



**TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA**

MDTH20170204-01

---

**CLIMA LABORAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS  
FISCALES DEL DISTRITO 2 XIMENA – CIRCUITO 1 DE LA  
CIUDAD DE GUAYAQUIL**

**Propuesta de artículo presentado como requisito parcial para optar  
al título de:**

**Magister en Dirección de Talento Humano**

**Por el estudiante:**

Carlos Vega Medina

**Bajo la dirección de:**

Diana Rojas – Torres, PhD.

Universidad Espíritu Santo  
Facultad de Postgrado  
Guayaquil – Ecuador  
2019

---

*DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS  
FISCALES DEL DISTRITO 2 – XIMENA CIRCUITO 1 DE LA CIUDAD DE  
GUAYAQUIL.*

*DIAGNOSIS OF THE LABOR CLIMATE OF THE FISCAL EDUCATIONAL  
INSTITUTIONS OF DISTRICT 2 - XIMENA CIRCUIT 1 OF THE CITY OF  
GUAYAQUIL.*

**Carlos Vega Medina<sup>1</sup> Diana Rojas<sup>2</sup>**

Debido al constante cambio que se manifiesta en el mundo, las personas también sienten la necesidad de mejorar su manera de interactuar y relacionarse para conservar un buen ambiente, ya sea en lo personal como lo laboral. Por ende, para una organización es vital evaluar y conocer el clima laboral que conserva, ya que consiste en la percepción de los empleados con respecto al ambiente de trabajo y como ésta influye en su rendimiento e incide en la productividad de la empresa. Por consiguiente, la presente investigación evaluó el clima laboral de las instituciones educativas fiscales del Distrito 2 – Ximena Circuito 1 de la ciudad de Guayaquil a través de la identificación de los problemas neurálgicos, para lo cual se efectuó una investigación de tipo cuantitativa mediante un proceso deductivo que implementa un razonamiento lógico y métodos estadísticos con el apoyo de instrumentos de investigación dirigido a 100 docentes y directivos de las instituciones. Los resultados obtenidos reflejan una interacción negativa de diversos factores como la motivación, manejo de conflictos, coordinación, participación y liderazgo, lo cual ha influido en la metodología pedagógica y laboral de las instituciones educativas conllevando al desarrollo de un efectivo plan de acción con estrategias de mejora enfocadas en tres dimensiones: procesos organizacionales, educativos y relaciones institucionales; el mismo que permitirá la

***Palabras clave:***

Clima laboral, rendimiento, estrategias, instituciones, plan de acción.

**RESUMEN**

**ABSTRACT**

***Key words:***

Work climate, performance, strategies, institutions, action plan.

Due to the constant change that is manifested in the world, people also feel the need to improve their way of interacting and relating to preserve a good environment, either personally or work. Therefore, for an organization it is vital to evaluate and know the working environment that it conserves, since it consists of the perception of the employees with respect to the work environment and how it influences their performance and affects the productivity of the company. Therefore, the present investigation evaluated the work environment of the fiscal educational institutions of District 2 - Ximena Circuit 1 of the city of Guayaquil through the identification of the neuralgic problems, for which a quantitative investigation was carried out through a process deductive that implements a logical reasoning and statistical methods with the support of research instruments aimed at 100 teachers and managers of the institutions. The results obtained reflect a negative interaction of various factors such as motivation, conflict and w

---

<sup>1</sup> Ingeniero en Marketing – Ecuador. E-mail

<sup>2</sup> PhD en Administración de Empresas. Profesora Universidad de La Sabana. E-mail [diana.rojas7@unisabana.edu.co](mailto:diana.rojas7@unisabana.edu.co)

---

## INTRODUCCIÓN

Ante un mundo dinámico y cambiante, el ser humano se encuentra en un cambio constante en cuanto a su manera de interactuar y relacionarse con los demás, lo cual ha conllevado a fortalecer tanto las relaciones interpersonales como laborales, considerándose de vital importancia esta última, donde se adquiere experiencias que se encuentran inmersas dentro de un clima laboral que se desencadena en características y habilidades personalógicas como la comunicación, cooperación y liderazgo; las mismas que ayudan al trabajo en equipo a alcanzar los objetivos, de tal manera que se obtenga una satisfacción tanto en lo material como en lo emocional constituyéndose en aspectos influyentes en el estilo de vida del sujeto.

