



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

**Plan de mejora para el clima institucional de los docentes y
directivos de la Unidad Educativa Oswaldo Guayasamín.
Guayaquil 2021**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Administración de la Educación

AUTORA:

Ramírez Auria, Juana Rosa Margarita (ORCID: 0000-0001-9412-7966)

ASESORA:

Dra. Linares Purisaca, Geovana Elizabeth (ORCID: 0000-0002-0950-7954)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y Calidad Educativa

PIURA - PERÚ

2021

DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo lo dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador y darme la fuerza para continuar en este proceso para lograr uno de los anhelos más deseados como es obtener el título de Magister.

A mis padres a pesar que ya no están en esta vida terrenal pero que siempre permanecen en mi mente y mi corazón, así mismo a mis hijas que son la fuente de inspiración para luchar por cada meta que me proponga.

A todas las personas, compañeros (as) docentes que de una u otra manera aportaron en mi trabajo investigativo, ya que es a beneficio de la comunidad educativa que brindo mis servicios educativos.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por bendecirme cada día, guiarme a lo largo de mi existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y debilidad.

Gracias a mis hijas, Angélica María, Verónica Mariuxi, Carolina Stefania y principalmente a Mariela Stefanie quien está en todo momento dando el apoyo moral y además es mi compañera de vida por su comprensión, paciencia y respeto, siempre estuvo ahí alentándome en continuar a pesar de muchas dificultades que se presentaron por la pandemia del Covid-19, que no decaiga y luchara por mi meta planteada.

Agradezco a los docentes de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo de Piura- Perú por todos los conocimientos impartidos en cada una de las asignaturas durante el proceso de formación académica, de manera especial, a la Dra. Geovana Elizabeth Linares Purisaca tutora de mi proyecto de investigación quien estuvo presta en todo momento para orientarme y despejar las dudas que en su momento lo tuve, sin dejar de aflorar su rectitud como docente pero siempre con su personalidad humanística.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	v
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO	6
III. METODOLOGÍA	19
3.1. Tipo y diseño de investigación	19
3.2. Variables y operacionalización.....	20
3.3. Población (criterios de selección), muestra y muestreo, unidad de análisis ...	23
3.4. Técnica e instrumentos de recolección de datos	23
3.5. Procedimientos	24
3.6. Método de análisis de datos.....	24
3.7. Aspectos éticos	24
IV. RESULTADOS.....	25
Encuesta del clima institucional aplicada a los docentes	25
V. DISCUSIÓN.....	41
VI. CONCLUSIONES	44
VII. RECOMENDACIONES	46
VIII. PROPUESTA	48
Tema.....	48
Objetivos.....	48
Tiempo de ejecución	48
Beneficiarios	48
Justificación	49
Unidades de intervención.....	50
Planificación institucional.....	51

Toma de decisiones.....	52
Procesos para enfatizar y mejorar las relaciones interpersonales.....	53
Procesos para socializar y promover las buenas relaciones sociales institucionales	54
Políticas de reconocimiento del trabajo del personal docente	55
Trabajo colaborativo	56
Formas y tipos de motivación	57
Procesos de comunicación.....	58
Reconocimiento de la figura del gerente y equipo pedagógico.....	59
Liderazgo equipo directivo	60
Funciones equipo directivo	61
REFERENCIAS.....	62
ANEXOS	70

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Definición conjunta de objetivos, metas, estrategias escolares y planes de acción en concordancia con los docentes	25
Tabla 2. Método y dinámica de la organización afectan la realización de tareas	26
Tabla 3. Tareas apoyadas por el equipo directivo y afectación en el clima institucional	27
Tabla 4. Afectación del clima organizacional por toma de decisiones	28
Tabla 5. Desarrollo de actividades institucionales para enfatizar y mejorar las relaciones interpersonales entre el equipo de trabajo	29
Tabla 6. Acciones para socializar y promover relaciones sociales en la institución ...	30
Tabla 7. Políticas que reconocen el trabajo sobresaliente del personal docente de la institución	31
Tabla 8. Motivación por la participación de compañeros en las actividades planificadas en la institución	32
Tabla 9. Afectación al clima institucional por formas y tipos de motivación que establece la organización para el personal	33
Tabla 10. Afectación emocional por el clima institucional	34
Tabla 11. Satisfacción laboral en la institución	35
Tabla 12. Comunicación que ofrece cumplidos, sugerencias o críticas al equipo de trabajo	36
Tabla 13. Tratamiento de sugerencias, cumplidos o críticas por el equipo de trabajo	37
Tabla 14. Reconocimiento figura del gerente y equipo pedagógico de la escuela	38
Tabla 15. Estilo de liderazgo que adopta el equipo directivo	39
Tabla 16. Claridad en la dirección, organización y planificación del equipo directivo.	40
Tabla 17. Acción de planificación institucional	51
Tabla 18. Acción de toma de decisiones	52
Tabla 19. Relaciones interpersonales	53
Tabla 20. Relaciones sociales institucionales	54
Tabla 21. Políticas de reconocimiento del trabajo del personal docente	55

Tabla 22.Trabajo colaborativo	56
Tabla 23.Formas y tipo de motivación.....	57
Tabla 24.Procesos de comunicación.....	58
Tabla 25.Reconocimiento de la figura del gerente y equipo pedagógico	59
Tabla 26.Liderazgo equipo directivo.....	60
Tabla 27.Funciones equipo directivo.....	61

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS

Figura 1. Objetivos, metas y estrategias	25
Figura 2. Dinámica organizacional	26
Figura 3. Clima institucional	27
Figura 4. Toma de decisiones	28
Figura 5. Equipo de trabajo	29
Figura 6. Socialización	30
Figura 7. Políticas.....	31
Figura 8. Participación activa	32
Figura 9. Tipos de motivación	33
Figura 10. Afectación emocional	34
Figura 11. Satisfacción laboral	35
Figura 12. Comunicación	36
Figura 13. Sugerencias	37
Figura 14. Equipo pedagógico.....	38
Figura 15. Estilo de liderazgo	39
Figura 16. Dirección y planificación.....	40

RESUMEN

En esta investigación se aborda las problemáticas que pueden suscitarse en el clima institucional de una entidad educativa, debido a las discrepancias suscitadas entre el personal docente y directivo, que puede afectar al desempeño de sus funciones y afectar a la estabilidad de su organización. El objetivo general corresponde a diseñar un plan de mejora para el clima institucional de los docentes y directivos de la Unidad Educativa Oswaldo Guayasamín, ubicada en la ciudad de Guayaquil, durante el año 2021. La investigación desarrollada es de tipo aplicada con un enfoque cuantitativo. Su diseño es no experimental, descriptivo y propositivo, ya que una vez recopilada la información se planteó una propuesta para mejorar el clima institucional contribuyendo al desempeño de docentes y directivos de la institución seleccionada. La población escogida fue de 30 docentes a quienes se les aplicó una encuesta. Los resultados obtenidos determinan que existen un conjunto de aspectos que presentan dificultades como: la planificación institucional, relaciones interpersonales en el equipo de trabajo, relaciones sociales internas, políticas de reconocimiento sobre el trabajo docente, procesos de comunicación, liderazgo, gestión del equipo directivo, y que requieren ser intervenidos para fortalecer el clima institucional de la Unidad Educativa Oswaldo Guayasamín. Por lo tanto, se concluye la necesidad de diseñar un plan de mejora para fortalecer el clima institucional en esta entidad educativa y contribuir con el desempeño de los docentes y directivos que forman parte de la misma.

Palabras claves: clima institucional, desempeño docente, gestión directiva.

ABSTRACT

This research addresses the problems that can arise in the institutional climate of an educational entity, due to the discrepancies raised between the teaching and management staff, which can affect the performance of their functions and affect the stability of their organization. The general objective corresponds to designing an improvement plan for the institutional climate of the teachers and directors of the Oswaldo Guayasamín Educational Unit, located in the city of Guayaquil, during the year 2021. The research carried out is applied with a quantitative approach. Its design is non-experimental, descriptive and purposeful, since once the information was collected, a proposal was made to improve the institutional climate by contributing to the performance of teachers and managers of the selected institution. The chosen population was 30 teachers who were surveyed. The results obtained determine that there is a set of aspects that present difficulties such as: institutional planning, interpersonal relationships in the work team, internal social relationships, recognition policies on teaching work, communication processes, leadership, management of the management team, and that require intervention to strengthen the institutional climate of the Oswaldo Guayasamín Educational Unit. Therefore, the need to design an improvement plan to strengthen the institutional climate in this educational entity and contribute to the performance of the teachers and managers who are part of it is concluded.

Keywords: institutional climate, teaching performance, directive management.

I. INTRODUCCIÓN

Uno de los mayores errores al hablar de clima institucional es imaginar un lugar sin controversias y, en consecuencia, sin conflictos, precisamente porque están indebidamente asociados a la violencia (Sánchez y Aguirre, 2012). Sin embargo, Littlewood(2018) señala que cuando se habla de una escuela con un buen clima institucional, se reconoce y valora las diferencias. Por ello es necesario evitar conflictos en el clima institucional para que no existan problemas que puedan dar lugar a distinciones que hacen inviable el trabajo colectivo. Si hay desigualdad, significa que la escuela valora los puestos ocupados en la jerarquía, en lugar de percibir lo único.

Es por ello que en una revista académica europea realizada por Babu y Kumari(2012), en función al clima organizacional como predictor de efectividad del maestro se indicó que de los 100 encuestados, 50 trabajaron en escuelas públicas y los 50 restantes en escuelas privadas. Entre las observaciones de los autores, se destacaron que para que un docente sea efectivo, debe proporcionarse una cierta autonomía para cubrir las necesidades de los estudiantes. De la misma forma que el alumno requiere espacio, libertad, flexibilidad y respeto, lo mismo puede decirse del profesor. Tanto los profesores y sus superiores deben compartir una relación basada en la igualdad y el respeto mutuo para crear un clima organizacional positivo. Es por ello que los autores relacionaron el clima organizacional como abierto con los mejores resultados educativos, mientras que el clima cerrado afectó negativamente el desempeño del equipo, ya que así lo manifestó el 10% de la población del estudio. Esto se debe en parte a las características del liderazgo en el entorno de clima cerrado, donde se evidenció presión psicológica, control excesivo, obsesión por los resultados y presión humanizada, lo que genera comportamientos de equipo como la alienación, no implicación y mal humor, provocando la presencia del Síndrome de Burnout y agotamiento emocional entre los profesores que trabajan en climas cerrados.

Ante estos indicadores, Sandoval, Magaña y Surdez (2013) refirieron que a nivel mundial el tema sobre clima organizacional está causando mucha preocupación porque no sólo están siendo afectados el personal profesional sino la participación y rendimiento académico de los estudiantes. Señalaron que el 27% de su muestra poblacional percibió un ambiente poco favorable en sus lugares de trabajo, ya que sienten mucha presión por sobrecarga de trabajo y poca autonomía en la toma de decisiones. Es por ello que Williams (2013), indicó en su investigación que el detrimento motivacional, el descontento, la poca asertividad comunicativa, son factores que generaron un grave impacto en la eficiencia y efectividad organizacional, causando un clima impropio, asentando un riesgo en el éxito de cualquier plan de mejora para lograr el propósito de cualquier organización.

En el caso particular de Ecuador, Quispe et al.(2017) señalaron que de acuerdo a diversas investigaciones sobre las condiciones laborales y la salud de los profesionales de educación, asistidas por el Departamento Regional de enlace de la UNESCO en América Latina, en la actualidad, un porcentaje considerable de docentes ecuatorianos son afectados por el estrés pues demostraron problemas emocionales, provocados por inconvenientes familiares, conflictos económicos y fatiga laboral. Narea y Páez (2015) señalaron en su investigación que el bienestar laboral es un predictor importante del desempeño y la productividad, mientras que, a nivel general, el clima es un pronosticador significativo de las condiciones y el comportamiento personal de los empleados. Además, los hechos demostraron que la mejora del clima organizacional de las instituciones educativas depende de una gestión adecuada y productiva de los docentes. El ambiente de trabajo, la aprobación y la supervisión del maestro pueden predecir la satisfacción laboral en ello. Así lo refiere el 93,2% de los participantes que expresan que los factores condicionantes dentro del clima laboral y organizacional de los educadores se agrupan en la satisfacción laboral específicamente en las variables motivación individual e institucional.

Respecto a la Unidad Educativa Guayasamín de la ciudad de Guayaquil, es una institución que brinda una educación regular, con una modalidad presencial,

desempeñando funciones en una jornada matutina desde el nivel de Inicial hasta el bachillerato, con una población de 860 estudiantes, 30 docentes y 2 profesionales del área administrativo. En esta entidad se evidencia distintas problemáticas en relación a su clima institucional, ya que existe un ambiente organizacional conflictivo, entre algunos miembros del cuerpo docente y directivo, pues demuestran inseguridad al desempeñar sus funciones por pretender recibir críticas poco favorables, insatisfacción por el desempeño en labores de compañeros, poca motivación e integración en las realizaciones de tareas colectivas, discusiones constantes en las reuniones entre docente y directivos. Tal situación ha dado lugar a un clima institucional negativo que no contribuye con el cumplimiento de los objetivos planteados por la institución, obstaculizando el desempeño profesional de la misma, además de generar conflictos entre las distintas áreas, debido a la falta de adecuados canales de comunicación.

Tomando en cuenta la importancia que el clima institucional tiene en toda clase de entidades, incluyendo el caso de la Unidad Educativa Oswaldo Guayasamín, en este caso particular se desarrolló una investigación aplicada con un enfoque no experimental para analizar el clima institucional de dicha institución y recopilar datos que permitan formular un plan de mejora para mejorar la variable señalada.

Por lo tanto, surge la siguiente interrogante ¿Cómo contribuye el plan de mejora en el clima institucional de los docentes y directivos de la Unidad Educativa Oswaldo Guayasamín ubicada en la ciudad de Guayaquil en el 2021?

La presente investigación surgió de la necesidad de presentar un plan de mejora para el clima institucional de los docentes y directivos de la Unidad Educativa Oswaldo Guayasamín de la ciudad de Guayaquil para el año escolar 2021. Esta herramienta plantea actividades estratégicas que establecen alternativas de progreso tanto al personal docente y directivo, adoptando acciones trascendentales, por medio de talleres, los cuales permitirán la mejora continua en el clima laboral de esta

institución, dando paso a la colaboración y participación del personal para el logro de los objetivos institucionales.

Con este trabajo se busca ampliar el conocimiento en cuanto al clima organizacional, partiendo desde el comportamiento y satisfacción de los trabajadores, destacando los aportes de diversos autores respecto al tema central, así como algunas ideas sobre el rol del directivo en el estudio de la naturaleza y el desempeño del trabajador para comprender sus limitaciones y generar posibilidades de desarrollo a través de la capacitación.

Por tanto, esta investigación se realizó porque se ha evidenciado el bajo rendimiento del personal docente, en donde la comunicación asertiva no ésta funcionando, así como tampoco la iniciativa y colaboración espontánea de parte de un numeroso grupo de profesionales. Es por ello que se realizó para mejorar la calidad de vida en el trabajo y que exista un mayor compromiso de los empleados con los resultados de la organización, y así remediar esta deficiencia en el entorno organizacional de la unidad.

Al observar cómo los empleados perciben el entorno en el que se desenvuelven, la calidad de las intervenciones de los directivos será mejor, debido que al ofrecer acciones que conlleven la motivación en los empleados se podrá lograr una mejora continua del cambio en el clima organizacional, consiguiendo un personal colaborador, aumentando su capacidad, dedicación, perseverancia, responsabilidad y compromiso, con miras a una mejor integración entre el equipo de trabajo de la unidad.

Por lo tanto, desde los aportes científicos sobre la importancia de mantener un buen clima organizacional, Chiavenato (1988) señaló que éste constituye el ambiente interno de una organización, el ambiente psicológico y característico que existe en cada organización. Se trata de un entorno humano en el que las personas de una organización realizan su trabajo, en donde su recurso humano presenta un estado de ánimo que se puede percibir psicológicamente (Gan y Berbel, 2011). Es por ello que este tipo de clima se caracteriza por la naturaleza de la relación personal-

organización y la relación superior-subordinado. Estas relaciones son determinadas por las interacciones entre metas y objetivos, estructura formal, proceso de gestión, estilos de liderazgo y comportamiento.

