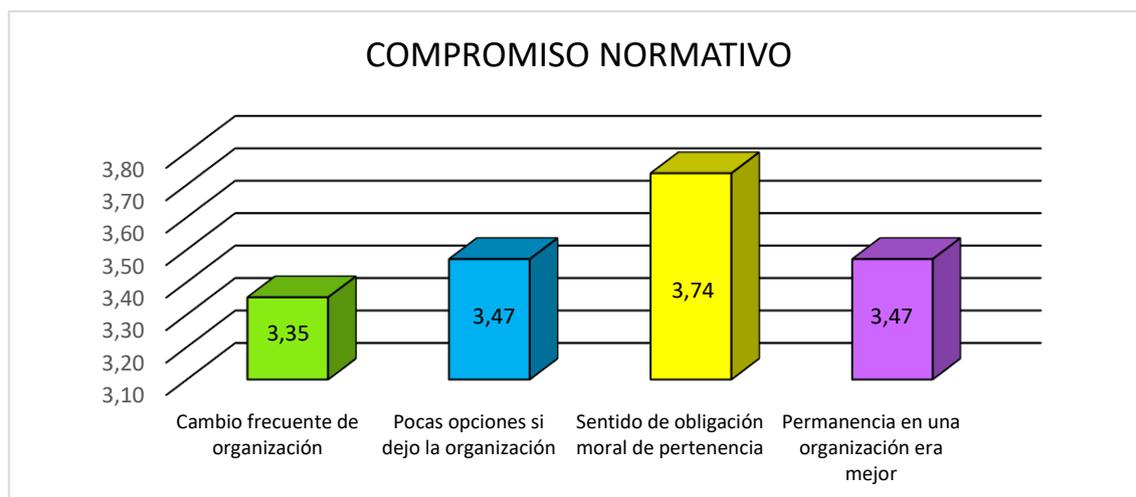


Figura 16: Compromiso Normativo
Fuente: Datos proporcionados por el personal encuestado
Elaborado por: María Elisa Marín V.

3.2.3. Compromiso de Continuidad.

En la organización es importante mantener un personal que se encuentre identificado con la institución ya que “los empleados comprometidos y calificados no requieren ser supervisados, ya que conocen la importancia y valor de integrar sus metas con las de la organización, porque piensan en ambas a nivel personal”. (Soberanes Rivas & De la Fuente, 2009).

En la institución educativa estudiada los docentes manifiestan en la encuesta con un 3,24/5 que en el compromiso de continuidad “consideran que una de las pocas causas serias de dejar la organización puede ser la escasez de alternativas de trabajo disponibles” y como índice menor está el 2,71/5 que reza que los docentes “sienten que tienen pocas opciones de trabajo a considerar si dejan la organización”. Estas dos calificaciones colocan un índice medio en cuanto que los docentes se sienten verdaderamente comprometidos con la institución educativa.

Tabla 18. Compromiso de Continuidad

	PREGUNTA	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESVIACION ESTANDAR
No. 9	Permanencia por necesidad	3,09	3	2	1,36
No. 10	Pocas opciones en caso de dejar la organización	2,71	3	2	1,18
No. 11	Permanencia por escasez de alternativas	3,24	3	2	1,46
No. 12	Es difícil dejar la organización	3,18	3	3	1,73

Fuente: Datos proporcionados por el personal encuestado
Elaborado por: María Elisa Marín V.

COMPROMISO DE CONTINUIDAD

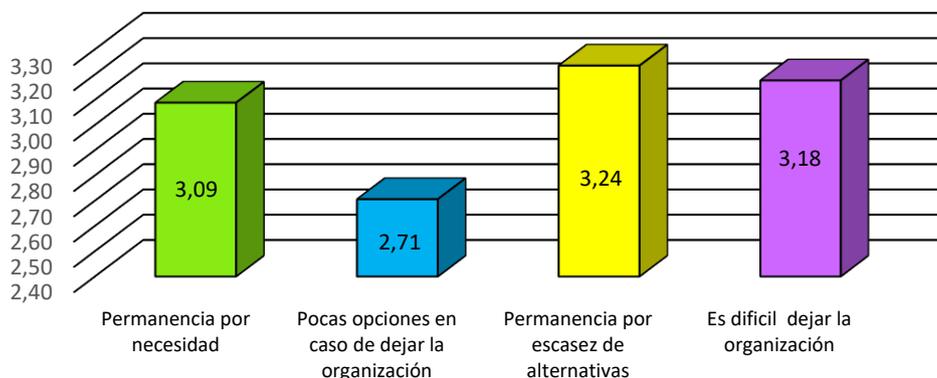


Figura 17: Compromiso de Continuidad
Fuente: Datos proporcionados por el personal encuestado
Elaborado por: María Elisa Marín V.

3.2.4. Apoyo Percibido en la Organización.

Este aspecto del estudio refuerza las ideas del compromiso organizacional desde la percepción que tiene el empleado del apoyo que le brinda la institución. Este apoyo, no son solamente las seguridades personales a nivel económico sino sobre todo cómo percibe su trabajo cada empleado, el apoyo que recibe y la identificación que tiene con su organización.

El índice más alto que presentan los docentes es la contribución con su trabajo que tiene un valor del 3,91/5, los profesionales sienten que si aportan a la organización por lo que la perciben como parte de su vida. El índice menor de 3,38/5 manifiesta que la organización trata de hacer su trabajo más interesante.

Tabla 19. Apoyo percibido en la organización

	PREGUNTA	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESVIACION ESTANDAR
No. 13	Valoran mi contribución	3,91	4	4	1,23
No. 14	Se preocupan por mi bienestar	3,79	4	4	1,14
No. 15	Se preocupan porque esté satisfecho con mi trabajo	3,59	4	4	1,22
No. 16	Se preocupan por mi persona	3,71	4	4	1,06
No. 17	Valoran mi opinión	3,65	4	4	1,45
No. 18	Reconocen mis logros	3,21	3	3	1,56
No. 19	Tratan de hacer mi trabajo interesante	3,38	3,5	4	1,15

Fuente: Datos proporcionados por el personal encuestado
Elaborado por: María Elisa Marín V.

APOYO EN LA ORGANIZACIÓN

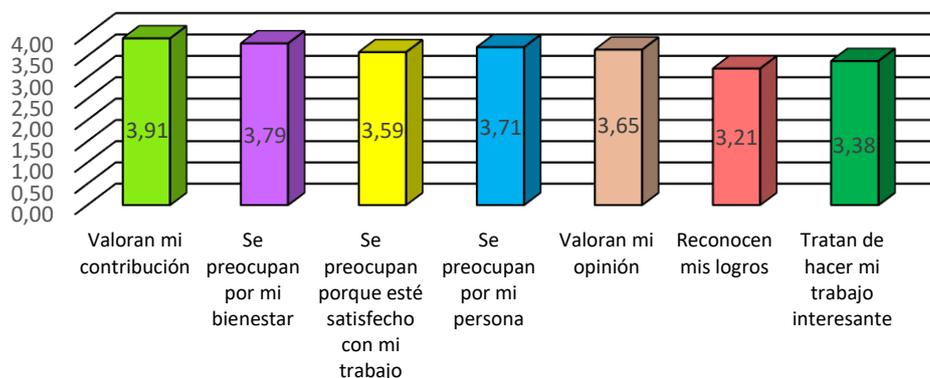


Figura 18: Apoyo en la organización
 Fuente: Datos proporcionados por el personal encuestado
 Elaborado por: María Elisa Marín V.