En el área laboral de hoy en día, el óptimo rendimiento de cualquier tipo de empresa se logra a través del personal inmerso en la misma, por lo tanto, es indispensable conocer, comprender y determinar los factores que influyen en el clima laboral y la satisfacción, ya que estos determinan el comportamiento y rendimiento de los empleados en la empresa.

Morales & Tirapé (2013) comparten la idea de que “el clima laboral envuelve las percepciones individuales respecto de los atributos del ambiente de trabajo y que es la percepción agregada de la forma en que los individuos perciben la organización”. Conforme a lo anterior, se considera el clima laboral como un fenómeno altamente importante en el

campo empresarial, donde juega un papel esencial el ser (trabajador) como eje central de la productividad de la empresa.

En efecto, el clima laboral se encuentra influenciado por los diferentes componentes biológicos, psicológicos, sociales y culturales que se manifiestan en una sociedad, los cuales son un papel significativo sobre el comportamiento humano. Sin embargo, el clima laboral se refiere al ambiente que se crea mediante la interacción social y sobre todo por la comunicación que nace entre los diferentes departamentos de una entidad para el efectivo cumplimiento y desarrollo de metas u objetivos ya descritos, lo cual permitirá conocer la satisfacción y nivel de eficiencia del trabajo ejecutado (Méndez, 2006).

Es de suma importancia comprender y diagnosticar mediante instrumentos y encuestas presenciales como percibe el personal el clima laboral dentro de la organización, también especificar los factores que influyen en el comportamiento, ya que el desenvolvimiento en la institución no solo está determinado por las características personalógicas, sino también por la percepción del clima laboral.

Actualmente, los estudios realizados para diagnosticar el clima laboral se basan en la percepción que tienen los individuos o grupos del medio de trabajo, por lo cual sirve como referencias para interpretar las demandas de comportamiento de los dirigentes.

---

La medición del clima laboral permite a los responsables establecer estrategias que permitan optimizar el comportamiento organizacional. (Mujica, 2009). A partir del conocimiento que tengan los responsables acerca de cómo perciben el clima sus empleados en la organización, se podrá planear las intervenciones pertinentes para modificar el comportamiento y rendimiento de los empleados, de tal forma, mejorar la productividad, satisfacción y la calidad en el trabajo, favorecer las relaciones interpersonales y desarrollar la eficiencia de la organización así como: su evolución y adaptación al medio exterior. (Brunet, 2002)

El estudio del clima laboral no se da solo a nivel empresarial, sino que también es aplicable a nivel educativo. Tal como se lo va evidenciar mediante el objeto de estudio de esta investigación que son las instituciones educativas fiscales del Distrito 2 – Ximena Circuito 1 de la ciudad de Guayaquil, es en esta área donde toma importancia la identificación de los tipos de conflictos y evaluación el clima laboral en las instituciones educativas. Debido a que al ser instituciones mantienen la responsabilidad de formar y guiar a niños, niñas y adolescentes ávidos de conocimientos, por ende, es preciso establecer oportunamente cuáles son los problemas que causan un mal ambiente laboral ya que las consecuencias generadas no sólo afectarán a la institución como tal, más bien provocarán un efecto dominó que desencadena conflictos colaterales en

las autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia.

A pesar de los esfuerzos que el estado ecuatoriano forja en el mejoramiento de la educación mediante la planificación y ejecución de proyectos (capacitaciones, materiales, personal), no ha permitido que el sistema educativo cambie totalmente, reflejándose así, un proceso paulatino ocasionado por la falta de exigencia al momento de evaluar las bases del talento humano, infraestructura, estudiantes, factores externos, etc. Debido a que no se ha logrado identificar los problemas neurálgicos de cada institución y ejercer un plan de acción individual para contrarrestar dichos problemas.

Es evidente que nuestra realidad existen docentes pocos calificados o reacios a adaptarse a los cambios, rezagos de docentes involucrados a organizaciones políticas, disconformidad por sueldos versus horas de trabajos, disconformidad por exceso de trabajo fuera de las horas laborales y a esto se le suma los cambios a las leyes que les ha permitido a los niños y adolescentes extralimitarse con el saber de los derechos y protecciones que les garantiza el estado así como también la incursión de un factor externo en las instituciones educativas como lo es el consumo de sustancias psicoactivas, el poco interés de los padres por la educación de sus hijos y malas relaciones docentes – estudiantes.

Estos factores antes mencionados son una cadena de problemáticas difíciles de

---

erradicar, pero que necesitan de estudios y esfuerzo para trabajar en ellas y buscarles una solución progresiva, ya que inciden enormemente en el clima laboral de la institución educativa, así como también impiden brindar una educación de calidad.