En lo referente al aspecto social, Uribe (2016) considera que la adopción de un buen clima organizacional puede traer varios beneficios a la organización y en lo personal, tales como: mayor implicación de los empleados en relación a su entorno laboral. Esta implicación se refleja en una mayor satisfacción, reducción de ausencias y mejora del desempeño; además esto favorece una mejor comunicación vertical y horizontal, el mantener una gestión proactiva, anticipar y resolver problemas relacionados con los empleados y / o el ambiente de trabajo, previniendo la aparición de situaciones críticas que normalmente influyen negativamente en la salud del trabajador y en el flujo normal de actividad de los grupos.

Desde lo personal, Bordas (2016) considera que la existencia de un buen clima laboral, en cualquier organización le permitirá al individuo mejorar su desempeño, motivación y satisfacción en el trabajo, porque cuando el trabajador realiza su servicio estando motivado, aumenta su productividad y mejora en el rendimiento de la tarea, lo que a su vez conlleva a un bienestar personal y social.

Es por ello que, para alcanzar el logro de esta investigación, fue necesario desarrollar los siguientes objetivos:

- Diseñar un plan de mejora para el clima institucional de los docentes y directivos de la Unidad Educativa Oswaldo Guayasamín, Guayaquil 2021.
- Evaluar el clima institucional de los docentes de la Unidad Educativa Oswaldo Guayasamín. Guayaquil 2021.
- Evaluar el clima institucional de los directivos de la Unidad Educativa Oswaldo Guayasamín. Guayaquil 2021.
- Proponer acciones para mejorar el clima organizacional con miras a un proceso democrático y participativo.

II. MARCO TEÓRICO

Antecedentes investigativos

En este apartado se realiza una revisión de algunas fuentes relacionadas con el tema sujeto de estudio, investigaciones tanto nacionales como internacionales, entre las cuales se indican las siguientes:

Gómez y Villegas (2016) de la Institución Universitaria Politécnico GranColombiano de la ciudad de Bogotá, en su tesis para la obtención del título de Magister en Psicología, trataron el clima organizacional. El principal objetivo fue realizar un plan de mejora para fortalecer el clima organizacional una Corporación Educativa". Esta se desarrolló bajo el método de una investigación mixta empleando un enfoque exploratorio y descriptivo, con el uso de entrevista, observación y encuesta como técnicas, las cuales fueron ejecutadas por medio del uso de instrumentos como cuestionarios semiestructurados, y lista de cotejo. Los mismos fueron aplicados a una muestra total de 21 personas (10 estudiantes, 6 docentes y 5 representantes de personal administrativo). Obteniendo como resultado dentro de los procesos organizacionales, falta de comunicación entre el personal de la institución con los estudiantes y a la vez escasa participación por parte del alumnado y docentes en las políticas institucionales. Tampoco existieron equipos interdisciplinarios para la resolución de conflictos y falta de incentivos en el desempeño de los profesionales. Por lo que recomiendan la aplicación de un plan estratégico que contribuya en el fortalecimiento del clima de la institución, durante un lapso de 6 meses, en el que se evalúe cada tres meses en reuniones con el personal directivo y el consejo académico (docentes, estudiantes y administrativo).

Soteldo y Figueroa (2017) de la Universidad Juárez del Estado de Durango en México, publicaron un artículo científico en la Revista RIDE, con el título Clima organizacional en la correlación con la calidad de servicio en una institución educativa de nivel superior. El propósito fundamental de esta investigación fue determinar la relación existente entre el clima organizacional y la calidad en el

servicio que los trabajadores perciben. La metodología aplicada fue cuantitativa no experimental de tipo correlacional y transversal, empleando como técnica la encuesta a través del instrumento de Medición del clima organizacional gubernamental aplicado a 52 personas representadas por 24 representantes del Departamento administrativo y 28 docentes. Por lo que concluyen que el modelo lineal cumple con los parámetros de estudios en las ciencias sociales y la correlación es positiva entre ambas variables, por lo que sí existe un mejor ambiente organizacional también se ofrecerá un mejor servicio.

Pereira y Solis (2019) de la Universidad Miguel de Cervantes de la ciudad de Talca de Chile, divulgaron su investigación en la Revista Scientific en relación al tema factores del clima organizacional. El objetivo principal fue determinar cómo influyen los factores, género y antigüedad en el personal de dos instituciones educativas pertenecientes al sector San Carlos. La investigación fue de tipo cualitativa utilizando métodos de revisión documental y comparación. En lo que concluyen que el género no es un factor distinguido para el desarrollo de un buen clima laboral, pero si es en el caso de los años de servicio, porque el real está muy separado, del clima real esperado, evidenciado en la institución que predomina el tipo de liderazgo Laissez Faire, en el cual el personal ve al líder como el que busca solo ser servido, en donde sus subordinados deben mostrar adulación y obediencia fiel a su autoridad.

Buendía (2019) de la Universidad César Vallejo del Perú, en su tesis para la obtención del título de Doctor en Administración de la Educación, abordó el desempeño del docente y el clima institucional. Su objetivo central fue determinar la relación que existe entre el clima institucional y su impacto en el desempeño del profesorado de la institución Colca Huancavelica. Su hipótesis general consistió en demostrar la relación significativa y directa entre el clima institucional y el desempeño de los docentes de dicha institución educativa. La metodología fue de tipo cuantitativo bajo el método científico y descriptivo, con un diseño correlacional, en la que contó con una muestra de 70 docentes seleccionada de manera intencional, a quienes se les aplicó la encuesta utilizando como instrumento el cuestionario. Entre

los resultados obtenidos destacan que el 30% de encuestados señaló un escaso clima institucional, de la misma manera la poca participación democrática con 33% y con un 35,5% una insuficiente comunicación afectiva, en lo relacionado con el desarrollo profesional e identidad de los docentes dentro de su desempeño el 32,8% señaló que no existe. Se concluye que, si existe, una correlación significativa de manera directa entre las variables organización institucional y el desempeño del docente, por lo que recomienda capacitaciones para la colectividad, en el que se les promocionen herramientas de gestión participativa, comunicativa y con ello buenas prácticas de desempeño.

Yolanda Calcina (2018) publicó el artículo "El clima institucional y su incidencia en el desempeño laboral de los docentes de la facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional del Altiplano y Facultad de Ciencias de la Educación", que fue difundido en la revista COMUNI@CCION. El objetivo principal fue determinar la relación que existe entre el clima institucional y el desempeño de los docentes de dos universidades, por lo cual metodológicamente utiliza la de tipo aplicada, correspondiente a la investigación experimental, estableciendo en este sentido que la hipótesis menciona una relación significativa entre ambas variables, misma que concluye que el clima institucional si guarda una estrecha relación con el desempeño de los docentes, considerando que el clima organizacional constituye el medio interno de una organización. En este sentido establece que las acciones de mejora deben ser encaminadas a la atmosfera psicológica, es decir, en un conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que se comparten entre todos los miembros que la integran.

Zambrano, Ramón y Espinoza-Freire(2017) publicaron un artículo en la Revista Universidad y Sociedad de la Universidad de Machala en Ecuador. En la investigación respectiva al clima organizacional en docentes se planteó como objetivo socializar los resultados obtenidos para contribuir en el conocimiento, reflexión y divulgación para la toma de decisiones en el contexto de docentes universitarios. Para el desarrollo de la misma establecieron una metodología de tipo coincidente ante el problema de investigación, para lo que fue necesario emplear

revisión bibliográfica, documentos digitalizados y aplicación de encuesta a una muestra 175 docentes que representaban un 27,6% de la población de los profesionales de la educación de esa Universidad. Adquiriendo como resultados que, el clima organizacional exterioriza una representación descriptiva de una entidad que tiende a influir en la conducta de las personas que trabajan en ella, y la cual practica aspectos como liderazgo, políticas, métodos de recompensa y sanciones, conflictos, supervisión y control. A lo que los autores sugieren instalar sistemas de convenios para confrontar potenciales problemas y necesidades de la comunidad educativa.

Enríquez y Calderón (2017) de la Universidad Espíritu Santo del Ecuador, realizaron una investigación sobre el clima laboral y su incidencia en el desempeño del personal docente de una Escuela de Educación Básica. La publicación de ésta se realizó en la revista PODIUM. Se formuló como objetivo desarrollar un análisis del clima laboral de una Escuela de Educación Básica. Dicha investigación fue de carácter mixto exploratorio y descriptivo en la que se consideró una muestra de 60 docentes que laboraron en una Escuela Básica del cantón Pujilí, en el año escolar 2015-2016, utilizando un cuestionario para evaluar el clima laboral, en el que se obtuvo como resultado que el 83% de los docentes manifestaron que había bastante resolución de conflictos, sin embargo, un 41% indica que hay factores negativos en la comunicación. Asimismo, un 58% manifiesta que no hay una planeación en el cambio de tareas al igual que un 33% señala que las instalaciones no son adecuadas para personas con discapacidad, lo que genera una inconformidad en los usuarios y con ello al personal docente por no dar un servicio de calidad a las personas que presentan dichas necesidades especiales. El autor manifiesta en su investigación que los docentes expresaron que falta fomentar actividades de integración entre las autoridades institucionales y el personal docente, así como con las autoridades distritales.

Cedeño (2019), investigadora de la Universidad Tecnológica Indoamérica, realizó la investigación “Estrategia comunicacional para mejorar el clima institucional de la Escuela Hermógenes Barcia de la Ciudad de Portoviejo”, para la obtención del título de Magister en Educación con mención en Innovación y Liderazgo Educativo.

Este estudio planteó como objetivo analizar los problemas en los canales de comunicación, que se reflejan en el ambiente institucional de la comunidad educativa, tomando en cuenta que la poca interacción existente entre los docentes genera falta de compromiso, una ausencia en el sentido de pertenencia de los factores que afectan la calidad de la educación. Para ello se empleó el paradigma cualitativo, desarrollando grupos focales y entrevistas a todo el personal docente de la escuela. Los resultados evidenciaron que el clima institucional estaba afectado debido a la falta de un sistema de comunicación, lo que limita el cumplimiento de los acuerdos. Para ello se propone una estrategia que haga frente a la problemática, se mejore el clima institucional y se fortalezca la comunicación, basándose en principios de liderazgo, participan y comunicación efectiva.

León, Noriega y Murillo (2018) de la Universidad Técnica de Machala en Ecuador, realizaron una investigación con respecto al impacto del clima organizacional sobre el rendimiento laboral del docente. Artículo que fue publicado en la revista de Difusión Cultural y Científica de la Universidad de La Salle en Bolivia. El objetivo principal de la investigación fue identificar el impacto del clima organizacional sobre el desempeño docente en el ámbito laboral del Colegio Demetrio Aguilera Malta. Se desarrolló una investigación de campo de tipo mixta, en la que se realizó entrevistas y observaciones utilizando como instrumentos los cuestionarios. Dicha investigación fue de tipo descriptivo utilizando un método estadístico econométrico de regresión simple para predecir la relación entre las variables. Se concluyó que el rendimiento laboral de los docentes y las variables que determinan el clima organizacional influyen en el desenvolvimiento del personal, por lo que concluyen que el rendimiento académico y la armonía laboral también afectan el desarrollo de habilidades de los estudiantes. El interés de las autoridades puede permitir la implementación de diversos planes de acción y realizar mejoras continuas para alcanzar la excelencia académica. Esto permite que la investigación futura no solo estudie el impacto de las variables en el rendimiento académico de los docentes, sino que también se centre en los estudiantes para mejorar el rendimiento.

González (2019) de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador realizó un estudio sobre la evaluación del clima laboral y su incidencia en el desempeño de los docentes en las Unidades Educativas Privadas de la ciudad de Guayaquil. El objetivo de la investigación fue identificar los principales factores que afectan el clima organizacional y la incidencia que esté presenta en el desempeño de los docentes”. Como hipótesis se planteó, que el clima laboral tiene peso sobre el desempeño docente y si éste se cumple. El tipo de investigación fue de carácter cuantitativo bajo un diseño no experimental y de corte transversal. En la que se aplicó un método estadístico Correccional de Pearson. La muestra estuvo conformada por 1.352 docentes de las Unidades Educativas particulares de la ciudad de Guayaquil, se utilizó como técnica la encuesta para lo que se empleó el cuestionario que determinaría la información a recoger sobre el clima organizacional y el desempeño docente. Obteniendo como resultados, la existencia de una relación lineal entre ambas variables (clima laboral y desempeño docente), siendo bastante alto su correlación por lo que concluyen que, de acuerdo a las revisiones de cada una de las instituciones del sector educativo, los profesionales son evaluados de manera periódica en donde no existe un reconocimiento con respecto a la labor sino al cumplimiento de los protocolos exigidos por el ente rector. Por lo tanto, hace énfasis en la falta de reconocimiento en cuanto al desempeño y segregación de las funciones del docente.

Clima institucional

El clima institucional es una percepción colectiva que los empleados tienen de la empresa, mediante la experimentación prolongada de sus políticas, estructura, sistemas, procesos y valores; diagnóstico de actitudes de los empleados, procesos de sensibilización y gestión continua del clima/cultura que tiene como objetivo facilitar la productividad, la calidad total y la vitalidad empresarial (Chiang, Martín y Núñez, 2010).

Para investigadores como Pacheco, Albán y García (2018), el clima institucional se establece como la percepción general que tienen las personas que se desempeñan en una entidad respecto al entorno laboral del cual forman parte,

tomando en cuenta aspectos como el tipo de ambiente que allí se construye, las relaciones e interacciones con otras personas en el momento que se realizan procesos, así como las actividades que se ejecutan internamente en la organización.

Otras perspectivas teóricas definen al clima institucional como el conjunto de valores, normas, creencias que comparten las personas que integran una organización, y que se ven influenciadas por el ambiente físico en el que se encuentran, su nivel de desempeño, las relaciones que mantienen con sus compañeros y jefes, así como las regulaciones formales que se efectúan y que pueden condicionar su desempeño profesional (Brunet, 2011).

Por otra parte, Llacta y Sánchez (2015) manifiestan que el clima institucional es un aspecto que se encuentra integrado por distintos componentes multidimensionales que se dividen en estructuras institucionales, volumen de la organización, mecanismos de comunicación, modelos de liderazgo, tipos de dirección, que definen una serie de características propias sobre las cuales los integrantes de una organización generan una determinada percepción al respecto.

Según Uribe (2014), valorar el clima institucional de una empresa no es más que buscar conocer cuáles son los sentimientos, deseos y pensamientos de los empleados en relación con la empresa para la que trabajan. Esta herramienta es muy importante para controlar y reducir la rotación dentro de las empresas. Porque al evaluar el clima es posible reconocer un problema y descubrir cómo abordarlo de raíz.

El clima institucional es un elemento distintivo de toda empresa o entidad, puesto que presenta un conjunto de características propias como un ambiente, una cultura, un modelo de organización, canales de comunicación, valores, y una normativa específica, que en conjunto influyen en el comportamiento de las personas, y que condicionan su desempeño y las relaciones que se generan con el resto de áreas y compañeros (Álvarez, 2017).

Dentro de los factores que pueden influir sobre el clima institucional se encuentran el contexto en el que se desempeña la organización, el uso de la

tecnología, la estructura organización, la posición jerárquica que ocupa cada trabajador y que puede influir sobre su remuneración, el nivel de satisfacción del personal, las actitudes de los trabajadores, la percepción interna que se establece en torno a la institución, así como sobre los compañeros y superiores (López, 2017).

En cuanto a las dimensiones que forman parte del clima institucional pueden mencionarse a la estructuración de la organización, el nivel de responsabilidad de cada una de las personas que laboran en cada área, el sistema de recompensación que se brinda a los trabajadores, el tipo de relaciones sociales que se construyen internamente, el nivel de cooperación, el sentimiento de pertenencia o identidad, las estrategias para resolver conflictos y la normativa vigente para toda la entidad (Sarmiento y Valero, 2014).