3.2.5. Resumen

En la tabla resumen que se presenta a continuación se pueden apreciar los valores a nivel general, el índice mayor es el compromiso afectivo con 4,22/5 mientras que el índice más bajo es el compromiso de continuidad con un 3,05/5.

Tabla 20. Resumen estadístico de las dimensiones de la encuesta de compromiso organizacional

	DIMENSIÓN	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESVIACION ESTANDAR
1	Compromiso Afectivo	4,22	5	5	0,05
2	Compromiso Normativo	3,51	4	4	0,16
3	Compromiso de Continuidad	3,05	3	2	0,05
4	Apoyo percibido en la organización	3,61	4	4	0,03

Fuente: Datos proporcionados por el personal encuestado
 Elaborado por: María Elisa Marín V.

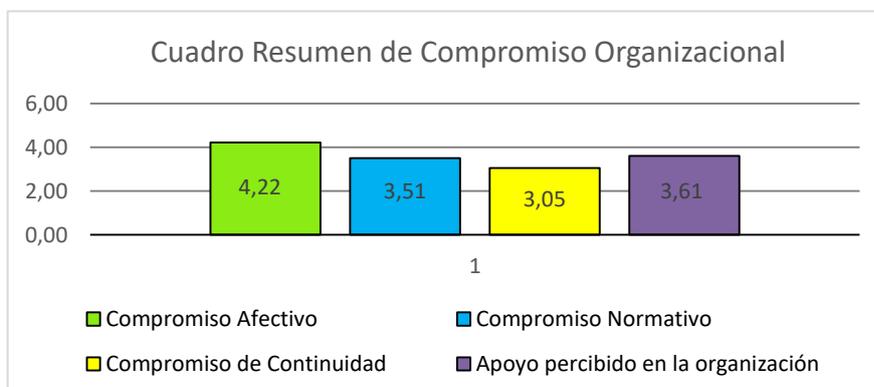


Figura 19: Resumen de las Dimensiones de la Encuesta de Compromiso Organizacional
 Fuente: Datos proporcionados por el personal encuestado
 Elaborado por: María Elisa Marín V.

Con los resultados que hemos obtenido y a través de un análisis comparativo nos permitirá determinar la influencia del clima laboral en el compromiso organizacional.

Analizando en primera instancia los índices más altos, el compromiso afectivo con un 4,22/5 que tiene el personal docente con la institución tiene relación directa con el orgullo de pertenencia del clima laboral que alcanza 4,70/5, es decir el personal de la institución identifica totalmente y se siente parte de la organización en la que labora.

En el compromiso afectivo ubicamos también el índice de 4,28/5 de trabajo en equipo y relaciones con los compañeros, el nivel afectivo de la persona se mide también en las relaciones que pueda entablar a su alrededor, mientras haya una relación más fraterna y cercana y se sienta en un ambiente de familiaridad mayor será su compromiso.

En cuanto al compromiso normativo de 3,51/5 tiene dos aspectos que se conjugan de forma directa que son: el trabajo personal con 4,59/5 y la comunicación 4,11/5. El aporte que tiene la motivación en el puesto o cargo de trabajo conjugado con la correcta comunicación permiten del empleado un mayor compromiso a nivel moral.

En lo que se refiere al compromiso de continuidad (3,05/5) son tres los factores que inciden directamente en él: el ambiente físico y cultural con 4,37/5, la promoción y carrera con 3,09/5 y los sueldos y prestaciones con 2,74/5. Al hacer una lectura de estos índices y contando con que este compromiso es el índice más bajo en cuando a compromiso organizacional se tiene que rever y mejorar las condiciones, sobretodo de promoción y sueldos.

El apoyo que se percibe de la Organización (3,61) tiene tres dimensiones del clima laboral que se conjugan: supervisión con 4,41/5, administración con 4,19/5 y capacitación y desarrollo con 3,69/5. La institución educativa al tener en cuenta estos promedios debe reformular el programa de capacitaciones que es el nivel más bajo comparado con la percepción que tienen los docentes de sus jefes y del modo de administración institucional.

CONCLUSIONES

En el ámbito educativo estudiado y en base a las encuestas realizadas y su posterior análisis se concluye que el clima laboral si influye en el compromiso organizacional de sus docentes.

Al igual que en toda organización en una unidad educativa el clima laboral y el compromiso organizacional tienen las mismas dimensiones que en cualquier otro campo. La bibliografía en el campo del clima laboral es bastante amplia mientras que existen pocos estudios de compromiso organizacional realizados.

A través de la encuesta realizada se pudo verificar que el clima laboral de la unidad educativa estudiada es excelente, ya que tiene índices muy altos respecto de los rangos planteados en los cuestionarios y los docentes se encuentran en un espacio que permite su realización profesional.

Los índices extremos son: el más alto, orgullo de pertenencia y el más bajo, sueldos y prestaciones. Esta lectura arroja el siguiente resultado: los docentes se sienten totalmente identificados con la institución a la que se pertenecen, sienten suyos los objetivos, misión y visión y luchan por engrandecer aún más el nivel que tiene su organización a través de un trabajo bien hecho, una preparación constante y una evaluación permanente. Mientras, en el otro extremo, está la inconformidad de los docentes con el sueldo que perciben, existe una buena diferencia, de \$ 640.00 como mínimo de un licenciado, son \$ 200.00 menos de un sueldo fiscal de categoría G que son \$ 817.00. Sumado a este índice está también el de promoción y carrera en donde los docentes expresan cierta incertidumbre sobre ascensos y promociones en su carrera docente y en el ámbito particular no sucede igual que en lo fiscal. Al conseguir un nombramiento fiscal el docente tiene diferentes posibilidades, donde incluso por antigüedad se recibe un beneficio diferente.

El nivel de compromiso organizacional de forma global se encuentra sobre la media, no es excelente sin embargo es un rango aceptable que se debe subir en base a la mejora de los referentes del clima laboral que más han incidido en este índice y se presentan como recomendaciones.

En cuanto al compromiso afectivo sucede igual que con el orgullo y la pertenencia del clima laboral, es el índice más alto, los docentes sienten a la institución educativa como suya y se apersonan de lo que sucede.

El compromiso normativo es un punto medio de la conexión moral que existe para con la institución educativa. Mientras que en el compromiso de continuidad es el rango más bajo que se ve influenciado con factores del clima laboral que se deben ir mejorando poco a poco para que este nivel de compromiso se profundice para con la organización.