Cabe destacar que la juventud a diario intercambia información, experiencias y conocimientos en los centros educativos por esta razón es indispensable que el clima laboral del centro educativo donde estudian y enriquecen su personalidad debe ser óptima para que el aprendizaje adquirido sea de ayuda a lo largo de la vida y puedan construir profesionales con un futuro favorable.

### **Objetivo General**

Evaluar el clima laboral de las instituciones educativas fiscales del Distrito 2 – Ximena Circuito 1 de la ciudad de Guayaquil a través de la identificación de los problemas neurálgicos que presentan las instituciones con la finalidad de aplicar un plan de acción acorde a la realidad de las instituciones.

### **Objetivos Específicos**

1. Identificar los factores internos y externos que inciden en mal clima laboral de las instituciones educativas fiscales del Distrito 2 – Ximena Circuito 1.
2. Analizar la metodología pedagógica y laboral que se está aplicando en las instituciones educativas fiscales del Distrito 2 – Ximena Circuito 1.
3. Evaluar el sistema individual, interpersonal y organizacional de las instituciones educativas fiscales del Distrito 2 – Ximena Circuito 1.

## **REVISIÓN DE LA LITERATURA**

### **Desarrollo**

En los 10 últimos años en el Ecuador ha cambiado la reforma educativa mediante la aprobación de ocho políticas públicas de la educación el cual ha permitido tener cambios en las infraestructuras y tener docentes calificados en sus áreas, pero sin una base metodológica y un seguimiento estratégico para conocer la evolución del trabajo gubernamental. (Segovia, 2017)

Por lo tanto, es notable determinar la importancia del clima laboral en el área educativa ya que influye en todas las áreas de la educación sea directa o indirectamente.

Por ello, es imprescindible establecer teóricamente los aspectos que abarca el clima laboral, teniendo claro esta definición facilitará la identificación de los factores, consecuencias y planes a seguir dentro de un deficiente clima laboral.

### **Definiciones de clima laboral**

Para establecer un significado del clima laboral se debe abordar diferentes autores quienes han aportado a este tema, entre ellos tenemos a:

Casales, Ortega, & Romillo (2000) lo conciben como el “Conjunto de percepciones que experimentan los miembros de una organización hacia el ambiente humano que caracteriza la organización y hacia las condiciones, dentro de las cuales debe desarrollarse su actividad”.

---

Chiavenato (2000) considera que es el ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y que determina el grado de motivación de los empleados, influenciando en el comportamiento de estos.

Brunet (2002) indica que "el clima laboral determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción y su motivación", de manera que toda situación de trabajo implica un conjunto de aptitudes y características tanto psicológicas como físicas para aparecer inmerso en el clima laboral.

Por su parte Alcover (2004) señala que "el clima laboral revela las percepciones de los trabajadores que se encuentran sujetos a normas y pautas de comportamiento".

Rodríguez (2004) afirma que es un concepto multidimensional, por lo tanto abarca una descripción del ambiente interno de la organización en relación con las características y propiedades de este, dichas variables son estables a través del tiempo y dentro de un contexto determinado, las cuales interactúan con elementos diferentes por lo que influye en el comportamiento de las personas de tal modo que el clima laboral puede ser un predictor de la productividad, eficiencia, grado de satisfacción, compromiso y grado de estrés.

Todas las definiciones se centran en las percepciones de los sujetos que perciben en el área de trabajo y como estas influyen en su rendimiento.

Estas percepciones reflejan la interacción entre los elementos individuales, las características y procesos de la organización.

De acuerdo a lo descrito anteriormente, se destaca tres variables implicadas en la definición de clima laboral, las cuales ayudaran a identificar y evaluar el comportamiento de las partes involucradas con la finalidad de conocer su punto de vista en relación al lugar donde laboran. Entre ellas, se destacan las variables del medio, las cuales se refieren a aspectos propios del lugar donde se labora, es decir todas las acciones e imprevistos que incurren dentro de una empresa con la capacidad de influir en el comportamiento de los empleados; variables personales, se caracteriza por las habilidades y capacidades que cada persona posee o que una persona percibe de otra, en tal caso se enfoca en las aptitudes, actitudes, aspiraciones y motivaciones del trabajador que repercuten en su comportamiento; y, por último, las variables resultantes que se generan mediante la influencia de las variables anteriores (del medio y personales) como nivel de productividad, eficiencia y satisfacción.