Comprender los factores y las dimensiones que influyen sobre el clima institucional es una actividad fundamental, puesto que ello permite contribuir con el desarrollo de la interacción organizacional, comunicativa y directiva, además de “proporcionar retroalimentación acerca de los procesos que determinan las conductas de la organización, pues permite introducir cambios planificados en las actitudes y comportamientos de los miembros, y en la estructura organizacional” (More y Morey, 2021, p. 4).

Por su parte, Cahuapaza (2020) considera que los estudios realizados sobre el clima institucional permiten comprender todos sus elementos de una manera integral, generando cambios al respecto con el objetivo de alcanzar una mayor productividad y fortalecer el servicio que se oferta para lo cual es necesario hacer uso de estrategias internas que permitan fortificar las relaciones interpersonales en toda la organización mediante una eficiente comunicación, implementando el trabajo en equipo, y demostrando responsabilidad en cada función que las personas desempeñan.

Otros aportes sobre el clima institucional establecen que aspectos como un nivel eficiente de comunicación, “respeto mutuo, sentimientos de pertenencia, atmósfera amigable, aceptación y ánimo mutuo, junto con una sensación general de

satisfacción, son algunos de los factores que definen un clima favorable a una productividad correcta y un buen rendimiento” (Meza, 2019, p. 13). Es por ello que, a nivel interno, todas las organizaciones deben preocuparse por implementar esta clase de elementos en sus organizaciones a fin de que sus instituciones consoliden un clima institucional favorable que les permita alcanzar sus metas en relación al tiempo dispuesto para su logro.

Complementando a lo referido hasta el momento sobre el clima institucional, Medina (2018) manifiesta que el análisis de este aspecto es fundamental para contribuir con el desarrollo de toda clase de entidades, incluyendo aquellas que laboran en el área educativa, puesto que permite comprender los procesos de percepción que se producen internamente en la organización. La obtención de datos respecto a los elementos que integran el clima institucional son claves para definir un diagnóstico de los aspectos positivos que están funcionando en beneficio de la organización, y aquellos que requieren una pronta intervención antes de que produzcan una crisis que pueda afectar a su desempeño profesional.

Clima escolar

Se entiende el clima escolar como el conjunto de percepciones en relación a la institución educativa que, en general, desvela los factores relacionados con la organización, las estructuras pedagógicas y administrativas, además de las relaciones humanas que se dan en el espacio escolar (Ferrer, 2016). El clima corresponde a las percepciones individuales elaboradas a partir de un contexto real común, por lo tanto, consiste en evaluaciones subjetivas (Dernowska, 2017).

Investigadores como Guevara (2018) y López (2014) manifiestan que el clima escolar se define como aquellas apreciaciones que las personas que forman parte de una institución educativa desarrollan en relación aspectos como su organización, las relaciones jerárquicas y funcionales que se establecen entre las distintas áreas que se ven afectados por cambios a nivel gerencial, educativo y administrativo, y que demandan de esfuerzos y compromisos por parte de los trabajadores para dar

cumplimiento a los logros formulados en medio de un ambiente donde debe predominar el respeto, confianza y profesionalismo.

Otros enfoques teóricos plantean que el clima escolar se define como el ambiente propio de una institución educativa que incide sobre sus integrantes y que responde a una serie de condiciones que influyen en su estructura organizacional y proceso de interacción social, evidenciándose en variables como: “objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación, que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo” (Albañil, 2015, p. 16).

Por su parte, Anchundia (2015) manifiesta que el clima escolar se define como el grupo de percepciones e interacciones que se producen entre los actores que forman parte de una institución educativa. También se producen una serie estímulos y respuestas en las conductas de los integrantes de la institución, que pueden variar de acuerdo al tipo de comunicación que se establece, incidiendo en los acuerdos o diferencias que se establecen sobre diversos aspectos y que afectan a cada integrante nivel psicológico, profesional y social.

Desde otro punto de vista, el clima escolar se lo aborda como la reunión de una serie de “características psicosociales de un centro educativo, determinadas por factores estructurales, personales y funcionales de la institución, que, integrados en un proceso dinámico específico, confieren un peculiar estilo a dicho centro, condicionante, a la vez de los distintos procesos educativos” (López, et al., 2018, p. 2)

De acuerdo con Ansión y Villacorta (2004), el ambiente de una escuela se refiere a la calidad de las relaciones y conocimientos que allí se trabajan, además de los valores, actitudes, sentimientos y sensaciones compartidas entre profesores, alumnos, equipo directivo, empleados y familias. Es, por tanto, una especie de personalidad colectiva de la institución, con cada escuela, en la que cada una tiene su propio clima, el cual determina la calidad de vida y la productividad de profesores,

estudiantes en los que se permite conocer los aspectos de naturaleza moral que impregnan las relaciones en el colegio. El clima organizacional, por tanto, es un factor crítico para la salud y para la efectividad de una escuela.

Para autores como Hadiyanto (2018), el clima escolar se define como un estado situacional o ambiente donde se producen una serie de interacciones entre los distintos participantes que forman parte de la comunidad educativa, y cuyas conductas dependen de su rol así como del grado de participación con el que cuentan. El clima escolar se encuentra integrado por cuatro dimensiones: dimensión de relación, crecimiento o desarrollo personal, mantenimiento y cambio del sistema, y dimensión del entorno físico.

El clima escolar incluye una serie de percepciones compartidas sobre las características y la atmósfera de una entidad educativa, incluyendo sus normas, valores y expectativas por parte de la organización en relación con cada uno de sus miembros. Además, el clima escolar también se define como la calidad y el carácter de la vida escolar, puesto que cada entidad tiene sus propias características que dan forma a su clima. Esto se debe a que las escuelas tienen diferencias en cuanto a políticas, estructura, atmósfera o ideología, comportamiento de los estudiantes y rendimiento académico, entre otros aspectos (Mansor, Nasaruddin y Hamid, 2021).

Sandoval (2014) indica que las dimensiones que componen el clima escolar varían ampliamente entre investigadores. Investigadores como Cornell et al. (2017) manifiestan que el entorno escolar se encuentra compuesto por cinco dimensiones interrelacionadas: el clima relacional, que se refiere a las relaciones que se establecen entre los miembros de la organización y sus alrededores; el clima educativo, que refleja el valor atribuido a educación a quienes intervienen en la acción educativa; el clima de seguridad, que se refiere al orden, la tranquilidad y la confianza entre los actores educativos dentro de la escuela; el clima de justicia, que es reconocida por su legitimidad, transparencia, equidad y posibilidad de diálogo en la aplicación de las reglas y sanciones y asignación de derechos y deberes; el clima

de pertenencia, que se construye a partir de todas las demás características del clima escolar

La forma en que los individuos perciben colectivamente esta atmósfera tiene una influencia significativa en el comportamiento de los grupos. Guzmán y Saucedo (2015) consideran que el clima escolar influye en la calidad de vida escolar de todos los miembros que la integran en tres aspectos: formación de identidad, práctica y convivencia y anticipación de expectativas recíprocas. Es por ello que diversos estudios consideran que la relación entre la calidad del clima y el desempeño de los educadores es tan importante como la propia enseñanza (Ansión y Villacorta, 2004). Características como estructuras físicas, las relaciones entre las personas y el contexto psicológico pueden cambiar el clima de manera negativa o positiva y dar como resultado un mayor o menor desarrollo colectivo (Moro, Pileggi y De Morais, 2019).

En cuanto a los componentes que intervienen en el clima escolar, Chirkina y Khavenson (2018) señalan los siguientes: El nivel de unidad que se produce entre docentes, las relaciones establecidas con las autoridades de la institución, el nivel de satisfacción laboral del profesorado, las relaciones entre colegas, el nivel de subordinación respecto al director, el nivel de control ejercido por el director y el intercambio de ideas, así como las actitudes de los estudiantes por quienes forman parte de la comunidad educativa.

En criterio de Treviño, Place y Gempp(2013), el estudio del clima escolar es fundamental, puesto que este elemento influye sobre otros aspectos vinculados con las actividades que se realizan en las instituciones educativas como: los procesos de aprendizaje que se generan hacia los estudiantes, la participación de las familias en los procesos cognitivos de sus hijos, el nivel de colaboración entre directivos y docentes, y el mejoramiento continuo del servicio formativo que se brinda a la comunidad.

Debido a la importancia que significa la consolidación de un adecuado clima escolar, es necesario que algunas acciones se lleven a cabo, incluyendo “la

cohesión, la comunicación, la cooperación, la autonomía, la organización y el estilo de dirección docente, además del establecimiento de normas de convivencia, la participación de los alumnos en su educación, el establecimiento de responsabilidades dentro del aula” (Barreto y Álvarez, 2017, p. 32).

Cabe mencionar que la estructuración de un clima escolar positivo es posible si se toma en consideración las distintas perspectivas, opiniones y percepciones de los integrantes de la comunidad educativa, tomando en cuenta sus necesidades e intereses. Además de que resulta necesario establecer canales de comunicación interactivos mediante los cuales se pueda conocer los aspectos positivos que cada parte considera oportuno de considerarlos, así como aquellos elementos que podrían obstaculizar la generación de un ambiente eficiente para el desarrollo de toda la comunidad educativa (Dulcey y Sánchez, 2019).

El clima escolar se basa en patrones de las experiencias de las personas en la vida escolar y refleja normas, metas, valores, relaciones interpersonales, prácticas de enseñanza y aprendizaje y estructuras organizativas. Un clima escolar positivo y sostenible fomenta el desarrollo y el aprendizaje de los jóvenes necesarios para una vida productiva, contributiva y satisfactoria en una sociedad democrática (Scherer y Nilsen, 2016). Este clima incluye normas, valores y expectativas que ayudan a las personas a sentirse social, emocional y físicamente seguras. La gente está comprometida y respetada. Los estudiantes, las familias y los educadores trabajan juntos para desarrollar, vivir y contribuir a una visión escolar compartida (Amrit y Shawn, 2013).

Por su parte, las investigaciones realizadas por autores como Özgenel, (2020)ponen de manifiesto que un clima escolar positivo es un aspecto que incide de manera directa en la estabilidad de la institución educativa, puesto que condiciona todos sus procesos e influye en el sostenimiento de relaciones cordiales, respetuosos y dinámicas entre quienes forman parte de la misma, contribuyendo de manera global a la optimización de recursos humanos, efectividad escolar y crecimiento como entidad educativa.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

La presente investigación se fundamentó en el método científico, fue de tipo aplicada, presentando un enfoque cuantitativo y diseño no experimental.

Fue de tipo aplicada, porque el tema es conocido por la investigadora, por lo tanto, el estudio se realizó para dar respuesta a preguntas específicas que enfatizan que las acciones están encaminadas a la resolución práctica de los problemas efectivamente.

Tuvo un enfoque cuantitativo, ya que recopiló y analizó datos cuantitativos en torno a las variables de estudio y los fenómenos que pueden ser cuantificados, con la intención de en base a ello proponer acciones que respondan a las necesidades de la población.

El diseño fue no experimental, porque según Fernández y Baptista (2014), el investigador no establece manipulación de tratamientos para constituir relaciones causa-efecto en las variables investigadas, es decir, las variables se observan o miden a medida que ocurren de forma natural, en donde son los propios participantes que responden cuestionarios o escalas sobre sus comportamientos.

Fue descriptivo porque registra y describe los hechos sin interferir con ellos; y se caracteriza a menudo por buscar determinar una posición a través de opiniones o proyecciones de futuro en las respuestas obtenidas, por medio del empleo de instrumento como cuestionarios (Fernández y Baptista, 2014).

3.2. Variables y operacionalización

Variables y operacionalización

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
Independiente Plan de mejora	Es una herramienta de trabajo estratégica para los equipos de RRHH, que se puede diseñar y aplicar para el desarrollo personal de cada profesional (Santiago, Fiszbein, & García, 2017).	Desarrollado de estrategias de mejora del desempeño.	Procesos organizacionales	Es consciente de que los objetivos, metas, estrategias escolares y planes de acción e definen juntos. El método y la dinámica de la organización afecta la realización de sus tareas.	Nominal
			Planificación	La formulación de tareas apoyadas por el equipo directivo afecta el clima institucional.	
			Control	La toma de decisiones afecta el clima organizacional.	
			Estrategias participativas	En la institución se realizan actividades para enfatizar y mejorar las relaciones interpersonales entre el equipo de trabajo. Se ejecutan acciones para socializar y promover las	

				buenas relaciones sociales dentro de la institución.	
			Políticas	Existen y se aplican políticas que reconocen el trabajo sobresaliente realizado por el personal docente de la institución.	
Dependiente Clima institucional	Es una percepción colectiva que los empleados tienen de la empresa, mediante la experimentación prolongada de sus políticas, estructura, sistemas, procesos y valores; (Chiang, Martín , & Núñez, 2010)	Ambiente que influye significativamente en el comportamiento de los profesionales de la educación.	Gestión democrática y participativa.	La poca participación de sus compañeros en las diversas actividades planificadas en la institución afecta su motivación. La dispersión de las formas y tipos de motivación que establece la organización para todo el personal afecta el clima institucional.	Ordinal
			Atmósfera psicológica.	El clima institucional que ofrece la Unidad Educativa le afecta emocionalmente. Se siente satisfecho en la institución	

				que trabaja.	
			Comunicación asertiva.	<p>Existe una comunicación en la que ofrece cumplidos, sugerencias o críticas al equipo de trabajo.</p> <p>Siente que sus sugerencias, cumplidos o críticas se tratan adecuadamente por el equipo de trabajo.</p>	
			Liderazgo.	<p>Reconoce la figura del gerente y equipo pedagógico de la escuela.</p> <p>Es adecuado el estilo de liderazgo que adopta el equipo directivo.</p>	
			Desempeño laboral	Hay claridad en la dirección, organización y planificación por parte del equipo directivo.	

Fuente: la autora

3.3. Población (criterios de selección), muestra y muestreo, unidad de análisis

Con respecto a la población, ésta estuvo representada por el personal que realiza sus funciones laborales en la Unidad Educativa Oswaldo Guayasamín perteneciente a la ciudad de Guayaquil durante el año 2021, es decir, docentes y personal directivo que fueron seleccionados debido a que entre estos dos grupos existen problemáticas que afectan al clima institucional de esta entidad educativa.

Esta institución cuenta con un sostenimiento fiscal, en la que se ofrece servicios de educación regular, aplicando una modalidad presencial, desde el Nivel Inicial hasta Bachillerato General Unificado. Incluye una población de 2 representantes del personal directivo y 30 docentes.

En relación con la población se trabajó con 30 profesionales de la educación, ya que como indica Bizquerra (2009), si la población es igual o menor de 100, lo más apropiado es tomarla completa. Por lo tanto, no se aplicó un muestreo, porque el investigador cuenta con una población en la que todos presentan las características para dicha investigación (ser profesionales de la educación que desempeñan sus funciones en dicha organización) (Hernández, 2019). En lo que compete a la unidad de análisis, ésta corresponde a la Unidad Educativa Oswaldo Guayasamín.

3.4. Técnica e instrumentos de recolección de datos

En la presente investigación se utilizó como técnica la encuesta, la cual permitió recabar la información suministrada por los sujetos de la investigación por medio del empleo de un cuestionario (Anexo 2). El instrumento se conformó por 16 preguntas con alternativas de respuestas en la escala de Likert que van desde siempre hasta nunca. Dicho instrumento fue suministrado por medio online.

3.5. Procedimientos

Los procedimientos empleados para la recopilación de la información fueron los siguientes:

- En primer lugar, se elaboró el instrumento de recolección de información en base a la operacionalización de variables planteada.
- Luego de solicitar la autorización necesaria se aplicó el instrumento a la población seleccionada correspondiente a los docentes de la institución.
- Una vez aplicado el instrumento se procedió a revisar posibles errores al ser contestado.
- Los datos se tabularon en el programa Microsoft Excel, realizando tablas y gráficos estadísticos para contribuir con el análisis de los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento.

3.6. Método de análisis de datos

El método utilizado para analizar los datos correspondió al estadístico, ya que se tomaron en consideración cada uno de los porcentajes obtenidos en las preguntas formuladas en el instrumento, a fin de realizar una comparación de los mismos, y así comprender los porcentajes más altos y bajos de respuesta en cada cuestionamiento.