De todo lo que se ha revisado tanto en el marco teórico como en los análisis de resultados de las dos encuestas realizadas se ha deducido algunas estrategias de mejora para que el clima laboral de la institución sea todavía mejor del que se presenta, teniendo en cuenta los índices más bajos de cada una de sus dimensiones. Estas estrategias se presentan a modo de recomendaciones.

RECOMENDACIONES

Este tipo de estudios se debería realizar cada 2 años al menos para medir y evaluar los procesos que se están realizando a nivel de clima laboral y compromiso organizacional del personal, he incluso me atrevo a sugerir que se amplíe el rango de muestra al personal administrativo y de servicios para tener en cuenta un panorama global en cuanto a la percepción que los empleados tienen de la organización.

El rango obtenido por la unidad educativa estudiada a nivel de clima laboral es alto, sin embargo existen dimensiones que presentan un rango muy bajo y es lo que se debe tener en cuenta para mejorar aún más la organización:

En cuanto a sueldos y prestaciones se recomienda a la institución que se elabore un escalafón de remuneraciones y de mejoramiento salarial y de prestaciones, de modo que se equipare el sueldo recibido al del nombramiento fiscal o incluso más dado el nivel de acogida que tiene la institución en cuanto a estudiantes se refiere y también para que se reduzca el porcentaje de docentes que deben acogerse a nombramientos fiscales fuera de la institución por la que sienten un compromiso afectivo profundo.

En cuanto al índice de promoción y carrera se deben establecer unas políticas claras respecto de ascensos con una preparación debida para que de este modo los docentes tengan claros los parámetros de mejoramiento de su cargo para que no se genere un ideario de estancamiento de los trabajadores al quedarse en la institución.

Así mismo se debe implementar con urgencia un plan de capacitación docente que podría tener una duración de al menos 3 años para que se logre de manera continua y global una preparación de los docentes a los niveles que la institución requiera de acuerdo a las necesidades de las diferentes áreas y proyectos que se emprendan.

Teniendo en cuenta que el índice más bajo del compromiso laboral es el de continuidad se debe escuchar más a los docentes a través de las evaluaciones que continuamente se realizan en la institución educativa como parte de su "Proyecto de Acompañamiento Docente" que no es únicamente la evaluación de una clase, sino además un apoyo en el trabajo diario. A veces la inquietudes de los docentes se quedan en meras especulaciones o comentarios y no llegan a quienes deberían, las autoridades, para viabilizar la ayuda necesaria y urgente de

modo que el docente se vea estimulado a continuar en pro de la mejora de su trabajo y de su persona.

Teniendo en cuenta estas recomendaciones y sin temor a equivocaciones, el índice de compromiso organizacional será mucho más alto, ya que de forma directa se ha evidenciado en este estudio que el clima laboral si influye en el compromiso organizacional, en este caso, de los docentes de la unidad educativa estudiada.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arcia, I. (30 de Marzo de 2011). *Gestión Administrativa*. Obtenido de Liderazgo Estratégico: <http://gestion-admtiva.blogspot.com/2011/03/liderazgo-estrategico.html>
- Arias Galicia, F. (22 de Agosto de 2003). *Academia.edu*. Obtenido de https://www.academia.edu/2205505/El_compromiso_personal_hacia_la_organizaci%C3%B3n_y_la_intenci%C3%B3n_de_permanencia_algunos_factores_para_su_incremento
- Arias Galicia, F., Varela Sosa, D., & Loli Pineda, A. Q. (2003). El compromiso organizacional y su relación con algunos factores demográficos y Psicológicos. *Revista de Investigación en Psicología*, 13-25.
- Bayona, C., Goñi, Salomé, & Madorrán, C. (2000). Compromiso Organizacional: Implicaciones para la gestión estratégica de los Recursos Humanos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*, 9.
- Betanzos Díaz, N., & Paz Rodríguez, F. (2007). Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal. *Anales de Psicología*, 207-215.
- Chiang, M., Nuñez, A., Martín, M. J., & Salazar, M. (2010). Compromiso del trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: un análisis de género y edad. *Panorama Socioeconómico*, 92-103.
- El Telégrafo. (11 de Febrero de 2017). Sueldos de docentes pasarán de \$530 a \$817 y de \$430 a \$675. *El Telégrafo*, pág. 2.
- Grinberg, J. (2007). *Desafíos y posibilidades para el futuro de la Educación*. Obtenido de http://www.prog-edu.org/forodelideres/empezar_aqui_archivos/liderazgo-educativo.pdf
- Hidrovo Guzmán, C., & Naranjo Espín, K. (2016). *Relación entre las percepciones de justicia organizacional y el nivel de compromiso organizacional en los docentes de la PUCE Matriz Quito*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- LOEI. (2011). *Ley Orgánica de Educación Intercultural*. Quito: Editora Nacional.
- Marín, M. (1 de 12 de 2017). Material de Protección para trabajadores de la construcción. (M. E. Marín, Entrevistador)
- Martínez, K. (2016). *Paper "La teoría de las expectativas de Vroom"*.
- Mata Martínez, H. G. (1 de Septiembre de 2009). *Influencia del Clima Laboral sobre el Compromiso Organizacional del Personal en una Institución Educativa*. Obtenido de RITEC: <https://repositorio.itesm.mx/ortec/handle/11285/569605>
- Méndez, J. (2012). *Estudio de los Modelos de la Motivación*. Costa Rica: Instituto Tecnológico de Costa Rica.
- Montaño Navia, M. (2012). *8 Puntos para generar sentido de pertenencia en las empresas públicas*. Cali: EMCALI.

- Ortiz, P., & Cruz, L. (13 de jul de 2008). *Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora*. Obtenido de Psicología para America Latina:
http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2008000200017
- Peralta, M. C., Santofimio, A. M., & Segura, V. (2007). El compromiso laboral: discursos en la organización. *Psicología desde el Caribe*, 81-109.
- Prevencionar.com.ec. (1 de Septiembre de 2016). *Prevencionar.com.ec*. Obtenido de
<http://prevencionar.com.ec/2016/09/01/seguridad-salud-trabajo/>
- Real Academia Española. (16 de 12 de 2017). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de
<http://dle.rae.es/?id=9ggcmPj>
- Real Deus, E. (2016). *Manual de Investigación para Ciencias Sociales y de la salud en Grado y Posgrado*. Loja: EDILOJA Cía. Ltda.
- Rivera Carrascal, O. (2010). *Compromiso Organizacional de los docentes de una institución educativa privada de Lima Metropolitana y su correlación con variables demográficas*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- RRHH-WEB.COM. (17 de 12 de 2017). *La web de los recursos humanos y el empleo*. Obtenido de
<http://www.rrhh-web.com/como-manejar-las-quejas-en-el-ambiente-laboral.html>
- Rubio Navarro, E. (2006). *Reglas de Oro de un Buen Clima Laboral*. Obtenido de El mundo:
<http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html>
- Soberanes Rivas, L. T., & De la Fuente, A. (2009). Universidad Autonoma del Estado de Hidalgo. *Revista Internacional de la Nueva Gestión Organizacional*, 120-127. Obtenido de
<https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/handle/123456789/11556>
- Toro, F., & Sanín, A. (2013). *Gestión del clima organizacional. Intervención basada en evidencias*. Medellín: CINCEL: Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional.