En estas variables se encuentran características organizacionales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensa y de castigos, el control, la supervisión y el medio físico.

### **Factores que influyen en el clima laboral**

Peréz & Herrera (2013) realizan un estudio basado en la "Escala de clima laboral, niveles de medición y

---

dimensiones” respaldado por Gómez & Vicario (2008) en el cual se identifica los componentes idóneos que deben ser tomados en cuenta en el análisis del clima laboral y que con el apoyo de varios investigadores se determinó que ocho términos describen de manera adecuada al clima laboral.

Cabe destacar la *satisfacción de trabajadores*, donde interviene aspectos como si los trabajadores son debidamente reconocidos, el logro de metas cumplen las expectativas de las partes interesadas bajo guía de un ambiente agradable, responsable y preocupado por el bienestar de su recurso más importante, las personas; *autonomía*, es un factor que mide el nivel de independencia que tienen los trabajadores así como también la libertad de tomar decisiones y aportar sugerencias; *liderazgo*, percepción de los trabajadores por cumplir con los parámetros establecidos en la organización mediante una relación amistosa entre personas o departamentos basado en una buena comunicación y equipo de trabajo (Gómez & Vicario, 2008; Pérez & Herrera, 2013).

Así como también, *unión y apoyo entre compañeros*, el cual se refiere al nivel de colaboración y compromiso existente entre compañeros y departamentos dentro de una organización; *consideración de directivos*, este aspecto o factor se enfoca en la actitud de los mandos superiores con sus subordinados al momento de solicitar algo, es decir si la comunicación y relación entre compañeros se encuentran bajo los principios y normas

de convivencia; *beneficios y recompensas*, básicamente hace referencia a los estímulos o recompensas que se le atribuye al trabajador por su excelente colaboración con la organización; *motivación*, se refiere al aliento e incentivo que la organización atribuye a los trabajadores para que laboren con el mayor entusiasmo posible, y por último, *liderazgo de directivos*, hace refiere al nivel de mando, manejo y dirección por parte del personal superior y directivos sobre la organización (Gómez & Vicario, 2008; Pérez & Herrera, 2013).

El clima tiene un efecto directo sobre la satisfacción de los trabajadores es decir cuando un trabajador encuentra respuesta a sus necesidades en los componentes de una organización se obtiene como resultado que se encuentre satisfecho, lo cual se refleja en su rendimiento y la calidad de lo que realiza, debido a lo cual la satisfacción en el trabajo varía según la percepción que tenga el trabajador del clima laboral. (González & Parera, 2005)

### **Enfoques del clima laboral**

Askhans y colaboradores Gil & Alcover (2003) proponen que las definiciones de clima laboral manifiestan tres tipos de ontologías y tres aproximaciones teóricas, las cuales se resumen en la siguiente tabla y que posteriormente, serán explicadas de manera detallada.

| Definiciones del clima  |                                   |
|---|-----------------------------------|
| Enfoque ontológico  | Enfoque epistemológico            |
| Realismo estructural<br>Construcción social<br>Prácticas lingüísticas | Deductivo<br>Inductivo<br>Radical |

Tabla 1 Enfoques del clima laboral

De acuerdo a Gil & Alcover (2003), describen que las organizaciones, entidades o empresas se basan en una estructura conformada por una serie de actividades o parámetros, es decir, a un *realismo estructural*; por otra parte, mencionan a un enfoque de *construcción social*, refiriéndose a la percepción de métodos utilizados en la operatividad de la empresa incluyendo tanto el clima como la cultura organizacional; y para finalizar con los enfoques ontológicos, se presenta las *prácticas lingüísticas*, como aquellos conceptos fundamentales para el desarrollo de pensamiento, de tal manera que los procesos y estructura definida para la organización presenten una construcción verbal efectiva

Con respecto a los enfoques epistemológicos, se presenta el *deductivo*, refiriéndose a la proposición de procesos, dimensiones o categorías tanto culturales como analíticas, correspondientes a un carácter general enmarcado por las funciones organizacionales. Mientras que el *enfoque inductivo*, se basa en un análisis más concreto y específico, en donde los interesados designan especificaciones o categorías a través de la aplicación de observación directa en organizaciones

concretas. Por otra parte, el *enfoque radical*, presenta cierta contradicción con el enfoque anterior ya que sustenta que las observaciones no son fiables para la construir categorías apegadas a la realidad en relación a intereses y experiencias. (Gil & Alcover, 2003)

### Tipos de Clima laboral

Según la teoría del clima laboral de Likert de acuerdo con Brunet (2002) , hay dos grandes tipos de clima laboral que parten de dos polos diferentes, de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo, es importante conocer los tipos de clima para poder identificar en que categoría se encuentra el área a explorar.