3.7. Aspectos éticos

La recopilación de los datos se efectuó fundamentándose en los principios de ética de la investigación cuando se trabaja con personas.

- En primer lugar, la encuesta se aplicó bajo el consentimiento de los participantes.
- Además, se les informó que los datos obtenidos serían utilizados únicamente con fines académicos.
- Finalmente, la encuesta fue anónima, y por lo tanto no se pidió ningún dato personal a ninguno de los participantes que pudiera descubrir su identidad.

IV. RESULTADOS

Encuesta del clima institucional aplicada a los docentes

Tabla 1.

Definición conjunta de objetivos, metas, estrategias escolares y planes de acción en concordancia con los docentes.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	26,7
Casi siempre	8	26,7
A veces	12	40,0
Casi nunca	2	6,7
Nunca	0	0,0
Total	30	100

Fuente: Elaboración propia

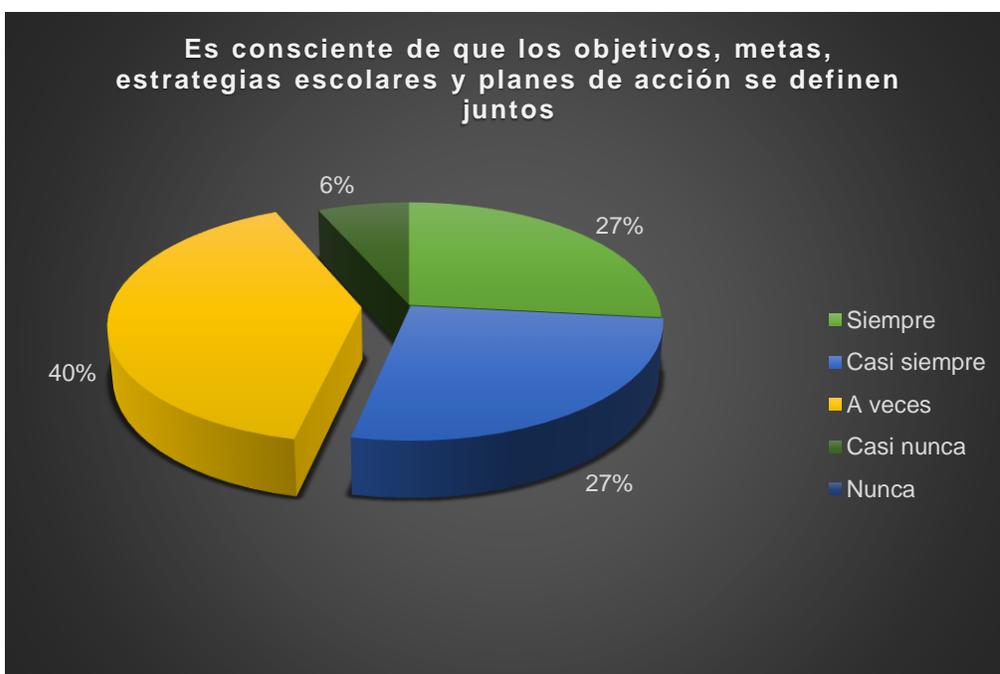


Figura 1. Objetivos, metas y estrategias

Fuente: Elaboración propia

Estos resultados determinaron que el 40% de docentes considera que a veces es consciente que las metas, objetivos, estrategias escolares y planes de acción deben ser definidas en conjunto, puesto que existe una relación entre aquellos

elementos vinculados a la planificación institucional con el objetivo de obtener óptimos resultados; sin embargo, un porcentaje considerable opinó lo contrario.

Tabla 2.

Método y dinámica de la organización afectan la realización de tareas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	26,7
Casi siempre	6	20,0
A veces	10	33,3
Casi nunca	4	13,3
Nunca	2	6,7
Total	30	100

Fuente: Elaboración propia

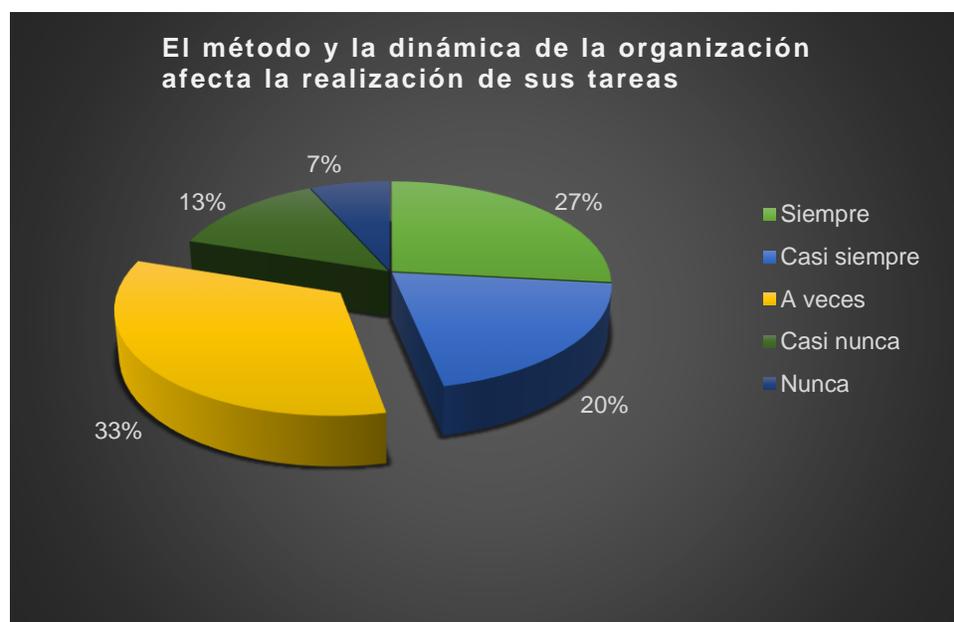


Figura 2. Dinámica organizacional

Fuente: Elaboración propia

Los datos obtenidos dieron cuenta que el 33% de docentes considera que el método y la dinámica de la organización afecta la realización de las tareas el desarrollo de sus tareas, por lo que se considera necesario replantear la metodología

de enseñanza para incida en su independencia y habilidades personales al efectuar tales actividades en la entidad educativa.

Tabla 3.

Tareas apoyadas por el equipo directivo y afectación en el clima institucional

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	26,7
Casi siempre	8	26,7
A veces	8	26,7
Casi nunca	5	16,7
Nunca	1	3,3
Total	30	100

Fuente: Elaboración propia



Figura 3. Clima institucional

Fuente: Elaboración propia

La información obtenida evidenció que, el 27% de docentes considera que la formulación de tareas apoyadas por el equipo directivo a veces afecta el clima organizacional, por lo que se considera que el apoyo institucional es un factor positivo pues facilita la realización de tareas, y por lo tanto contribuyen al

fortalecimiento del clima profesional; sin embargo, un porcentaje considerable de encuestados opina todo lo contrario.

Tabla 4.

Afectación del clima organizacional por toma de decisiones

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	33,3
Casi siempre	10	33,3
A veces	6	20,0
Casi nunca	2	6,7
Nunca	2	6,7
Total	30	100

Fuente: Elaboración propia

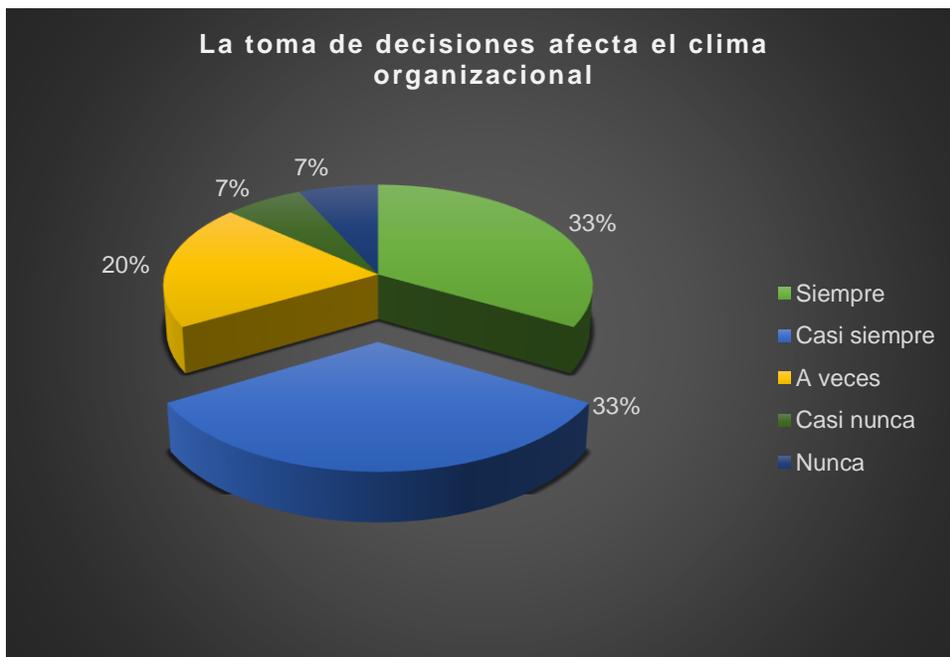


Figura 4. Toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia

Los datos obtenidos dieron cuenta que, en criterio del 27% de docentes, consideran la toma de decisiones eficientes y oportunas influyen en el mejoramiento

del clima organizacional, afectando su estabilidad y el comportamiento de cada uno de sus integrantes.

Tabla 5.

Desarrollo de actividades institucionales para enfatizar y mejorar las relaciones interpersonales entre el equipo de trabajo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	16,7
Casi siempre	5	16,7
A veces	12	40,0
Casi nunca	5	16,7
Nunca	3	10,0
Total	30	100

Fuente: Elaboración propia

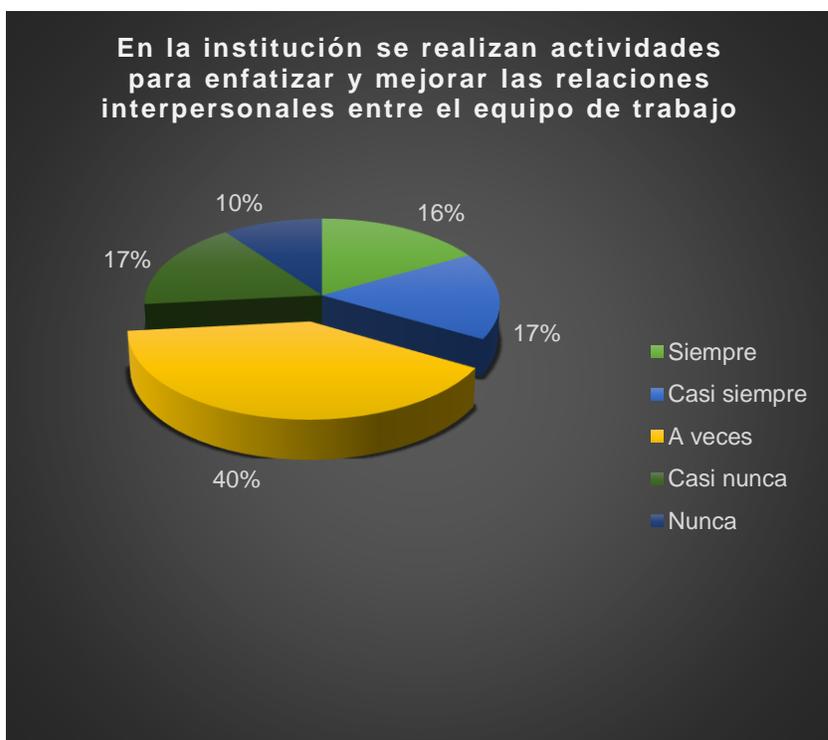


Figura 5. Equipo de trabajo

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos en esta pregunta determinaron que el 40% de docentes señalan que a veces se realizan actividades institucionales enfocadas en

fortalecer las relaciones entre quienes forman parte del equipo de trabajo, lo cual supone una debilidad, debido a la importancia de este aspecto en el contexto organizacional.

Tabla 6.

Acciones para socializar y promover relaciones sociales en la institución

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	20,0
Casi siempre	6	20,0
A veces	10	33,3
Casi nunca	5	16,7
Nunca	3	10,0
Total	30	100

Fuente: Elaboración propia



Figura 6. Socialización

Fuente: Elaboración propia

En criterio del 33% de docentes consultados, aseguraron que a veces se realizan actividades enfocadas en fortalecer y construir relaciones sociales positivas

que contribuyan con el desarrollo de la organización, lo que afecta a su estabilidad y consolidación como grupo humano.

Tabla 7.

Políticas que reconocen el trabajo sobresaliente del personal docente de la institución

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	16,7
Casi siempre	8	26,7
A veces	10	33,3
Casi nunca	4	13,3
Nunca	3	10,0
Total	30	100

Fuente: Elaboración propia

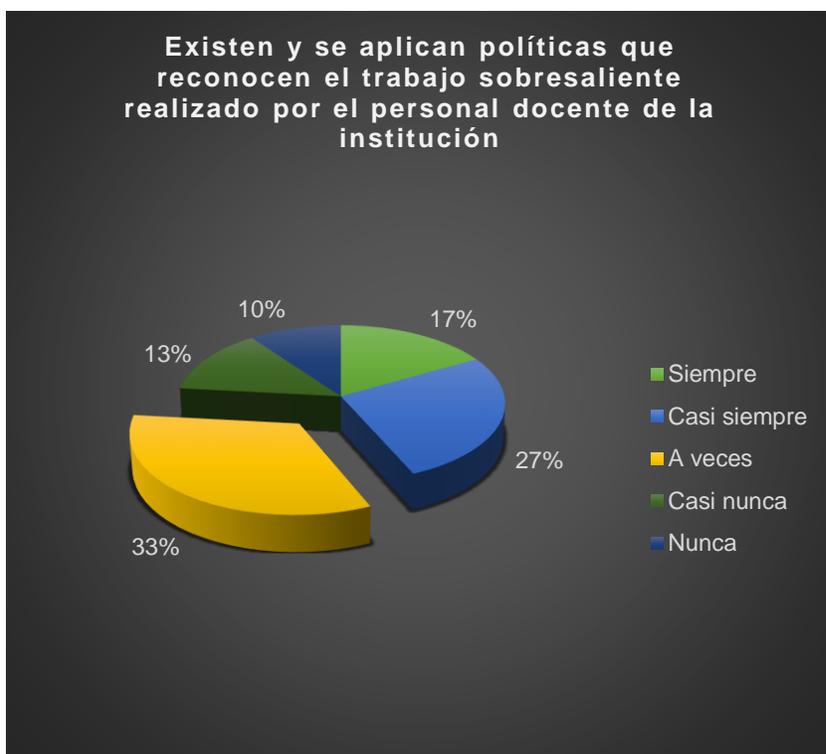


Figura 7. Políticas

Fuente: Elaboración propia

El 33% de los docentes consultados señalaron que muy pocas veces se aplican acciones y políticas para reconocer el trabajo sobresaliente efectuado por los docentes, lo cual se constituye en un aspecto negativo ya que no se los motiva e impulsa a seguir adelante con esta clase de conductas que benefician a la institución.

Tabla 8.

Motivación por la participación de compañeros en las actividades planificadas en la institución

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	16,7
Casi siempre	5	16,7
A veces	5	16,7
Casi nunca	10	33,3
Nunca	5	16,7
Total	30	100

Fuente: Elaboración propia



Figura 8. Participación activa

Fuente: Elaboración propia

Los datos obtenidos en esta pregunta determinaron que el 33% de docentes consideraron que existe poca participación de los compañeros en las actividades planificadas en la institución, sin embargo, casi nunca afecta su motivación en el desarrollo de las actividades que deben efectuarse en la institución, dando cuenta de su propio interés por efectuar tales acciones sin depender del apoyo de los demás.

Tabla 9.