ANEXOS

ANEXO 1: Plan de Trabajo de Fin de Titulación

PROYECTO DE TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

1. TEMA:

**“INFLUENCIA DEL CLIMA LABORAL
EN EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DOCENTE
EN UNA UNIDAD EDUCATIVA DE CUENCA - AZUAY”**

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN / NECESIDADES ENUNCIAR EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El propósito de esta investigación es establecer la influencia del clima laboral en el compromiso organizacional del personal que labora en la Unidad Educativa “Técnico Salesiano”, para lo que se cuenta con la autorización del Sr. Rector, Ing. Omar Álvarez Cisneros.

Hoy en día, se conjugan varios aspectos en el quehacer educativo en nuestro país desde hace una década se ha puesto énfasis en la educación fiscal con el mejoramiento en la infraestructura con la construcción de las Unidades del Milenio y también en la preparación de los docentes, además del alza de sueldos de profesores fiscales y la contratación de docentes con experiencia, sobre todo con trayectoria y experiencia en la educación privada del país.

En la Unidad Educativa Técnico Salesiano durante los últimos cuatro años ha habido una desvinculación del 14% del personal docente por acogerse al nombramiento fiscal. En el país no hay muchos estudios sobre el tema que se propone en esta tesis, sin embargo en otros países, por ejemplo México (Martínez M. , 2009), existe una constante inquietud con este tema y por eso se pretende hacer de este estudio una base para un mejoramiento continuo de esta institución.

3. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Este estudio pretende evaluar a la Unidad Educativa “Técnico Salesiano” de Cuenca a nivel de clima laboral, para determinar la influencia de este factor en el compromiso organizacional

del personal docente que labora en la misma. La preocupación de mantener un clima laboral estable, confortable, afectivo y efectivo lleva a los líderes de las organizaciones a preocuparse por hacer evaluaciones del personal y de su entorno, siempre en aras de un mejoramiento y una mayor identidad institucional.

Este tema es muy importante dentro del ejercicio de esta institución educativa porque más allá del reconocimiento que puedan tener o los años de funcionamiento o la propuesta académica que se maneje, se tiene que garantizar el compromiso del personal docente con la Misión, Visión y Propuesta Carismática que tiene la Institución para generar una propuesta sólida. La propuesta carismática a la que se debe la institución es la pedagogía salesiana que:

“...tiene como principal misión la evangelización y educación de la juventud, especialmente la más marginada de la atención social. (...) Se ha caracterizado por ofrecer una educación de calidad según los principios de la Iglesia Católica y el carisma salesiano del gran educador del siglo XIX, San Juan Bosco. Los nuevos retos sociales en educación, al inicio del tercer milenio, exigen nuevas responsabilidades educativas y metodológicas para acompañar a la juventud en su anhelo de buscar sentido a su vida y a su vocación humana.” (Salesianos del Ecuador, Inspectoría, 2017)

Garantizar la estabilidad del personal y un buen clima laboral permite que los miembros se sientan identificados y trabajen con pasión en sus diferentes labores. Sólo con un personal comprometido se logran los mejores resultados porque son capaces de transmitir la identidad y los valores institucionales a estudiantes y padres de familia, es decir, a toda la Comunidad Educativa.

4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. General

Determinar la influencia del clima laboral en el compromiso organizacional del personal docente de una unidad educativa de nivel medio de la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay - Ecuador.

4.2. Específicos

1. Definir de manera clara los términos “clima laboral” y “compromiso organizacional” ya que en estas variables se basa el estudio propuesto.
2. Medir el clima laboral de la Institución estudiada en lo que se refiere a interacción del personal, administración, ambiente físico y cultural, prestaciones y capacitación.

3. Identificar el nivel de compromiso afectivo, normativo y de estabilidad que existe en el personal docente.
4. Proponer estrategias de mejora a partir del análisis realizado y la relación existente entre clima laboral y compromiso organizacional.

5. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN:

Las preguntas que se pretenden resolver con esta investigación son:

1. ¿Qué significa clima laboral y compromiso organización dentro de una entidad educativa?
2. ¿Cuál es el clima laboral de la Institución Educativa investigada?
3. ¿Qué nivel de compromiso organizacional existe en la Institución Educativa estudiada en los niveles afectivo, normativo y de continuidad?
4. ¿Cuáles son las estrategias más viables para mejorar el clima laboral del personal docente de ésta Institución?

6. METODOLOGÍA:

6.1. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población de esta investigación está constituida por 131 docentes de uno de los campus de la Institución Educativa seleccionada para el estudio. El personal corresponde al campus Yanuncay, ya que la institución estudiada consta de 3 campus: Yanuncay, María Auxiliadora y Carlos Crespi.

La Unidad Educativa “Técnico Salesiano” cuenta con una población de 2.933 estudiantes en total y en el campus estudiado, que es el más, grande son 2.463. Se pretende realizar la investigación una muestra de 34 personas elegidas de cada una de las áreas del personal del Campus Yanuncay, de modo que se pueda recolectar la información pertinente del campus más antiguo y más grande de la Institución.

6.2. MÉTODOS

Esta investigación se basa en el método explicativo ya que describirá la realidad institucional en base a la información y se establecerán relaciones entre ellas.

Es un estudio de carácter inductivo porque va de lo general hacia lo particular, de un universo de estudios realizados que se emplea como sustento del marco teórico hacia lo particular manifestado en los resultados de las encuestas realizadas. Además es analítico de una realidad existente en cuanto al clima laboral de la Unidad Educativa “Técnico Salesiano” – Cuenca.

6.3. TÉCNICAS

En esta investigación se utilizarán la técnica de la encuesta que consta de dos cuestionarios y cuyos resultados son cuantitativos, mismos que se analizarán para proporcionar una valoración real y proponer estrategias de mejora en el caso de ser necesario.

6.4. INSTRUMENTOS

Para la recolección de datos se tienen en cuenta los cuestionarios:

- Encuesta de Clima Laboral (ECL) de Ricardo Valenzuela (2005)
- Encuesta de Compromiso Organizacional (ECO) de Meyer y Allen (1991)

Estos cuestionarios constan de preguntas abiertas y preguntas cerradas. A través de estos instrumentos se podrá obtener la información requerida para garantizar la efectividad de la investigación.

6.5. RECURSOS

En la investigación se contará con los siguientes recursos:

6.5.1. Humanos

- 34 docentes participantes en el estudio
- Maestrante
- Departamento GTH (Gestión de Talento Humano) de la Institución
- Tutora del trabajo de fin de titulación

6.5.2. Materiales

- Copia de las encuestas para aplicar
- Programa Excell para análisis de datos
- Equipo informático: laptop, internet
- Material Bibliográfico referente al tema de estudio.