El tipo autoritario se divide en autoritarismo explorador: lo cual se caracteriza porque no posee confianza en sus empleados por lo tanto inspira un clima de temor el cual no facilita la comunicación entre superiores y empleados; mientras que en el autoritarismo paternalista: existe confianza y se utiliza un sistema de castigo y recompensa como fuente de motivación, el clima es estable y estructurado.

En el clima de tipo participativo: se encuentra el consultivo en el cual la confianza que se tiene entre superiores y empleados es alta por lo tanto la interacción y comunicación es fluida de tipos descendente mientras que la participación en grupo hay confianza entre los empleados son motivados a realizar actividades de tipo participativa, todo el personal de la organización forma un equipo para alcanzar los objetivos, los cuales se

---

establecen bajo la forma de planificación estratégica.

Mediante el tipo de clima laboral se puede determinar el rendimiento de los trabajadores ya que los aspectos motivacionales, de integración y reconocimiento juegan un papel sustancial en estas áreas.

### **Características del clima laboral**

Las características del clima laboral influyen en las actitudes y conductas de los empleados de manera que afecta a los resultados.

Rodriguez (2004) establece que cada entidad, establecimiento u organización maneja un clima distinto, el cual es externo con respecto a las personas que no conforman parte de la organización, es medible gracias a las percepciones, observaciones u opiniones por parte del recurso humano, es un indicador que permite conocer el estado actual de la organización con respecto a productividad y satisfacción, por último, se caracteriza esencialmente por la percepción del personal interno.

Estas características indican que el clima está constituido por un conjunto de percepciones construidas en la interacción de las características personales, de grupo y de la organización.

### **Importancia del Clima laboral**

El clima laboral toma importancia por su influencia en los procesos organizacionales y psicológicos, sean estos de comunicación, toma de decisiones, solución de problemas, aprendizajes, motivación y la influencia

en la eficiencia de la organización y en la satisfacción de sus miembros; estas áreas permiten conocer las principales fuentes de insatisfacción del personal de manera que se puede mejorar o cambiar. (González & Parera, 2005)

Para Vazquez & Guadarrama (2001) es de suma importancia analizar y diagnosticar el clima laboral debido a que permiten: a) evaluar el origen o fuentes de conflicto entre subordinados, superiores y directivos con la finalidad de visualizar las actitudes o percepciones negativas que se mantiene dentro de la organización, b) establecer un cambio sobre los elementos específicos previa indicación al administrador para que pueda basar su investigación en dichos elementos, c) promover el crecimiento profesional, económico y financiero de la organización, a su vez, previniendo los futuros problemas.

Mediante la obtención de esta información es posible planear nuevas estrategias de intervención hacia los problemas para mejorar la calidad del trabajo.

### **Base legal educativa**

Las bases legales que rigen a la educación están tipificadas en la Constitución de la República del Ecuador donde identifica a la educación como un derecho prioritario de interés colectivo centrado en el ser humano y su desarrollo intelectual, cultural, moral y social bajo el apoyo y control del Estado mediante los artículos 26, 27, 28 y 29, los cuales se encuentran interrelacionados con los derechos del buen vivir. (ASAMBLEA

---

CONSTITUYENTE, 2008, págs. 27-28).

Por consiguiente, se percibe a la educación como un derecho de todos los ecuatorianos que también conlleva responsabilidades por parte del estado para satisfacer las necesidades educativas de los estudiantes, estas necesidades se ven influenciadas por el clima laboral que se encuentran en las instituciones educativas, como se lo ha mencionado anteriormente debido a la interacción del ambiente que lo rodea sea este de índole estructural o el personal docente encargado, de tal manera que es indispensable evaluar los factores que influyen en el desarrollo del buen clima laboral, para ejecutar un plan de acción que ayude a mejorar la satisfacción y el rendimiento de tales instituciones.

## **METODOLOGÍA**

El tipo de trabajo es descriptivo transversal porque su finalidad es evaluar el clima laboral de las instituciones educativas fiscales del Distrito 2 – Ximena Circuito 1 de la ciudad de Guayaquil, donde se identificará los factores internos y externos que desencadenan en problemas en el clima laboral para poder identificar la metodología a aplicar y llevar a cabo un plan de acción con las medidas correctivas correspondientes a los problemas neurálgicos identificados que impiden un correcto funcionamiento de las instituciones.