Afectación al clima institucional por formas y tipos de motivación que establece la organización para el personal

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	30,0
Casi siempre	10	33,3
A veces	7	23,3
Casi nunca	2	6,7
Nunca	2	6,7
Total	30	100

Fuente: Elaboración propia

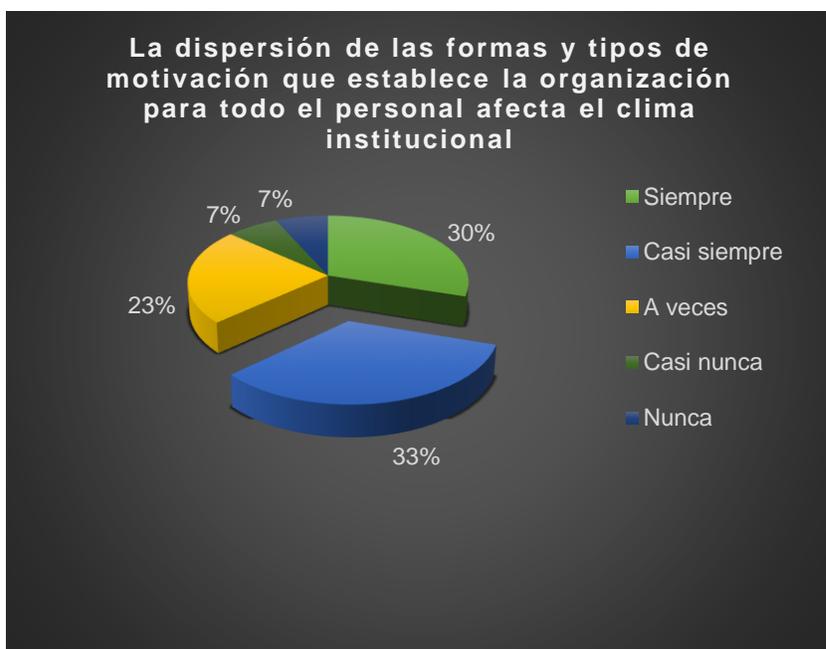


Figura 9. Tipos de motivación

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la información obtenida, el 33% de docentes coincidieron en que la dispersión de las formas y tipos de motivación equilibrada para todo el personal casi siempre incide de forma negativa en el clima de la institución, razón por la que este aspecto puede afectar a la estabilidad de la organización.

Tabla 10.

Afectación emocional por el clima institucional

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	16,7
Casi siempre	6	20,0
A veces	10	33,3
Casi nunca	5	16,7
Nunca	4	13,3
Total	30	100

Fuente: Elaboración propia

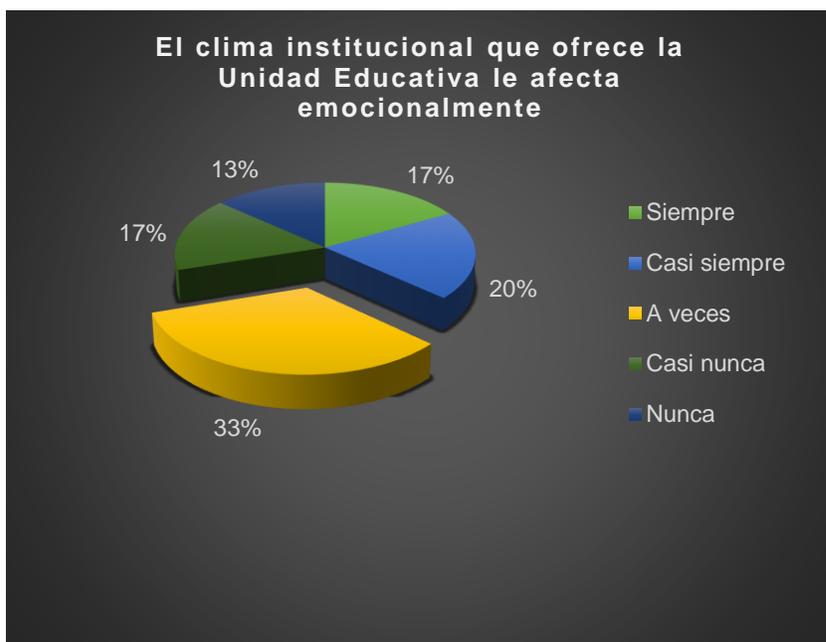


Figura 10. Afectación emocional

Fuente: Elaboración propia

Los datos recopilados en esta pregunta determinaron que el 33% de docentes considera que el clima institucional que existe en la institución a veces afecta a sus emociones, demostrando su capacidad de adaptarse a esta clase de aspectos; sin embargo, un porcentaje considerable opina todo lo contrario.

Tabla 11.

Satisfacción laboral en la institución

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	26,7
Casi siempre	8	26,7
A veces	10	33,3
Casi nunca	2	6,7
Nunca	2	6,7
Total	30	100

Fuente: Elaboración propia



Figura 11. Satisfacción laboral

Fuente: Elaboración propia

Los datos evidenciaron que el 33% de los docentes a veces se sienten satisfechos de formar parte de la institución, lo que demuestra su compromiso con la misma; sin embargo, un porcentaje considerable manifestó todo lo contrario.

Tabla 12.

Comunicación que ofrece cumplidos, sugerencias o críticas al equipo de trabajo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	26,7
Casi siempre	6	20,0
A veces	8	26,7
Casi nunca	5	16,7
Nunca	3	10,0
Total	30	100

Fuente: Elaboración propia



Figura 12. Comunicación

Fuente: Elaboración propia

La información obtenida en esta pregunta determinó que el 27% de docentes cree que a veces existe una comunicación donde se ofrece cumplidos, sugerencias y críticas al equipo de trabajo. En este aspecto se resalta la incidencia de la comunicación que se mantiene en el equipo de trabajo, y que no siempre es asertiva, lo que obstaculiza un adecuado desempeño en la organización.

Tabla 13.

Tratamiento de sugerencias, cumplidos o críticas por el equipo de trabajo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	23,3
Casi siempre	5	16,7
A veces	9	30,0
Casi nunca	6	20,0
Nunca	3	10,0
Total	30	100

Fuente: Elaboración propia



Figura 13. Sugerencias

Fuente: Elaboración propia

Estos resultados determinaron que, en criterio del 30% de docentes consultados, el equipo de trabajo a veces aborda de forma correcta sus opiniones o acotaciones, lo que puede afectar su motivación al considerar que no se interesan por sus puntos de vista.

Tabla 14.

Reconocimiento figura del gerente y equipo pedagógico de la escuela

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	20,0
Casi siempre	8	26,7
A veces	8	26,7
Casi nunca	5	16,7
Nunca	3	10,0
Total	30	100

Fuente: Elaboración propia

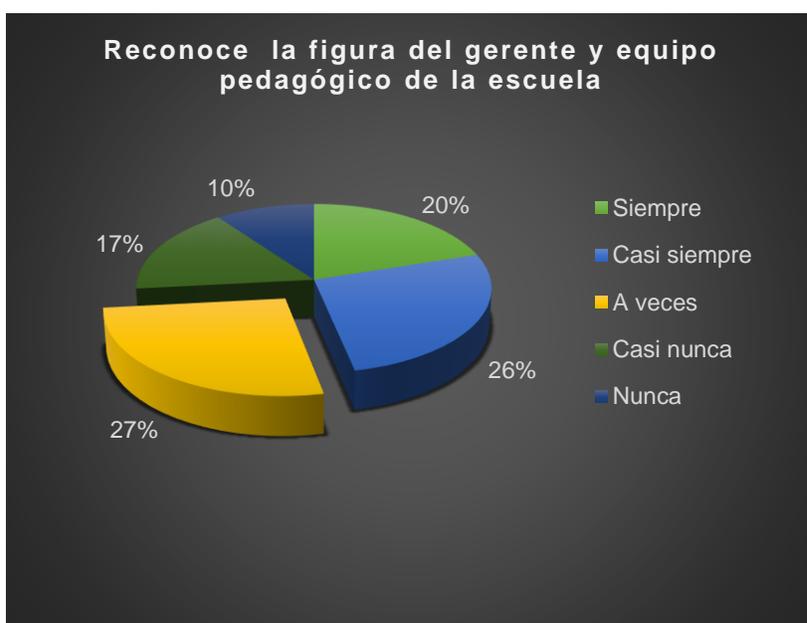


Figura 14. Equipo pedagógico

Fuente: Elaboración propia

La información obtenida en esta pregunta determinó que el 27% de docentes a veces reconoce la presencia del gerente y equipo pedagógico, desconociendo su importancia y los roles que desempeñan en la institución, y que por tanto afectan a la estabilidad de toda la organización.

Tabla 15.

Estilo de liderazgo que adopta el equipo directivo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	23,3
Casi siempre	6	20,0
A veces	9	30,0
Casi nunca	5	16,7
Nunca	3	10,0
Total	30	100

Fuente: Elaboración propia

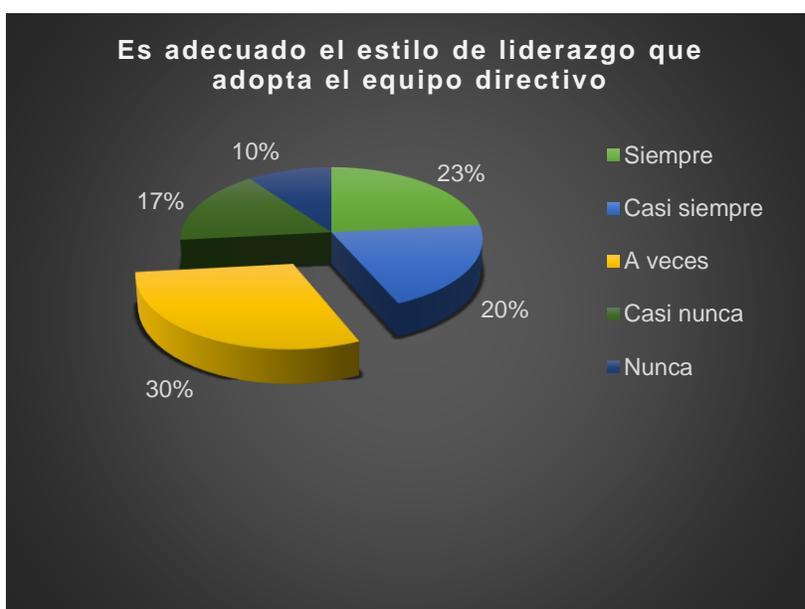


Figura 15. Estilo de liderazgo

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos en esta pregunta evidenciaron que, el 30% de docentes, cree que a veces el liderazgo que asume el equipo directo no resulta ser el más adecuado, lo que afecta a la organización y el comportamiento de todos quienes forman parte de la misma.

Tabla 16.

Claridad en la dirección, organización y planificación del equipo directivo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	23,3
Casi siempre	6	20,0
A veces	10	33,3
Casi nunca	4	13,3
Nunca	3	10,0
Total	30	100

Fuente: Elaboración propia



Figura 16. Dirección y planificación

Fuente: Elaboración propia

La información extraída de esta pregunta determinó que el 34% de docentes considera que a veces hay claridad en la dirección, organización y planificación por parte del equipo directivo, lo que puede afectar de manera negativa en la organización y en la relación de todos quienes forman parte de la misma.

V. DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en la encuesta determinaron que existen algunos aspectos positivos (definición conjunta de objetivos, apoyo que brinda la institución, desarrollo de tareas) en cuanto al clima institucional que predomina en la Unidad Educativa Oswaldo Guayasamín. Esta afirmación se fundamenta en el hecho de que el 27% siempre y 27% casi siempre de los docentes consultados manifiesta que la definición de objetivos, metas, estrategias escolares y planes de acción se efectúan de forma conjunta para obtener beneficios para toda la organización.

También se manifiesta que el apoyo que brinda la institución es un factor positivo que contribuye con la realización de aquellas tareas que efectúa la organización (27% casi siempre y 26% casi siempre), además se considera que todas aquellas decisiones que se toman internamente influyen en el clima de la organización, ya que así lo señalan los docentes (27% siempre y 27% casi siempre) debido a la vinculación existente entre cada una de las áreas que forman parte de la misma.

De igual forma, el 63.3% de docentes no considera que el clima institucional que existe en la institución afecte a sus emociones, puesto que la mayor parte de docentes señalan estar satisfechos de formar parte de la institución, es decir, demuestran su interés de permanecer en esta entidad y en trabajar con los demás integrantes que forman parte de la organización.

En este mismo sentido, el 53.3% de docentes consultados considera que el desarrollo de sus tareas no se ve afectado por la metodología implementada en la organización, lo que puede deberse a su grado de independencia en la toma de decisiones o la estructuración de mecanismos metodológicos que permiten un correcto funcionamiento de las acciones que se llevan a cabo internamente en la organización.

En contraparte existen aspectos conflictivos que afectan al clima institucional de la Unidad Educativa Oswaldo Guayasamín como: la falta de fortalecimiento de las relaciones interpersonales en el equipo de trabajo, falta de actividades para socializar y promover buenas relaciones sociales internas, poca implementación de políticas de reconocimiento sobre el trabajo realizado por docentes, desequilibrio en la motivación del personal de la organización, problemas de comunicación, falta de reconocimiento de la figura del gerente y equipo pedagógico, y falta de liderazgo.

Esto se debe a que de acuerdo a las percepciones del 66,7% de los docentes que fueron encuestados, en la institución es poco frecuente el desarrollo de actividades direccionadas a fortalecer las relaciones interpersonales entre quienes forman parte del equipo de trabajo. Así mismo, el 60% de los encuestados consideran que no se efectúan actividades que permiten socializar y promover las buenas relaciones sociales internas

Otro aspecto que se considera que afecta al clima institucional corresponde a la poca frecuencia de implementación de políticas de reconocimiento sobre el trabajo eficiente realizado por los docentes ya que así lo considera la mayoría de profesores encuestados (56,6%), además que existe un desequilibrio en la motivación que se genera en el personal que forma parte de la organización, lo que genera molestia y frustración entre quienes laboran en esta entidad educativa, puesto que así lo manifiestan el 63,3% de los encuestados.

La comunicación es otro de los aspectos que afecta al clima institucional, puesto que el 60% de docentes considera que este aspecto no es nada asertivo en el equipo de trabajo, lo que impide que se aborde o tome en consideración las sugerencias, críticas o cumplidos que se efectúan dentro de la organización.

Así mismo, el 53,4% de docentes no reconoce la figura del gerente y equipo pedagógico, desconociendo sus funciones y los roles que desempeñan en la

institución. En este mismo sentido, el 56,7% de profesores considera que el liderazgo que asume el equipo de trabajo no resulta ser el más adecuado, además que se considera que la gestión efectuada por el equipo directivo no es la más asertiva.

Sin duda, todos estos aspectos están afectando al clima institucional y, por ende, a la estabilidad y fortalecimiento de la organización, puesto que como lo señala Chiang, Martín y Núñez (2010), el clima dentro de la institución es el resultado de la percepción global que los colaboradores tienen respecto al lugar de trabajo. Dicha percepción se genera a partir de las actitudes de los empleados en torno a las políticas, sistemas, procesos y valores que se asumen internamente, y que consolidan una cultura y clima organizacional que puede percibirse de forma positiva o negativa. Por ello, el clima institucional puede convertirse en un aspecto que puede facilitar o limitar actividades vinculadas a la productividad, calidad total y vitalidad empresarial.

VI. CONCLUSIONES

- Mediante el diseño de un plan de mejora es posible fortalecer el clima institucional del que forman parte los docentes y directivos de la Unidad Educativa Oswaldo Guayasamín, ubicada en la ciudad de Guayaquil, puesto que se establecen aquellas áreas que presentan dificultades y que requieren ser intervenidas para así reducir la problemática que afecta a esta institución.
- Respecto a la evaluación realizada sobre el clima institucional de los docentes de la Unidad Educativa Oswaldo Guayasamín, los principales hallazgos determinan que este grupo de profesionales considera que la planificación institucional se efectúa de forma conjunta a fin de obtener beneficios para toda la organización. Además, existe apoyo por parte de la institución en la realización de aquellas tareas que efectúa la organización.
- La evaluación efectuada con los docentes determinó también que en la institución es poco frecuente el desarrollo de actividades para fortalecer las relaciones interpersonales en el equipo de trabajo, así como aquellas enfocadas en socializar y promover las buenas relaciones sociales internas. También es poco frecuente la implementación de políticas de reconocimiento sobre el trabajo eficiente realizado por los docentes, además que existe un desequilibrio en la motivación que se genera en el personal que forma parte de la organización.
- En cuanto a la evaluación realizada sobre el clima institucional de los directivos de la Unidad Educativa Oswaldo Guayasamín se determinó que la comunicación implementada por el equipo de trabajo no es nada asertiva, al tiempo que no se reconoce la figura del gerente y equipo pedagógico. En este mismo sentido, el liderazgo que asume el equipo de trabajo no resulta ser el más adecuado, además que la gestión efectuada por el equipo directivo resulta ser poco asertiva.