6.5.3. Institucionales

- Autorización para realizar el estudio.
- Lugar para la realización de encuestas.
- Tiempo asignado a los docentes que intervendrán en el estudio.

6.5.4. Económicos

No.	DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
340	Copias de las encuestas	0.03	10.20
34	Esferográficos para encuestas	0.35	11.90
1	Contrato de Internet durante dos meses	15.00	30.00
34	Refrigerios para participantes	2.00	68.00
2	Compra de material bibliográfico	20.00	40.00
TOTAL DE GASTOS			160.10

7. ESQUEMA DE CONTENIDOS:

1. INTRODUCCIÓN
2. MARCO TEÓRICO
 - 2.1. Clima Laboral
 - 2.2. Compromiso Organizacional
3. METODOLOGÍA
 - 3.1. Diseño y métodos de investigación
 - 3.2. Técnicas e instrumentos de investigación
 - 3.3. Recursos
 - 3.4. Procedimiento
4. DIAGNÓSTICO, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS
7. ANEXOS

8. BIBLIOGRAFÍA

- Aguado Maldonado, J. E. (2012). Clima organizacional de una Institución Educativa de Ventanilla según la perspectiva de los docentes. Obtenido de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1041/1/2010_Aguado_Clima%20organizational%20de%20una%20instituci%C3%B3n%20educativa%20de%20Ventanilla%20seg%C3%BAn%20la%20perspectiva%20de%20los%20docentes.pdf
- Bayona, C., & Goñi, S. M. (14 de Enero de 2015). Compromiso Organizacional: Implicaciones para la gestión estratégica de los Recursos Humanos. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/266454597_Compromiso_Organizacional_Implicaciones_para_la_gestion_estrategica_de_los_Recursos_Humanos?enrichId=rgreq-f6a761fd26f935089a74499c635ec26a-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzI2NjQ1NDU5NztBUzoXODU0ODQ0ODM1MDY
- Claire Rocha, M., & Bohrt Pelaez, M. R. (2004). Tres dimensiones del compromiso organizacional. *Ajayu Órgano de Difusión Científica del Departamento de Psicología UC BSP*, 77-83. Obtenido de Ajayu.

- Cuadra Peralta, A., & Veloso Besio, C. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. *Revista Universum*, 40-56.
- Ecuador, G. N. (2008). Constitución. Ciudad Alfaro - Montecristi: Tribunal Supremo Electoral.
- González, B. (1 de noviembre de 2007). RITEC. Obtenido de <https://repositorio.itesm.mx/ortec/handle/11285/568629>
- GTH-UETS. (2017). Informe de Personal 2016-2017. Cuenca.
- Hinojosa, C. (enero de 2010). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de profesores del Colegio Sagrados Corazones Padres Franceses. Obtenido de <http://genesismex.org/ACTIDOCE/CURSOS/CHILE-CO-OT%2710/TRABAFIN/CLAUDIO%20HINOJOSA.pdf>
- Martínez, M. (1 de Septiembre de 2009). Influencia del Clima Laboral sobre el Compromiso Organizacional del Personal en una Institución Educativa. Obtenido de RITEC: <https://repositorio.itesm.mx/ortec/handle/11285/569605>
- Meza Oleas, B. R., & Loza Naranjo, S. L. (2016). Clima Laboral y su influencia en el Compromiso Organizacional del personal administrativo de AYMESA S.A. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7336/1/T-UCE-0007-410i.pdf>
- Molocho Becerra, N. (2009). Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL No. 01- Lima Sur-2009. Obtenido de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3230/1/Molocho_bn.pdf
- Omar, A., & Urteaga, A. (2008). Valores Personales y Compromiso Organizacional. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 353-372.
- Palma Carrillo, S. (2000). Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias. *Revista de Investigación en Psicología*, 11-21.
- Prisco Cortés, X., & Salaiza Lizárraga, F. d. (2012). Relación entre el clima laboral y la motivación del personal en una secundaria pública. México: UNAM.
- Rego, A., & Souto, S. (2004). Redalyc.org. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/716/71603205/>
- Rodríguez Mansilla, D. (2009). Hacia una organización flexible. Obtenido de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/39132053/Hacia_la_organizacion_flexible.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1506399016&Signature=YyJORiDLfSZTkuHcDB%2B8VUsp8O8%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DHacia_la_organizacion_flexible.pdf
- Seisdedos, N. (14 de octubre de 2014). El clima laboral y su medida. Obtenido de <http://www.copmadrid.org/webcopm/publicaciones/trabajo/1985/vol2/arti1.htm>
- Soberanes Rivas, L. T., & De la Fuente, A. (2009). Universidad Autonoma del Estado de Hidalgo. Obtenido de <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/handle/123456789/11556>
- Valenzuela, R., Ramírez, S., & Alfaro, J. (2011). Cultura de evaluación en Instituciones Educativas. *Perfiles Educativos*, 42-63. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/peredu/v33n131/v33n131a4.pdf>

ANEXO 2: Autorización de la Institución



UNIDAD EDUCATIVA TÉCNICO SALESIANO

SECRET-UETS-CERT #090/17-18

Ing. Omar Alvarez Cisneros, Mst.

RECTOR DE LA UNIDAD EDUCATIVA "TÉCNICO SALESIANO"

CERTIFICA:

Que, la licenciada **MARIA ELISA MARIN VALLEJO**, portadora del Documento Nacional de Identidad 1400402606, cuenta con la autorización para desarrollar su trabajo de tesis "Influencia del Clima Laboral en el Compromiso Organizacional del personal en la Unidad Educativa Técnico Salesiano".

Certificación que extiendo para trámites académicos.

Cuenca, 22 de enero de 2018

Ing. Omar Alvarez Cisneros, *Rectorado*

RECTOR.

/s/n/e/c/a

CAMPUS YANUNCAY - DON BOSCO

DE 8.º a 10.º EGB Superior y de 1.º a 3.º BGU / Técnico
Dirección: Av. Don Bosco 2-47 y Felipe II, Apartado 46 Suc. 2
Teléfonos: (593) 7 281 42 74 - (593) 7 288 26 06 - Fax: (593) 7 281 66 41
Comunidad Salesiana de Yanuncay: (593) 7 288 18 53

www.uets.edu.ec / Correo-e: uets@uets.edu.ec

CAMPUS CARLOS CRESPI:

De 1.º a 7.º EGB / Preparatoria - Elemental - Media
Dirección: Tarqui s/n y Rafael María Arizaga
Teléfonos: (593) 7 284 26 92 y (593) 7 284 42 07

ANEXO 3: Formato de Encuesta

FORMA DE CONSENTIMIENTO

“INFLUENCIA DEL CLIMA LABORAL EN EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA”.