- De esta manera, tomando en cuenta el contexto actual del clima institucional de la Unidad Educativa Oswaldo Guayasamín se propone una serie de acciones para mejorar este aspecto a partir de un proceso democrático y participativo. Tales acciones se enfocan en la intervención de las siguientes unidades: planificación institucional, toma de decisiones, procesos para enfatizar y mejorar las relaciones interpersonales, procesos para socializar y promover las buenas relaciones sociales institucionales, políticas de reconocimiento del trabajo del personal docente, trabajo colaborativo, formas y tipos de motivación, procesos de comunicación, reconocimiento de la figura del gerente y equipo pedagógico, liderazgo equipo directivo, y funciones del equipo directivo.

VII. RECOMENDACIONES

El diseño de un plan de mejora para el clima institucional de los docentes y directivos de la Unidad Educativa Oswaldo Guayasamín es una actividad que debe efectuarse tomando en consideración la participación de quienes integran la organización, a fin de establecer cambios en áreas estratégicas, que contribuyan con una mejor gestión de la entidad con el apoyo de los actores que forman parte de la misma.

Las evaluaciones realizadas respecto al clima institucional de los docentes de la Unidad Educativa Oswaldo Guayasamín son actividades que deben efectuarse de manera permanente, integral y continua, a fin de comprender aquellos factores que generan problemáticas y que pueden afectar a este grupo de profesionales, incidiendo en su desempeño y en la manera en que se relacionan con el resto de integrantes que forman parte de la organización de la entidad.

En este mismo sentido, las evaluaciones efectuadas en torno al clima institucional de los directivos de la Unidad Educativa Oswaldo Guayasamín debe establecerse de forma continua, con el objetivo de analizar los aspectos positivos y negativos que pueden incidir en el buen funcionamiento de la entidad. Los resultados obtenidos deben permitir cambios necesarios en cuanto a la forma de manejar aspectos como el liderazgo o la gerencia, en función de las necesidades que demuestra la comunidad educativa.

La implementación de acciones para mejorar el clima organizacional, con miras a un proceso democrático y participativo, es un proceso que debe realizarse de forma planificada, tomando en cuenta las características de cada institución educativa, así como de los recursos económicos que posee, ya que de ello dependerán las actividades de intervención a implementarse. Además, es necesario que tales acciones puedan ser evaluadas de forma continua con el objetivo de

analizar si los cambios generados son positivos o si es necesario volver a intervenir sobre los mismos, a fin de obtener resultados más óptimos y eficientes.

VIII. PROPUESTA

Tema

Plan de mejora para el clima institucional de los docentes y directivos de la Unidad Educativa Oswaldo Guayasamín, Guayaquil 2021.

Objetivos

Objetivo General

- Fortalecer el clima institucional de los docentes y directivos de la Unidad Educativa Oswaldo Guayasamín ubicada en Guayaquil, durante el período 2021 – 2022.

Objetivos Específicos

- Definir las áreas de intervención que afectan el desarrollo de un adecuado clima institucional en la Unidad Educativa Oswaldo Guayasamín.
- Establecer un conjunto de acciones de intervención para fortalecer el clima institucional en la Unidad Educativa Oswaldo Guayasamín.
- Seleccionar las personas responsables y recursos necesarios para fortalecer el clima institucional en la Unidad Educativa Oswaldo Guayasamín.

Tiempo de ejecución

El periodo de tiempo en el cual se aplicará la propuesta corresponde a agosto de 2021 a agosto de 2022.

Beneficiarios

Las personas beneficiadas con esta propuesta corresponden a los docentes y directivos que forman parte de la Unidad Educativa Oswaldo Guayasamín. ubicada en la ciudad de Guayaquil.

Justificación

El clima institucional es un aspecto de enorme importancia en toda clase de organizaciones, así como en el desarrollo de sus actividades productivas, puesto que el entorno en el que se llevan a cabo tales acciones puede convertirse en un factor positivo o negativo, afectando de forma directa al personal que labora en una empresa o institución, además de influir en su desempeño profesional.

En el caso de la Unidad Educativa Oswaldo Guayasamín, la investigación de campo efectuada determinó que el clima institucional se ve afectado por algunas problemáticas como: la falta de desarrollo de actividades para fortalecer las relaciones interpersonales entre quienes forman parte del equipo de trabajo, y la ausencia de actividades que permiten socializar y promover las buenas relaciones sociales internas.

Otros aspectos que afectan al clima institucional corresponden a la ausencia de políticas de reconocimiento sobre el trabajo eficiente realizado por los docentes, desequilibrio en la motivación que se genera en el personal, problemas en los procesos comunicativos en la organización, dificultad en el reconocimiento de la figura del gerente y equipo pedagógico, así como liderazgo inadecuado.

Por todas las razones mencionadas es necesario que en la Unidad Educativa Oswaldo Guayasamín se diseñe un plan de mejoramiento para el clima institucional de los docentes y directivos que laboran en esta entidad. Tal acción permitirá contribuir con cambios positivos que fortalezcan el trabajo desempeñado por la organización y la gestión desempeñada por sus autoridades, que en conjunto la convertirán en una institución más eficiente en el contexto de los servicios que brindan en materia de educación en el país.

Unidades de intervención

A partir de los resultados obtenidos en la investigación de campo se definen un conjunto de unidades que deben ser intervenidas en la institución y ser parte del plan de mejora del clima institucional. Estas unidades corresponden a las siguientes:

- Planificación institucional
- Toma de decisiones
- Procesos para enfatizar y mejorar las relaciones interpersonales
- Procesos para socializar y promover las buenas relaciones sociales institucionales
- Políticas de reconocimiento del trabajo del personal docente
- Trabajo colaborativo
- Formas y tipos de motivación
- Procesos de comunicación
- Reconocimiento de la figura del gerente y equipo pedagógico
- Liderazgo equipo directivo
- Funciones equipo directivo

A continuación, se describen cada una de las acciones de mejoramiento que se efectuarán en cada una unidad, definiendo el fin a conseguir, los recursos utilizados, las personas responsables, los procesos de evaluación, y el tiempo destinado para su ejecución.

Planificación institucional

Tabla 17.

Acción de planificación institucional

Fin: Fortalecer los procesos de planificación institucional mediante la intervención de docentes y directivos que forman parte de la Unidad Educativa Oswaldo Guayasamín.

Acción	Recursos	Personas responsables	Evaluación	Tiempo
Socializar el Plan institucional de la Unidad Educativa.	Correo electrónico Sala de reunión Docentes Directivos	Director de la institución	Test de conocimiento	Una semana
Realizar una reunión para abordar los objetivos y metas de la Unidad Educativa.	Sala de reunión Docentes Directivos	Director de la institución	Acta de reunión	Una semana
Establecer un taller para definir las estrategias escolares y planes de acción.	Sala de reunión Docentes Directivos	Director de la institución Representante de docentes	Acta de reunión	Dos semanas

Fuente: Elaboración propia

Toma de decisiones

Tabla 18.
Acción de toma de decisiones

Fin: Reducir el impacto de la toma de decisiones en el clima institucional de la Unidad Educativa Oswaldo Guayasamín.

Acción	Recursos	Personas responsables	Evaluación	Tiempo
Analizar el impacto de la toma de decisiones en cada una de las áreas de la Unidad Educativa.	Sala de reunión Directivos	Director de la institución	Matriz FODA	Dos semanas
Socializar las decisiones tomadas en la Unidad Educativa.	Sala de reunión Docentes Directivos	Director de la institución	Acta de reunión	Dos semanas
Medir el impacto de las decisiones tomadas cada una de las áreas de la Unidad Educativa.	Sala de reunión Docentes Directivos	Director de la institución Representante de docentes	Grupos focales Matriz FODA	Dos semanas

Fuente: Elaboración propia

Procesos para enfatizar y mejorar las relaciones interpersonales

Tabla 19.
Relaciones interpersonales

Fin: Implementar canales de comunicación para mejorar las relaciones interpersonales en la Unidad Educativa Oswaldo Guayasamín.

Acción	Recursos	Personas responsables	Evaluación	Tiempo
Analizar los factores que afectan a las relaciones interpersonales en la Unidad Educativa.	Sala de reunión Directivos Docentes Computador Papel	Director de la institución Representante de docentes	Encuestas Entrevistas	Cuatro semanas
Realizar un taller acerca de la construcción de relaciones interpersonales eficientes en la Unidad Educativa.	Sala de reunión Computador Infocus Docentes Directivos	Director de la institución Representante de docentes Capacitador	Informes grupales	Dos semanas
Implementar estrategias comunicativas para mejorar las relaciones interpersonales en la Unidad Educativa.	Instalaciones de la Unidad Educativa Docentes Directivos	Director de la institución Representante de docentes	Encuestas de satisfacción Entrevistas de satisfacción	Tres meses

Fuente: Elaboración propia

Procesos para socializar y promover las buenas relaciones sociales institucionales

Tabla 20.
Relaciones sociales institucionales

Fin: Implementar estrategias para promover buenas relaciones sociales institucionales en la Unidad Educativa Oswaldo Guayasamín.

Acción	Recursos	Personas responsables	Evaluación	Tiempo
Identificar los factores que impiden el desarrollo de buenas relaciones sociales institucionales en la Unidad Educativa.	Aulas de clase Directivos Docentes	Director de la institución Representante de docentes	Encuestas Entrevistas	Cuatro semanas
Realizar un taller acerca de los procesos de construcción de buenas relaciones sociales institucionales en la Unidad Educativa.	Sala de reunión Computador Infocus Docentes Directivos	Director de la institución Representante de docentes Capacitador	Informes grupales	Dos semanas
Implementar estrategias para construir buenas relaciones sociales institucionales en la Unidad Educativa.	Instalaciones de la Unidad Educativa Docentes Directivos	Director de la institución Representante de docentes	Encuestas de satisfacción Entrevistas de satisfacción	Tres meses

Fuente: Elaboración propia

Políticas de reconocimiento del trabajo del personal docente

Tabla 21.

Políticas de reconocimiento del trabajo del personal docente

Fin: Implementar un programa de reconocimiento del trabajo del personal docente de la Unidad Educativa Oswaldo Guayasamín.

Acción	Recursos	Personas responsables	Evaluación	Tiempo
Establecer una evaluación mensual acerca del trabajo efectuado por el personal docente de la Unidad Educativa.	Aulas de clase Directivos Docentes	Director de la institución Representante de docentes	Encuestas Observación de clase	Seis meses
Definir mecanismos de reconocimiento y premiación al trabajo efectuado por el personal docente de la Unidad Educativa.	Sala de reunión Docentes Directivos	Director de la institución Representante de docentes	Informes	Dos semanas
Aplicar los mecanismos de reconocimiento y premiación al trabajo efectuado por el personal docente de la Unidad Educativa.	Instalaciones de la Unidad Educativa Docentes Directivos	Director de la institución Representante de docentes	Informes de reconocimiento y premiación	Durante todo el año

Fuente: Elaboración propia

Trabajo colaborativo

Tabla 22.
Trabajo colaborativo

Fin: Fortalecer el trabajo colaborativo entre docentes y directivos que laboran en la Unidad Educativa Oswaldo Guayasamín.

Acción	Recursos	Personas responsables	Evaluación	Tiempo
Analizar las razones que afectan el trabajo colaborativo entre docentes y directivos de la Unidad Educativa.	Aulas de clase Sala de reunión Directivos Docentes	Director de la institución Representante de docentes	Grupos focales Observación de clase	Dos meses
Implementar talleres sobre trabajo colaborativo en la Unidad Educativa.	Sala de reunión Infocus Computador Papelógrafos Docentes Directivos	Director de la institución Representante de docentes Capacitador	Informes grupales Informes del capacitador	Cuatro semanas
Implementar actividades grupales entre docentes y directivos de la Unidad Educativa.	Instalaciones de la Unidad Educativa Docentes Directivos	Director de la institución Representante de docentes	Grupos focales Informes de observación directa	Durante todo el año

Fuente: Elaboración propia

Formas y tipos de motivación

Tabla 23.
Formas y tipo de motivación

Fin: Unificar las formas y tipos de motivación de la organización para todo el personal que labora en la Unidad Educativa Oswaldo Guayasamín.

Acción	Recursos	Personas responsables	Evaluación	Tiempo
Realizar una capacitación acerca de las formas y tipos de motivación que puede implementar una organización.	Sala de reunión Directivos	Director de la institución	Grupos focales Observación de clase	Dos meses
Seleccionar las formas y tipos de motivación aplicables en la organización que integra la Unidad Educativa.	Sala de reunión Directivos	Director de la institución Representante de docentes Capacitador	Informes grupales Informes del capacitador	Cuatro semanas
Desarrollar actividades motivacionales con todo el personal que labora en la Unidad Educativa.	Instalaciones de la Unidad Educativa Docentes Directivos	Director de la institución Representante de docentes Motivadores	Grupos focales Entrevistas de percepción	Durante todo el año

Fuente: Elaboración propia

Procesos de comunicación

Tabla 24.
Procesos de comunicación

Fin: Fortalecer los procesos de comunicación que se efectúan en el equipo de trabajo de la Unidad Educativa Oswaldo Guayasamín.

Acción	Recursos	Personas responsables	Evaluación	Tiempo
Analizar los procesos de comunicación actuales que se desarrollan en el equipo de trabajo de la Unidad Educativa.	Sala de reunión Directivos	Director de la institución	Grupos focales Observación de clase	Cuatro semanas
Implementar una capacitación acerca de los procesos de comunicación que deben consolidarse en el equipo de trabajo.	Sala de reunión Infocus Computador Directivos Docentes	Director de la institución Representante de docentes Capacitador	Informes grupales Informe del capacitador	Dos semanas
Mejorar los canales comunicacionales actividades motivacionales en el equipo de trabajo que labora en la Unidad Educativa.	Instalaciones de la Unidad Educativa Docentes Directivos	Director de la institución Representante de docentes	Entrevistas de percepción Informes de observación	Durante todo el año

Fuente: Elaboración propia

Reconocimiento de la figura del gerente y equipo pedagógico

Tabla 25.

Reconocimiento de la figura del gerente y equipo pedagógico

Fin: Fortalecer la figura del gerente y equipo pedagógico de la Unidad Educativa Oswaldo Guayasamín.

Acción	Recursos	Personas responsables	Evaluación	Tiempo
Establecer un análisis FODA sobre la figura del gerente y equipo pedagógico que forma parte de la Unidad Educativa.	Sala de reunión Aulas Computador Directivos Docentes	Director de la institución Representante de equipo pedagógico	Grupos focales Encuestas	Dos meses
Realizar un taller acerca de los roles y funciones de la gerencia y equipo pedagógico.	Sala de reunión Aulas Papelografos Directivos Docentes	Director de la institución Representante de docentes Representante de equipo pedagógico	Informes grupales	Dos meses
Implementar sesiones mensuales para analizar las dificultades en relación a la gerencia y equipo pedagógico de la Unidad Educativa.	Instalaciones de la Unidad Educativa Docentes Directivos	Director de la institución Representante de docentes Representante de equipo pedagógico	Informes de cada sesión	Durante todo el año

Fuente: Elaboración propia

Liderazgo equipo directivo

Tabla 26.
Liderazgo equipo directivo

Fin: Consolidar un liderazgo positivo en el equipo directivo de la Unidad Educativa Oswaldo Guayasamín.