Por medio del presente se le invita a participar de un estudio que se está realizando sobre la Influencia del Clima Laboral en el Compromiso Organizacional del personal en esta Institución Educativa. Como estudiante de la Maestría de Gerencia y Liderazgo Educativo de la Universidad Técnica Particular de Loja. Este estudio se está realizando con el respaldo y autorización del Ing. Omar Álvarez, Rector de tan noble Institución. En este estudio se aspira contar con la participación de 34 profesionales que representan una muestra de la totalidad del personal docente que aquí labora.

Si decide aceptar esta invitación, su participación consistirá básicamente en contestar las encuestas de Clima Laboral y Compromiso Organizacional con el propósito de evaluar la situación institucional. Esta encuesta se aplicará el día lunes 22 de enero y se responderá de manera anónima, asegurando guardar la confidencialidad los datos expuestos. Al final de la investigación se entregará un reporte a los directivos, asegurando que sólo se mostrarán datos estadísticos anónimos. No se permitirá que personas ajenas a este proyecto tengan acceso a la base de datos de las encuestas. Si los resultados de este estudio son publicados, los resultados contendrán únicamente información global del conjunto de las personas participantes.

Si tiene alguna pregunta, hacerla con confianza. Si tiene inquietudes más adelante, no dude en consultar, será un gusto responderlas. Si desea una copia de este documento, me lo solicita y se lo entregaré. Si decide participar en este estudio, por favor anote su nombre, firma y fecha en la parte inferior de este documento, como forma de manifestar su aceptación y consentimiento a lo aquí estipulado. Recuerde que podrá cancelar su participación en este estudio en cualquier momento que lo desee, aun cuando haya firmado este documento.

Nombre del participante: _____

Fecha: _____ - _____ - _____

Firma

FORMATO DE LA ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

Por: Dr. Jaime Ricardo Valenzuela González

Instrucciones:

- El propósito de este instrumento es proporcionar información acerca del clima laboral que prima en una institución educativa, destacando fortalezas y debilidades que afectan la productividad del factor humano y la efectividad y eficiencia de la institución. Este instrumento puede ser usado por los directores de una institución para diagnosticar las causas posibles de una baja productividad y para definir planes estratégicos que promuevan el óptimo desempeño del factor humano en la misma.
- Este instrumento es una encuesta de opinión. Su propósito es recoger el pensar y sentir de los trabajadores para hacerlo llegar al personal directivo con el poder y la voluntad de hacer cambios para el beneficio de la institución y de sus colaboradores.
- Este instrumento consta de dos partes: La primera plantea tres preguntas de respuesta abierta; y la segunda que consta de un cuestionario de 80 preguntas de respuesta cerrada sobre el clima laboral, agrupadas éstas en 10 escalas o categorías.
- En su primera parte, esta encuesta involucra tres preguntas de respuesta abierta. Esto significa que la persona entrevistada deberá responderlas libre, franca y espontáneamente, procurando escribirlas de manera clara (legible) y buscando ser conciso e informativo a la vez.
- En su segunda parte, esta encuesta pide al trabajador evaluar diversas características de la institución en una escala de 1 a 5, dependiendo de la situación que prevalece en ella corresponde más a una característica “negativa” o a una “positiva”, respectivamente. Los valores de en medio sirven para indicar varios grados de presencia o ausencia de cada característica. Trate de responder cada reactivo rápidamente pero en forma cuidadosa, poniendo una “X” en la posición en la que, según su opinión, la institución se encuentra en el presente.
- Conforme usted lea los enunciados, trate de responder de acuerdo a su opinión actual de la institución y no en términos de lo que usted piensa que debería ser o en términos de lo que otros contestarían. Para que este instrumento cumpla con su propósito, es importante que sus respuestas sean totalmente honestas. Para promover que esto se cumpla, se le garantiza al trabajador que las respuestas que proporcione en lo particular serán manejadas de manera estrictamente confidencial y que sólo se reportarán los resultados globales de las diversas áreas. Si un entrevistado no desea responder algo por el deseo de conservar su privacidad, es preferible que así lo indique, en lugar de falsear la información.

PRIMERA PARTE: PREGUNTAS DE RESPUESTA ABIERTA

Puesto que ocupa: _____

Área en la que trabaja:

Antigüedad en la institución:

Sexo: M F Edad: _____ Fecha: ____ - ____ - ____

1. ¿Cuáles son las tres cosas que más te agradan del clima laboral que hay en la institución?

a) _____

b) _____

c) _____

2. ¿Cuáles son las tres cosas que más te desagradan del clima laboral que hay en la Institución?

a) _____

b) _____

c) _____

3. Proporciona tres sugerencias que permitirían mejorar el clima laboral de la Institución

a) _____

b) _____

c) _____

SEGUNDA PARTE: PREGUNTAS DE RESPUESTA CERRADA

ESCALA	CARACTERÍSTICA NEGATIVA						CARACTERÍSTICA POSITIVA
		1	2	3	4	5	
TRABAJO PERSONAL	Los objetivos del trabajo que tengo que hacer son ambiguos.						Los objetivos del trabajo que tengo que hacer están bien definidos.
	El trabajo es aburrido.						El trabajo es interesante.
	Me siento estresado y ansioso con las responsabilidades que tengo a mi cargo.						Me siento tranquilo y a gusto con las responsabilidades que tengo a mi cargo.
	No tengo libertad para hacer mi trabajo como deseo.						Si tengo libertad para hacer mi trabajo como yo deseo
	Creo que el trabajo que estoy realizando es totalmente intrascendente.						Creo que el trabajo que estoy realizando es muy trascendente.
	No me siento nada capaz para realizar las funciones que tengo a mi cargo.						Me siento muy capaz para realizar las funciones que tengo a mi cargo.
	Creo que muchos factores externos provocan que mi trabajo sea deficiente.						Creo que muchos factores externos ayudan a que mi trabajo sea eficiente.
	En general, siento que soy muy improductivo para la institución.						En general, siento que soy muy productivo para la institución.
Supervisión	Mi jefe no me tiene confianza para delegarme responsabilidades.						Mi jefe sí me tiene confianza para delegarme responsabilidades.
	Mi jefe no sabe orientarme sobre el trabajo que tengo que desarrollar.						Mi jefe sí sabe orientarme sobre el trabajo que tengo que desarrollar.
	Mi jefe no valora mi trabajo.						Mi jefe sí valora mi trabajo.
	Mi jefe es muy dado a criticar, en forma negativa, mi trabajo o mi persona.						Mi jefe sabe cómo criticar, en forma positiva, mi trabajo o mi persona.
	Mi jefe nunca me felicita cuando realizo bien mi trabajo.						Mi jefe siempre me felicita cuando realizo bien mi trabajo.
	Mi jefe no me trata con respeto.						Mi jefe me trata con respeto absoluto.
	Mi jefe me pone a hacer cosas que no son propias del puesto que tengo.						Mi jefe me pone a hacer cosas que están enfocadas al puesto que tengo.
	En general, creo que mi jefe no tiene la capacidad o la voluntad para realizar bien las funciones que le corresponden.						En general, creo que mi jefe es muy capaz y tiene la voluntad para realizar bien las funciones que le corresponden.
Trabajo en equipo y relaciones con compañeros de trabajo	No hay comunicación entre las diversas áreas o departamentos de la Institución, por lo que tendemos a funcionar aisladamente.						Si hay comunicación entre las diversas áreas o departamentos de la institución, lo que favorece un trabajo cooperativo.
	No hay una cultura de ayuda mutua y servicio entre los trabajadores de la Institución.						Existe una cultura de ayuda mutua y servicio entre los trabajadores de la institución.

	No tenemos metas en común que tratemos de alcanzar en forma coordinada.					Sí tenemos metas en común que tratamos de alcanzar en forma coordinada.
	No sabemos cómo trabajar en equipo, por lo que preferimos trabajar de manera individual.					Sabemos cómo trabajar en equipo y aplicamos estrategias para lograr nuestras metas en forma conjunta.
	Hay mucha competitividad entre los trabajadores de la Institución, que hace que no queramos trabajar en equipo.					Existe un espíritu de grupo o comunidad, que hace que queramos trabajar en equipo dentro de la institución.
	No existe un espíritu de cordialidad y respeto entre los trabajadores de la Institución.					Si existe un espíritu de cordialidad y respeto entre los trabajadores de la institución.
	No tengo amistades, entre mis diversos compañeros, que trasciendan en el ámbito de trabajo.					Tengo varias amistades, entre mis diversos compañeros, que trascienden el ámbito de trabajo.
	En general, las relaciones con los compañeros de trabajo son pobres y no se favorece el trabajo en equipo, obstaculizando el logro de las metas institucionales.					En general, las relaciones con los compañeros de trabajo son excelentes y sí se favorece el trabajo en equipo para el mejor logro de las metas institucionales.
Administración	Existe una nula planeación en la institución o, si existe, dicha planeación es desconocida por la mayoría de los trabajadores.					Existe una planeación estratégica y táctica en una institución y dicha planeación es compartida con los trabajadores.
	El perfil del titular y las funciones de cada puesto son ambiguas o no están especificadas.					El perfil del titular y las funciones de cada puesto están claramente especificadas.
	Los procedimientos a seguir son ambiguos o no están especificados.					Los procedimientos a seguir están claramente especificados.
	La institución tiene un número exagerado de normas a seguir que hacen que el trabajo sea muy restringido y burocrático.					Las normas a seguir dentro de la institución son, en cantidad, las apropiadas para ayudar al buen funcionamiento de ésta.
	Existe mucha irresponsabilidad, mediocridad y conformismo en el desempeño de los trabajadores.					Existe responsabilidad, calidad y deseo de superación continua en el desempeño de los trabajadores.
	Los criterios de evaluación del personal son ambiguos o inexistentes.					Los criterios de evaluación del personal están claramente especificados.
	La forma de evaluar el desempeño de los trabajadores es imprecisa, esporádica e injusta.					La forma de evaluar el desempeño de los trabajadores es precisa, continua y justa.
	En general, el sistema administrativo muestra deficiencias que traen consigo un malestar absoluto de los trabajadores.					En general, el sistema administrativo favorece el funcionamiento de la institución y el bienestar de los trabajadores.

Comunicación	La comunicación empleada en el trabajo cotidiano, dentro de mi área, es ambigua o inexistente.					La comunicación empleada en el trabajo cotidiano, dentro de mi área, es clara y precisa.
	La comunicación oficial de los directores a los trabajadores es ambigua o inexistente.					La comunicación oficial de los directores a los trabajadores es clara y precisa.
	La información que solicito me llega tardíamente.					La información que solicito me llega de manera oportuna.
	La información que solicito tiene el problema de ser excesiva o escasa, de tal forma que no puedo usarla efectivamente.					La información que solicito tiene la virtud de ser la apropiada, en cantidad y calidad, para satisfacer mis necesidades.
	Con frecuencia se escuchan órdenes e información contradictoria que provoca duda en los trabajadores.					Las órdenes e información que se da a los trabajadores es congruente y no tiene contradicciones.
	Los directores no favorecen que los subordinados expresen sus ideas en forma franca y honesta.					Los directores favorecen que los subordinados expresen sus ideas en forma franca y honesta.
	En la comunicación informal, hay muchos chismes en la Institución.					En la comunicación informal, se procura ser discreto y respetuoso en la institución.
	En general, la comunicación que se tiene en la institución es deficiente, lo cual crea un mal ambiente laboral y una falta de productividad.					En general, la comunicación que se tiene en la institución es eficiente, lo cual crea un buen ambiente laboral y un aumento en la productividad.
Ambiente físico y cultural	El espacio físico en que laboro nunca está limpio.					El espacio físico en que laboro siempre está limpio.
	Los medios que tengo (equipo, material didáctico) para hacer mi trabajo son obsoletos y/o están en mal estado.					Los medios que tengo (equipo, material didáctico) para hacer mi trabajo son modernos y/o están en buen estado.
	No hay condiciones de seguridad (contra fuego, sismo y otros accidentes) en la Institución.					Sí hay condiciones de seguridad (contra fuego, sismo y otros accidentes) en la Institución.
	No cuento con las protecciones necesarias para desarrollar mi trabajo en forma segura y saludable.					Sí cuento con las protecciones necesarias para desarrollar mi trabajo en forma segura y saludable.
	Existen conductas discriminatorias hacia algunas personas.					No existen conductas discriminatorias de las personas.
	Es frecuente escuchar quejas de abuso de poder de algunos directores.					Nunca he escuchado quejas de abuso de poder de algunos directores
	Es frecuente escuchar quejas de acoso sexual.					Nunca he escuchado quejas de acoso sexual.
	En general, el ambiente físico y los valores culturales que predominan en la institución crean un mal clima laboral.					En general, el ambiente físico y los valores culturales que predominan en la institución promueven un buen clima laboral.