Acción	Recursos	Personas responsables	Evaluación	Tiempo
Realizar una evaluación acerca de los factores que limitan un liderazgo positivo en el equipo directivo de la Unidad Educativa.	Sala de reunión Directivos	Director de la institución Representante de equipo directivo	Grupos focales Análisis FODA	Cuatro semanas
Implementar grupos focales acerca de los elementos que deben caracterizar al equipo directivo para que este se convierta en líder.	Sala de reunión Directivos Docentes	Director de la institución Representante de equipo directivo Representante de docentes	Informes grupales focales Informes del capacitador	Dos meses
Realizar sesiones de diálogo entre el equipo directivo, docentes y directivos de la Unidad Educativa.	Instalaciones de la Unidad Educativa Docentes Directivos	Director de la institución Representante de equipo directivo Representante de docentes	Grupos focales Entrevistas de percepción	Durante todo el año

Fuente: Elaboración propia

Funciones equipo directivo

Tabla 27.
Funciones equipo directivo

Fin: Fortalecer el estilo de liderazgo que adopta el equipo directivo de la Unidad Educativa Oswaldo Guayasamín.

Acción	Recursos	Personas responsables	Evaluación	Tiempo
Desarrollar un diagnóstico acerca del estilo de liderazgo que adopta el equipo directivo de la Unidad Educativa.	Directivos Docentes	Director de la institución Representante de docentes	Grupos focales Análisis FODA	Dos meses
Implementar una capacitación acerca de las funciones que debe desempeñar el equipo directivo.	Sala de reunión Equipo directivo Computador Infocus	Director de la institución Representante del equipo directivo	Informe de la capacitación	Cuatro semanas
Realizar mesas de trabajo trimestrales para abordar las funciones de dirección, organización y planificación del equipo directivo en la Unidad Educativa.	Sala de reunión Equipo directivo Computador Infocus	Director de la institución Representante del equipo directivo	Informes de trabajo	Durante todo el año

Fuente: Elaboración propia

REFERENCIAS

- Albañil, A. (2015). *El clima laboral y la participación en la Institución Educativa Enrique López Albújar de Piura*. Tesis de maestría. Piura: Universidad de Piura.
- Álvarez, F. (2017). *El clima institucional como factor determinante en el rendimiento académico de los alumnos de la institución educativa Técnico Industrial Simona Duque del Municipio de Marinilla*. Tesis de maestría. Antioquía: Universidad de Antioquía.
- Amrit, J. y Shawn, A. (2013). A Review of School Climate Research. *Season 40, 20(10)*, 1-29.
- Anchundia, G. (2015). *El clima escolar y su influencia en el proceso enseñanza – aprendizaje del Bachillerato del Colegio Nacional Manta de Manta, 2010 2011*. Tesis de maestría. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Ansión, J. y Villacorta, A. (2004). *Para comprender la escuela pública: desde sus crisis y posibilidades*. Lima, Perú: Fondo Editorial PUCP.
- Babu, A. y Kumari, M. (2012). El clima organizacional como prediutor de efectividad del maestro. *European Avademic Research, 1(5)*, 553-568. Recuperado el 20 de abril de 2021, de <http://euacademic.org/UploadArticle/38.pdf>
- Barreto, F. y Álvarez, J. (2017). Clima escolar y rendimiento académico en estudiantes de preparatoria. *Daena: International Journal of Good Conscience, 12(2)*, 31-44.
- Bizquerra, R. (2009). *Metodología de la investigación educativa*. Madrid, España: La Muralla, S.A.
- Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid, Esapaña: UNED.
- Brunet, L. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones* (Vol. 5). México D.F.: Trillas.

- Buendía, Y. (2019). Clima Institucional y desempeño docente en la Red Educativa de Colca – Huancavelica 2018. Recuperado el 5 de mayo de 2021, de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/35817/buendia_a_y.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cahuapaza, J. (2020). Clima institucional y desempeño de docentes en instituciones educativas de la Asociación Educativa Adventista de Puno. *ÑAWPARISUN*, 2(2), 69-74.
- Calcina, Y. (2018). El clima institucional y su incidencia en el desempeño laboral de los docentes de la facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional del Altiplano y Facultad de Ciencias de la Educación. *COMUNI@CCION: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 22-29. Recuperado el 20 de mayo de 2021, de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2219-71682014000100003&script=sci_abstract
- Cedeño, G. (2019). Estrategia comunicacional para mejorar el clima institucional de la Escuela Hermógenes Barcia de la Ciudad de Portoviejo. Recuperado el 6 de mayo de 2021, de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/33163/1/Apolinario%20-%20Cruz.pdf>
- Chiang, M., Martín, M. y Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Comillas.
- Chirkina, T. y Khavenson, T. (2018). School Climate. A History of the Concept and Approaches to Defining and Measuring it on PISA Questionnaires. *Russian Education & Society*, 60(2), 133–160.
- Cornell, D., Huang, F., Konold, T., Shukla, K. y Malone, M. (2017). *Development of a Standard Model for School Climate and Safety Assessment: Final Report*. Recuperado el 5 de agosto de 2021, de Office of justice programs: <https://www.ojp.gov/pdffiles1/ojjdp/grants/251102.pdf>

- Dernowska, U. (2017). Teacher and student perceptions of school climate. Some conclusions from school culture and climate research. *Journal of Modern Science tom, 63(82)*, 63-82.
- Dulcey, L. y Sanchez, S. (2019). *El clima escolar como factor fundamental de la convivencia educativa del Colegio Aurelio Martínez Mutis, sede B de la ciudad de Bucaramanga. Tesis de pregrado*. Bucaramanga: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Enríquez, M. y Calderón, J. (2017). El Clima Laboral y su Incidencia en el Desempeño del Personal. *PODIUM, Edición Especial*, 131-143. Recuperado el 21 de mayo de 2021, de <https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/download/77/76/142>
- Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F. : Mc Graw Hill.
- Ferrer, R. (2016). *Estilo de liderazgo del director y el clima organizacional de una escuela de excelencia*. San José, Puerto Rico: Universidad de Puerto Rico.
- Gan, F. y Berbel, G. (2011). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- Gómez, E. y Villegas, M. (2016). Plan de mejoramiento para fortalecer el clima organizacional de la Corporación Educativa Omega a través de la percepción de la comunidad educativa. *Magister en Psicología*. Bogotá, Colombia: Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano. Recuperado el 5 de mayo de 2021, de <https://alejandria.poligran.edu.co/bitstream/handle/10823/984/tesis%20noviembre%202013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- González, M. (2019). Evaluación del clima laboral y su desempeño en el docente de las Unidades Educativas Privadas de la ciudad de Guayaquil. *Master en Administración de Empresas*. Guayaquil, Ecuador: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Recuperado el 21 de mayo de 2021, de

<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/13190/1/T-UCSG-POS-MAE-235.pdf>

- Guevara, X. (2018). *Clima organizacional. Nivel de satisfacción en la Unidad Educativa Particular La Dolorosa*. Tesis de maestría. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar .
- Guzmán, C. y Saucedo, C. (oct./dic. de 2015). Experiencias, vivencias y sentidos en torno a la escuela y a los estudios: Abordajes desde las perspectivas de alumnos y estudiante. *Scielo: Revista mexicana de investigación educativa*, 20(67). Recuperado el 18 de mayo de 2021, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662015000400002
- Hadiyanto, S. (2018). Improving school climate for better quality educational management. *Journal of Educational and Learning Studies*, 1(1), 16-22.
- Hernández, C. (2019). Introducción a los tipos de muestreo. *Alerta*. doi:<https://doi.org/10.5377/alerta.v2i1.7535>
- León, L., Noriega, E. y Murillo, M. (Sep de 2018). Impacto del clima organizacional sobre el rendimiento. *Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 16(16). Recuperado el 21 de mayo de 2021, de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-081X2018000200003
- Littlewood, H. (2018). *Psicología organizacional Latinoamericana*. Manual Moderno.
- Llacta, A. y Sánchez, C. (2015). *Clima institucional y relaciones humanas según los docentes de la RED 12 de la UGEL 01 San Juan de Miraflores, 2012*. Tesis de postgrado. Lima: Universidad César Vallejo.
- López, J. (2017). *Relación entre clima institucional y desempeño docente de los instructores militares en la Escuela Militar de Chorrillos*. Tesis de maestría. Lima: Universidad de Piura.

- López, M., Efstathios, S., Herrera, M. y Apolo, D. (2018). Clima escolar y desempeño docente: un caso de éxito. Aproximaciones a escuelas públicas de la provincia de Carchi-Ecuador. *Espacios*, 39(35), 1-5.
- López, V. (2014). *School climate*. Recuperado el 5 de agosto de 2021, de Unesco: <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Santiago/pdf/APUNTE04-ING.pdf>
- Mansor, A., Nasaruddin, M. y Hamid, A. (2021). The Effects of School Climate on Sixth Form Teachers' Self-Efficacy in Malaysia. *Sustainability*(13), 1-14.
- Medina, C. (2018). *Liderazgo en el clima institucional en las instituciones educativas públicas de Cotahuasi*. Tesis de pregrado. Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.
- Meza, L. (2019). *El clima institucional y su relacion con la calidad de servicio educativo en la institucion educativa N° 20091 San Martin de Porres – Picoy, 2018*. Tesis de maestría. Huacho: Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.
- More, R. y Morey, M. (2021). Gestión del clima institucional y desempeño del personal docente de la Institución Educativa N° 7044 San Martín de Porres, Chorrillos. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 7(6), 1-25.
- Moro, A., Pileggi, T. y De Morais, A. (2019). School climate evaluation: designing and validating measurement instruments. *Cadernos de Pesquisa*, 49(172), 312-334.
- Narea, N. y Páez , M. (2015). El clima organiozacional influye en el desempeño directivo y docente. Universidad Laica Vicente Roca fuerte. Recuperado el 21 de abril de 2021, de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/1460/1/T-ULVR-1456.pdf>

- Özgenel, M. (2020). An Organizational Factor Predicting School Effectiveness: School Climate. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 7(1), 38-50.
- Pacheco, M., Albán, A. y García, Y. (2018). Clima institucional desde la perspectiva de estudiantes y profesores: el caso de la Universidad de Guayaquil. *Universidad y Sociedad*, 10(5), 184-189.
- Pereira, A. y Solis, D. (2019). Factores del clima organizacional (Caso: Instituciones educacionales de San Carlos). *Revista Cientific*(4), 95-115. Recuperado el 20 de mayo de 2021, de http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/383/515
- Quispe, G., Rodríguez, E., Arellano, O. y Ayaviri, V. (2017). La reforma educativa y su impacto en el clima organizacional y laboral en la educación básica escolarizada en Ecuador. *Revista Espacios*, 38(20), 23-34. Recuperado el 20 de abril de 2021, de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n20/a17v38n20p23.pdf>
- Sánchez, J. y Aguirre, M. (2012). *Clima Organizacional*. Editorial Académica Española.
- Sandoval, M. (2014). Convivencia y clima escolar: claves de la gestión del conocimiento. *Scielo:Ultima década*, 22(41). Recuperado el 17 de mayo de 2021, de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-22362014000200007&script=sci_arttext
- Sandoval, M., Magaña, D. y Surdez, E. (2013). Clima Organizacional en profesores de Educación Superior. *Redalyc: Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación*, 13(3), 1-24. Recuperado el 20 de abril de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/447/44729878017.pdf>
- Santiago, P., Fiszbein, A. y García, S. (2017). *Revisiones de recursos escolares*. Santiago, Chile: OECD Publishing.

- Sarmiento, P. y Valero, P. (2014). *Desarrollo de un plan de acción para mejorar el clima organizacional. Tesis de pregrado*. Bogotá: Universidad Sergio Arboleda.
- Scherer, R. y Nilsen, T. (2016). *The relations among school climate, instructional quality, and achievement motivation in Mathematics*. Recuperado el 6 de agosto de 2021, de <https://core.ac.uk/download/pdf/81798698.pdf>
- Soteldo, J. y Figueroa, E. (2017). El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior. *Scielo: RIDE*, 8(15). Recuperado el 20 de mayo de 2021, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672017000200582
- Treviño, E., Place, K. y Gemp, R. (2013). *Análisis del clima escolar. ¿Poderoso factor que explica el aprendizaje en América Latina y el Caribe*. Santiago: Unesco.
- Uribe, J. (2014). *Clima y ambiente organizacional. Trabajo, salud y factores psicosociales*. México, D.F.: Manual Moderno.
- Uribe, J. (2016). *Psicología del trabajo*. Manual Moderno.
- Vargas, M. y Sabogal, M. (2017). Investigación crítico-propositiva, sistémico-transdisciplinar: pertinencia, diseño y modelado. *Red científica internacional del Campo Unificado de la Educación*, 1-24.
- Williams, L. (2013). Estudio diagnóstico del clima laboral en una Dependencia Pública. Monterrey, México: Universidad Autónoma de Nuevo León. Recuperado el 21 de abril de 2021, de <http://eprints.uanl.mx/3751/1/1080256607.pdf>
- Zambrano, J., Ramón, M. y Espinoza-Freire, E. (2017). Estudio sobre el clima organizacional en docentes de la Universidad Técnica de Machala. *Scielo: Revista Universidad y Sociedad*, 9(2). Recuperado el 19 de mayo de 2021, de

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000200022

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario Clima Institucional

Objetivo: Determinar los factores de riesgos del clima institucional de la Unidad Educativa Oswaldo Guayasamín.

Sugerencias:

Por medio de éste cuestionario, se le presentan una serie de situaciones concerniente al clima institucional. Por lo que se le solicita señalar con una equis (X) la frecuencia en la que ha experimentado la situación, durante su desempeño en la Unidad Educativa Oswaldo Guayasamín.

El presente cuestionario es **ANÓNIMO**, lo cual certifica su confidencialidad. Donde la información recabada será utilizada solo para fines académicos, para luego reportar el análisis de los mismos.

Situaciones	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
1) Es consciente de que los objetivos, metas, estrategias escolares y planes de acción se definen juntos.					
2) El método y la dinámica de la organización afecta la realización de sus tareas.					
3) La formulación de tareas apoyadas por el equipo directivo afecta el clima institucional.					
4) La toma de decisiones afecta el clima organizacional.					
5) En la institución se realizan actividades para enfatizar y mejorar las relaciones interpersonales entre el equipo de trabajo.					
6) Se ejecutan acciones para socializar y promover las buenas relaciones sociales					

dentro de la institución.					
7) Existen y se aplican políticas que reconocen el trabajo sobresaliente realizado por el personal docente de la institución.					
8) La poca participación de sus compañeros en las diversas actividades planificadas en la institución afecta su motivación.					
9) La dispersión de las formas y tipos de motivación que establece la organización para todo el personal afecta el clima institucional.					
10) El clima institucional que ofrece la Unidad Educativa le afecta emocionalmente.					
11) Se siente satisfecho en la institución que trabaja.					
12) Existe una comunicación en la que ofrece cumplidos, sugerencias o críticas al equipo de trabajo.					
13) Siente que sus sugerencias, cumplidos o críticas se tratan adecuadamente por el equipo de trabajo.					
14) Reconoce la figura del gerente y equipo pedagógico de la escuela.					
15) Es adecuado el estilo de liderazgo que adopta el equipo directivo.					
16) Hay claridad en la dirección, organización y planificación por parte del equipo directivo.					

Anexo 2. Validación de instrumento (Mg. Vanessa Zorrilla Jaramillo)

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO – ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

Variables y operacionalización

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
Independiente Plan de mejoramiento	Es una herramienta de trabajo estratégica para los equipos de RRHH, que se puede diseñar y aplicar para el desarrollo personal de cada profesional (Santiago, Fiszbein, & García, 2017).	Desarrollado de estrategias de mejora del desempeño.	Procesos organizacionales	Es consciente de que los objetivos, metas, estrategias escolares y planes de acción e definen juntos. El método y la dinámica de la organización afecta la realización de sus tareas.	Nominal
			Planificación	La formulación de tareas apoyadas por el equipo directivo afecta el clima institucional.	
			Control	La toma de decisiones afecta el clima organizacional.	
			Estrategias participativas	En la institución se realizan actividades para enfatizar y mejorar las relaciones interpersonales entre el equipo de trabajo.	