Capacitación y desarrollo	La capacitación que la Institución ofrece no va de acuerdo con su misión y objetivos.					La capacitación que la institución ofrece es congruente con su misión y objetivos.
	La institución nunca me ha preguntado mis intereses y necesidades de capacitación.					La institución siempre toma en cuenta mis intereses y necesidades de capacitación.
	Hay pocos cursos de capacitación que se ofrecen al personal.					Hay una gran cantidad de cursos de capacitación que se ofrecen al personal.
	La capacitación que se ofrece al personal es obsoleta.					La capacitación que se ofrece al personal está a la vanguardia.
	Mis responsabilidades de trabajo me impiden recibir la capacitación que yo requiero.					Como parte de mi trabajo, asisto a los cursos de capacitación que yo requiero.
	La institución sólo ofrece cursos de adiestramiento básico.					La institución se preocupa por ofrecer, además de cursos de adiestramiento, otros orientados al desarrollo integral de las personas.
	La institución no destina los recursos suficientes para capacitar a su personal.					La institución sí destina los recursos suficientes para capacitar a su personal.
	En general, la capacitación que la institución ofrece es de poca calidad y no ayuda a que mejoremos en el desempeño de nuestro trabajo.					En general, la capacitación que la institución ofrece es de excelente calidad y promueve el mejor desempeño de nuestro trabajo.
Promoción y carrera	Las políticas sobre cómo hacer una carrera y lograr una promoción en la institución son ambiguas o inexistentes.					Las políticas sobre cómo hacer una carrera y lograr una promoción en la institución son claras y precisas.
	Dado el tamaño de la Institución, hay muy pocas oportunidades de ser promovido.					Dado el tamaño de la institución, hay muchas oportunidades de ser promovido.
	La probabilidad de ser promovido en la institución es casi nula, ya que las decisiones que al respecto se toman son injustas e inequitativas.					La probabilidad de ser promovido en la institución es alta (si uno es buen trabajador), ya que las decisiones que al respecto se toman son justas y equitativas.
	No existe una preparación adecuada del trabajador para que uno vaya ascendiendo en la institución.					Existe una preparación adecuada del trabajador para que uno vaya ascendiendo en la institución.
	En el tiempo que llevo en la Institución nunca he logrado un ascenso.					En el tiempo que llevo en la institución, he logrado ascensos significativos.
	No creo que me están tomando en cuenta, en el presente, para promoverme.					Creo que me están tomando muy en cuenta, en el presente, para promoverme.
	No me veo en un futuro halagüeño dentro de esta institución.					Me veo con futuro halagüeño dentro de esta institución.
	En general, creo que el sistema de la institución promueve el estancamiento de los trabajadores.					En general, creo que el sistema de la institución promueve el que los trabajadores hagan una carrera en ella.

Sueldos y prestaciones	Mi sueldo es insuficiente para cubrir mis necesidades y las de mi familia.						Mi sueldo es más que suficiente para cubrir mis necesidades y las de mi familia.
	Mi sueldo es inferior al que pagan otras instituciones de la entidad a personas que ocupan puestos similares.						Mi sueldo es superior al que pagan otras instituciones de la entidad a personas que ocupan puestos similares.
	Mi sueldo es muy inferior al que mis compañeros, en puestos similares, reciben.						Mi sueldo es equitativo al que mis compañeros, en puestos similares, reciben.
	La institución no ofrece siquiera las prestaciones de ley.						La institución ofrece prestaciones que superan por mucho las que la ley obliga.
	Los incrementos salariales normalmente son inferiores a los de la inflación del país.						Los incrementos salariales normalmente son superiores a los de la inflación del país.
	No existen incentivos económicos cuando uno realiza un trabajo excepcional.						Existen atractivos incentivos económicos cuando uno realiza un trabajo excepcional.
	Las prestaciones que la institución me ofrece no tienen significado (utilidad) para mí.						Las prestaciones que la institución me ofrece tienen alto significado (utilidad) para mí.
	En general, no existe un sistema de sueldos y prestaciones que motive al trabajador a mejorar su productividad en la institución.						En general, se tiene un eficiente sistema de sueldos y prestaciones que motiva al trabajador a mejorar su productividad en la Institución.
Orgullo de pertenencia	Me da pena decir que trabajo en esta institución por la imagen negativa que ella tiene en la sociedad.						Me siento orgulloso al decir que trabajo en esta institución por la imagen positiva que ella tiene en la sociedad.
	Me da pena trabajar en una institución que, en mi opinión, ofrece a la sociedad servicios educativos de pésima calidad.						Me gusta trabajar en una institución que, en mi opinión, ofrece a la sociedad servicios educativos de excelente calidad.
	Creo que la misión que la Institución tiene es totalmente intrascendente para la sociedad.						Creo que la misión que la institución tiene es muy trascendente para la sociedad.
	Me siento muy apenado de trabajar en una institución que tiene muchos conflictos internos.						Me siento muy orgulloso de trabajar en una institución que prácticamente carece de conflictos internos.
	Mi familia no se encuentra a gusto con que yo trabaje en esta institución.						Mi familia se encuentra a gusto con que yo trabajo en esta institución.
	No me siento identificado con los valores de la institución.						Me siento altamente identificado con los valores de la Institución.
	No me siento coparticipe en la tarea de lograr los objetivos de la institución.						Me siento altamente identificado con los valores de la institución.
	En general, no me siento orgulloso de trabajar en esta institución.						En general, me siento muy orgulloso de trabajar en esta institución.

Tomado de Mata Martínez, H. G. (1 de Septiembre de 2009). *Influencia del Clima Laboral sobre el Compromiso Organizacional del Personal en una Institución Educativa*. Obtenido de RITEC: <https://repositorio.itesm.mx/ortec/handle/11285/569605>

ENCUESTA DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Por: Mayer y Allen

NO ESCRIBA SU NOMBRE. (Sus respuestas son confidenciales y quedarán en el anonimato).

A continuación encontrará una serie de enunciados con relación a su trabajo. Se solicita su opinión sincera al respecto. Después de leer cuidadosamente, marque con un X el número que corresponda a su opinión.

CLAVE: 1=Estoy totalmente en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 3=Neutral, 4=De acuerdo y 5= Estoy totalmente de acuerdo.

	1	2	3	4	5
a) Me siento como "parte de la familia" en la organización.					
b) La organización tiene un gran significado personal para mí.					
c) Me siento emocionalmente apegado a la organización.					
d) Tengo un gran sentido de pertenencia a la organización.					
e) En estos días, creo que la gente se cambia de una organización a otra con mucha frecuencia.					
f) Estar cambiando constantemente de organización en organización no me parece ético.					
g) Una de las principales razones por las que continúo trabajando para la organización es que creo que la lealtad es importante y por lo tanto tengo un sentimiento de obligación moral de permanencia.					
h) Las cosas eran mejores en los días cuando la gente permanecía en una misma organización la mayor parte de su trayectoria profesional.					
i) En este momento, permanecer en la organización es cuestión de necesidad, más que de deseo.					
j) Siento que tengo pocas opciones de trabajo a considerar si dejo la organización.					
k) Considero que una de las pocas causas serias de dejar la organización puede ser la escasez de alternativas de trabajo disponibles.					
l) Va a ser muy difícil para mí dejar la organización en este momento, aun así quisiera hacerlo.					
m) En la organización valoran la contribución que realizo a través de mi trabajo.					
n) En la organización se preocupan por mi bienestar.					
o) En la organización se preocupan porque esté satisfecho con mi trabajo.					
p) En la organización se preocupan por mi persona.					
q) En la organización valoran mi opinión.					
r) En la organización reconocen mis logros.					
s) En la organización tratan de hacer mi trabajo lo más interesante posible.					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Tomado de Mata Martínez, H. G. (1 de Septiembre de 2009). *Influencia del Clima Laboral sobre el Compromiso Organizacional del Personal en una Institución Educativa*. Obtenido de RITEC: <https://repositorio.itesm.mx/ortec/handle/11285/569605>