				Se ejecutan acciones para socializar y promover las buenas relaciones sociales dentro de la institución.	
			Políticas	Existen y se aplican políticas que reconocen el trabajo sobresaliente realizado por el personal docente de la institución.	
Dependiente Clima institucional	Es una percepción colectiva que los empleados tienen de la empresa, mediante la experimentación prolongada de sus políticas, estructura, sistemas, procesos y valores; (Chiang, Martín , & Núñez, 2010)	Ambiente que influye significativamente en el comportamiento de los profesionales de la educación.	Gestión democrática y participativa.	La poca participación de sus compañeros en las diversas actividades planificadas en la institución afecta su motivación. La dispersión de las formas y tipos de motivación que establece la organización para todo el personal afecta el clima institucional.	Ordinal
			Atmósfera psicológica.	El clima institucional que ofrece la Unidad Educativa le afecta emocionalmente.	

				Se siente satisfecho en la institución que trabaja.
			Comunicación asertiva.	<p>Existe una comunicación en la que ofrece cumplidos, sugerencias o críticas al equipo de trabajo.</p> <p>Siente que sus sugerencias, cumplidos o críticas se tratan adecuadamente por el equipo de trabajo.</p>
			Liderazgo.	<p>Reconoce la figura del gerente y equipo pedagógico de la escuela.</p> <p>Es adecuado el estilo de liderazgo que adopta el equipo directivo.</p>
			Desempeño laboral	Hay claridad en la dirección, organización y planificación por parte del equipo directivo.

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO – ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES:

Título del trabajo de investigación: **Plan de mejora para el clima institucional de los docentes y directivos de la Unidad Educativa Oswaldo Guayasamín. Guayaquil 2021**

1.1. NOMBRE DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN: Cuestionario Clima institucional

1.2. INVESTIGADOR: Ramírez Auria Juana Rosa Margarita

Componente	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiencia	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
			0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
Forma	1. REDACCIÓN	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios					X
	2. CLARIDAD	Esta formulando con un lenguaje adecuado					X
	3. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conducta observable					X
Contenido	4. ACTUALIDAD	Es adecuado el avance la de ciencia y tecnología					X
	5. SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y claridad					X
	6. INTENCIONALIDAD	El instrumento mide en forma pertinente las variedades de investigación				X	
Estructura	7. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					X
	8. CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa					X
	9. COHERENCIA	Existe una organización lógica					X
	10. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					X

II. APOORTE Y/O SUGERENCIAS:

.....P
 ROMEDIO DE VALORACIÓN:

III. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

Procede su aplicación:

Debe corregirse:


 Mg. Vanessa Zorrilla Jaramillo
 CI.0917823791

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
ESCUELA DE POSGRADO

TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:

Plan de mejora para el clima institucional de los docentes y directivos de la Unidad Educativa Oswaldo Guayasamín. Guayaquil 2021

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario Clima Institucional

INVESTIGADOR: Ramírez Auria Juana Rosa Margarita

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

NOMBRE: MILQUIADES ENRIQUE ROÑA CÓRDOVA

MENCIÓN: Maestría con mención en docencia y gestión educativa

FECHA: 13 de julio de 2021

II. OBSERVACION EN CUANTO A:

1. FORMA:

.....
.....

2. CONTENIDO:

.....
.....

3. ESTRUCTURA:

.....
.....

III. APOORTE Y/O SUGERENCIA:

.....
.....

IV. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

Procede su aplicación:

Debe corregirse:



Mg. Vanessa Zorrilla Jaramillo
CI.0917823791

Situaciones	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
1) Es consciente de que los objetivos, metas, estrategias escolares y planes de acción se definen juntos.					
2) El método y la dinámica de la organización afecta la realización de sus tareas.					
3) La formulación de tareas apoyadas por el equipo directivo afecta el clima institucional.					
4) La toma de decisiones afecta el clima organizacional.					
5) En la institución se realizan actividades para enfatizar y mejorar las relaciones interpersonales entre el equipo de trabajo.					
6) Se ejecutan acciones para socializar y promover las buenas relaciones sociales dentro de la institución.					
7) Existen y se aplican políticas que reconocen el trabajo sobresaliente realizado por el personal docente de la institución.					
8) La poca participación de sus compañeros en las diversas actividades planificadas en la institución afecta su motivación.					
9) La dispersión de las formas y tipos de motivación que establece la organización para todo el personal afecta el clima institucional.					
10) El clima institucional que ofrece la Unidad Educativa le afecta emocionalmente.					
11) Se siente satisfecho en la institución que trabaja.					
12) Existe una comunicación en la que ofrece cumplidos,					

sugerencias o críticas al equipo de trabajo.					
13) Siente que sus sugerencias, cumplidos o críticas se tratan adecuadamente por el equipo de trabajo.					
14) Reconoce la figura del gerente y equipo pedagógico de la escuela.					
15) Es adecuado el estilo de liderazgo que adopta el equipo directivo.					
16) Hay claridad en la dirección, organización y planificación por parte del equipo directivo.					



Mg. Vanessa Zorrilla Jaramillo
 CI.0917823791

Anexo 3. Validación de instrumento (Dra. Yrma Burga Bustamante)

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO – ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

Variables y operacionalización

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
Independiente Plan de mejoramiento	Es una herramienta de trabajo estratégica para los equipos de RRHH, que se puede diseñar y aplicar para el desarrollo personal de cada profesional (Santiago, Fiszbein, & García, 2017).	Desarrollado de estrategias de mejora del desempeño.	Procesos organizacionales	Es consciente de que los objetivos, metas, estrategias escolares y planes de acción e definen juntos. El método y la dinámica de la organización afecta la realización de sus tareas.	Nominal
			Planificación	La formulación de tareas apoyadas por el equipo directivo afecta el clima institucional.	
			Control	La toma de decisiones afecta el clima organizacional.	
			Estrategias participativas	En la institución se realizan actividades para enfatizar y mejorar las relaciones interpersonales entre el equipo de trabajo.	

				Se ejecutan acciones para socializar y promover las buenas relaciones sociales dentro de la institución.	
			Políticas	Existen y se aplican políticas que reconocen el trabajo sobresaliente realizado por el personal docente de la institución.	
Dependiente Clima institucional	Es una percepción colectiva que los empleados tienen de la empresa, mediante la experimentación prolongada de sus políticas, estructura, sistemas, procesos y valores; (Chiang, Martín , & Núñez, 2010)	Ambiente que influye significativamente en el comportamiento de los profesionales de la educación.	Gestión democrática y participativa.	La poca participación de sus compañeros en las diversas actividades planificadas en la institución afecta su motivación. La dispersión de las formas y tipos de motivación que establece la organización para todo el personal afecta el clima institucional.	Ordinal
			Atmósfera psicológica.	El clima institucional que ofrece la Unidad Educativa le afecta emocionalmente.	

				Se siente satisfecho en la institución que trabaja.
			Comunicación asertiva.	<p>Existe una comunicación en la que ofrece cumplidos, sugerencias o críticas al equipo de trabajo.</p> <p>Siente que sus sugerencias, cumplidos o críticas se tratan adecuadamente por el equipo de trabajo.</p>
			Liderazgo.	<p>Reconoce la figura del gerente y equipo pedagógico de la escuela.</p> <p>Es adecuado el estilo de liderazgo que adopta el equipo directivo.</p>
			Desempeño laboral	Hay claridad en la dirección, organización y planificación por parte del equipo directivo.

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO – ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

IV. DATOS GENERALES:

Título del trabajo de investigación: **Plan de mejora para el clima institucional de los docentes y directivos de la Unidad Educativa Oswaldo Guayasamín. Guayaquil 2021**

4.1. NOMBRE DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN: Cuestionario Clima institucional

4.2. INVESTIGADOR: Ramírez Auria Juana Rosa Margarita

Componente	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiencia	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
			0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
Forma	1. REDACCIÓN	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios					X
	2. CLARIDAD	Esta formulando con un lenguaje adecuado					X
	3. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conducta observable					X
Contenido	4. ACTUALIDAD	Es adecuado el avance la de ciencia y tecnología					X
	5. SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y claridad				X	
	6. INTENCIONALIDAD	El instrumento mide en forma pertinente las variedades de investigación					X
Estructura	7. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					X
	8. CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa					X
	9. COHERENCIA	Existe una organización lógica					X
	10. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					X

V. APOORTE Y/O SUGERENCIAS:

..... P
 ROMEDIO DE VALORACIÓN:

VI. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

Procede su aplicación:

Debe corregirse:

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
ESCUELA DE POSGRADO

TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:

Plan de mejora para el clima institucional de los docentes y directivos de la Unidad Educativa Oswaldo Guayasamín. Guayaquil 2021

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario Clima Institucional

INVESTIGADOR: Ramírez Auria Juana Rosa Margarita

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

V. DATOS GENERALES

NOMBRE:.....

.....

MENCIÓN:.....

.....

FECHA:.....

.....

VI. OBSERVACION EN CUANTO A:

4. FORMA:

.....

.....

5. CONTENIDO:

.....

.....

6. ESTRUCTURA:

.....

.....

VII. APOORTE Y/O SUGERENCIA:

.....

.....

VIII. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

Procede su aplicación:

Debe corregirse:

Situaciones	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
1) Es consciente de que los objetivos, metas, estrategias escolares y planes de acción se definen juntos.					
2) El método y la dinámica de la organización afecta la realización de sus tareas.					
3) La formulación de tareas apoyadas por el equipo directivo afecta el clima institucional.					
4) La toma de decisiones afecta el clima organizacional.					
5) En la institución se realizan actividades para enfatizar y mejorar las relaciones interpersonales entre el equipo de trabajo.					
6) Se ejecutan acciones para socializar y promover las buenas relaciones sociales dentro de la institución.					
7) Existen y se aplican políticas que reconocen el trabajo sobresaliente realizado por el personal docente de la institución.					
8) La poca participación de sus compañeros en las diversas actividades planificadas en la institución afecta su motivación.					
9) La dispersión de las formas y tipos de motivación que establece la organización para todo el personal afecta el clima institucional.					
10) El clima institucional que ofrece la Unidad Educativa le afecta emocionalmente.					
11) Se siente satisfecho en la institución que trabaja.					
12) Existe una comunicación en la que ofrece cumplidos,					

sugerencias o críticas al equipo de trabajo.					
13) Siente que sus sugerencias, cumplidos o críticas se tratan adecuadamente por el equipo de trabajo.					
14) Reconoce la figura del gerente y equipo pedagógico de la escuela.					
15) Es adecuado el estilo de liderazgo que adopta el equipo directivo.					
16) Hay claridad en la dirección, organización y planificación por parte del equipo directivo.					



Dra. Yrma Burga Bustamante

Anexo 4. Validación de instrumento (Mg. Milquiades Enrique Roña Córdoba)

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO – ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

Variables y operacionalización

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
Independiente Plan de mejoramiento	Es una herramienta de trabajo estratégica para los equipos de RRHH, que se puede diseñar y aplicar para el desarrollo personal de cada profesional (Santiago, Fiszbein, & García, 2017).	Desarrollado de estrategias de mejora del desempeño.	Procesos organizacionales	Es consciente de que los objetivos, metas, estrategias escolares y planes de acción e definen juntos. El método y la dinámica de la organización afecta la realización de sus tareas.	Nominal
			Planificación	La formulación de tareas apoyadas por el equipo directivo afecta el clima institucional.	
			Control	La toma de decisiones afecta el clima organizacional.	
			Estrategias participativas	En la institución se realizan actividades para enfatizar y mejorar las relaciones interpersonales entre el equipo de trabajo.	

				Se ejecutan acciones para socializar y promover las buenas relaciones sociales dentro de la institución.	
			Políticas	Existen y se aplican políticas que reconocen el trabajo sobresaliente realizado por el personal docente de la institución.	
Dependiente Clima institucional	Es una percepción colectiva que los empleados tienen de la empresa, mediante la experimentación prolongada de sus políticas, estructura, sistemas, procesos y valores; (Chiang, Martín , & Núñez, 2010)	Ambiente que influye significativamente en el comportamiento de los profesionales de la educación.	Gestión democrática y participativa.	La poca participación de sus compañeros en las diversas actividades planificadas en la institución afecta su motivación. La dispersión de las formas y tipos de motivación que establece la organización para todo el personal afecta el clima institucional.	Ordinal
			Atmósfera psicológica.	El clima institucional que ofrece la Unidad Educativa le afecta emocionalmente.	

				Se siente satisfecho en la institución que trabaja.
			Comunicación asertiva.	<p>Existe una comunicación en la que ofrece cumplidos, sugerencias o críticas al equipo de trabajo.</p> <p>Siente que sus sugerencias, cumplidos o críticas se tratan adecuadamente por el equipo de trabajo.</p>
			Liderazgo.	<p>Reconoce la figura del gerente y equipo pedagógico de la escuela.</p> <p>Es adecuado el estilo de liderazgo que adopta el equipo directivo.</p>
			Desempeño laboral	Hay claridad en la dirección, organización y planificación por parte del equipo directivo.

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO – ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

VII. DATOS GENERALES:

Título del trabajo de investigación: **Plan de mejora para el clima institucional de los docentes y directivos de la Unidad Educativa Oswaldo Guayasamín. Guayaquil 2021**

7.1. NOMBRE DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN: Cuestionario Clima institucional

7.2. INVESTIGADOR: Ramírez Auria Juana Rosa Margarita

Componente	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiencia	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
			0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
Forma	1. REDACCIÓN	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios					X
	2. CLARIDAD	Esta formulando con un lenguaje adecuado					X
	3. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conducta observable					X
Contenido	4. ACTUALIDAD	Es adecuado el avance la de ciencia y tecnología					X
	5. SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y claridad				X	
	6. INTENCIONALIDAD	El instrumento mide en forma pertinente las variedades de investigación				X	
Estructura	7. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					X
	8. CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa					X
	9. COHERENCIA	Existe una organización lógica					X
	10. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					X

VIII. APORTE Y/O SUGERENCIAS:

.....

IX. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

X. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

Procede su aplicación:

Debe corregirse:



Mg. MILQUIADES ENRIQUE ROÑA CÓRDOVA
DNI 03118490

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:

Plan de mejora para el clima institucional de los docentes y directivos de la Unidad Educativa Oswaldo Guayasamín. Guayaquil 2021

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario Clima Institucional

INVESTIGADOR: Ramírez Auria Juana Rosa Margarita

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

IX. DATOS GENERALES

NOMBRE: MILQUIADES ENRIQUE ROÑA CÓRDOVA

MENCIÓN: Maestría con mención en docencia y gestión educativa

FECHA: 13 de julio de 2021

X. OBSERVACION EN CUANTO A:

7. FORMA:

.....
.....

8. CONTENIDO:

.....
.....

9. ESTRUCTURA:

.....
.....

XI. APORTE Y/O SUGERENCIA:

.....
.....

XII. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

Procede su aplicación:

Debe corregirse:



Mg. MILQUIADES ENRIQUE ROÑA CÓRDOVA
DNI 03118490

Situaciones	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
1) Es consciente de que los objetivos, metas, estrategias escolares y planes de acción se definen juntos.					
2) El método y la dinámica de la organización afecta la realización de sus tareas.					
3) La formulación de tareas apoyadas por el equipo directivo afecta el clima institucional.					
4) La toma de decisiones afecta el clima organizacional.					
5) En la institución se realizan actividades para enfatizar y mejorar las relaciones interpersonales entre el equipo de trabajo.					
6) Se ejecutan acciones para socializar y promover las buenas relaciones sociales dentro de la institución.					
7) Existen y se aplican políticas que reconocen el trabajo sobresaliente realizado por el personal docente de la institución.					
8) La poca participación de sus compañeros en las diversas actividades planificadas en la institución afecta su motivación.					
9) La dispersión de las formas y tipos de motivación que establece la organización para todo el personal afecta el clima institucional.					
10) El clima institucional que ofrece la Unidad Educativa le afecta emocionalmente.					
11) Se siente satisfecho en la institución que trabaja.					
12) Existe una comunicación en la que ofrece cumplidos,					

sugerencias o críticas al equipo de trabajo.					
13) Siente que sus sugerencias, cumplidos o críticas se tratan adecuadamente por el equipo de trabajo.					
14) Reconoce la figura del gerente y equipo pedagógico de la escuela.					
15) Es adecuado el estilo de liderazgo que adopta el equipo directivo.					
16) Hay claridad en la dirección, organización y planificación por parte del equipo directivo.					



Mg. MILQUIADES ENRIQUE ROÑA CÓRDOVA
DNI 03118490