De acuerdo con Hernández S., Fernández, Baptista, Mendoza y Méndez, (2014) el tipo de investigación

tiene un enfoque cuantitativo ya que se requiere una evaluación del nivel de clima laboral mediante una escala con un proceso de tipo deductivo donde se utiliza el tipo de razonamiento lógico y métodos estadísticos para encontrar las razones de la problemática en cuestión.

## **Metodología pedagógica y laboral las instituciones educativas fiscales del Distrito 2 – Ximena Circuito 1**

De acuerdo con las realidades de las instituciones educativas en Ecuador en los últimos años se ha propuesto por parte del estado una guía Metodológica para la construcción participativa del Proyecto Educativo Institucional donde busca fortalecer la gestión estratégica institucional en articulación con los nuevos componentes del sistema educativo: Nuevo Modelo de Gestión Territorial, Nuevo Modelo de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa, Estándares Educativos, Currículo de Educación General Básica y Bachillerato General Unificado, así como con el Sistema Integral de Desarrollo Profesional, entre otros. (Ministerio de Educación, 2013)

Pero mediante al análisis de la actividad las instituciones educativas fiscales del Distrito 2 – Ximena Circuito 1 se obtiene que no se ha aplicado en su mayoría esta metodología y que falta mucho por hacer, con respecto a los estudiantes la baja motivación ejerce un papel imprescindible en su respuesta ante la demanda de la institución que a su vez influye en los docentes ya que es necesario más capacitación, organización, materiales de trabajo y comunicación efectiva estos factores se abordaran detalladamente en el análisis

---

de resultados de los instrumentos y para la resolución de la problemática se ha realizado una propuesta de plan de acción para mejorar la realidad de estas instituciones.

### Participantes

**Población:** La población comprende a 250 docentes y directivos a tiempo completo de las instituciones educativas fiscales del Distrito 2 – Ximena Circuito 1.

**Muestra:** El tamaño de la muestra probabilística está conformada por 100 docentes y directivos de las instituciones educativas fiscales del Distrito 2 – Ximena Circuito 1, bajo la aplicación de la fórmula de población finita.

Población (N) = 250

Nivel de confianza (Z) = 99% = 2,58

Probabilidad de éxito (p) = 0,50

Probabilidad de fracaso (q) = 0,50

Error muestral (d) = 0,10

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$
$$n = \frac{(250) * (2,58^2) * (0,5 * 0,5)}{(0,1^2) * (250 - 1) + (2,58^2 * 0,5 * 0,5)}$$
$$n = 100,15 \approx 100$$

### Instrumentos

- Guía de Observación
- Encuesta presencial
- Escala multidimensional de clima laboral. (Gómez & Vicario, 2008)
- Cuestionarios estructurados y multidimensionales de medición de clima laboral.
- IBM SPSS Statistics

Mediante la guía de observación se podrá analizar los factores que influyen en el clima laboral, mediante una lista de puntos a observar (Anexo 1).

La entrevista semiestructurada se puede identificar la problemática existente en las instituciones educativas fiscales del Distrito 2 – Ximena Circuito 1, en la cual se explora la opinión que tienen los participantes acerca del problema, lo cual serán determinadas mediante la EMCO. (Díaz, Torruco, Martínez, & Valera, 2013)

La escala multidimensional de clima laboral brinda la posibilidad de medir el clima desde el nivel individual, interpersonal y organizacional, eso permite analizar los distintos puntos de vista de los participantes de las instituciones educativas fiscales del Distrito 2 – Ximena Circuito 1 de la ciudad de Guayaquil.

Fue construida a partir de cinco etapas que son: 1) revisión de la literatura para la determinación y definición de los factores, 2) determinación del significado psicológico de cada factor, 3) análisis de los resultados obtenidos en las redes y contrastación de elementos teóricos, 4) elaboración del banco de reactivos, 5) construcción de la escala.

La EMCO está constituida por ocho factores en tres niveles: 1) nivel individual: F1. Satisfacción de los trabajadores y F2. Autonomía en el trabajo; 2) nivel interpersonal: F3. Relaciones sociales y F4. Unión y apoyo entre los compañeros de trabajo, y 3) nivel de organización: F5. Consideración de los directivos F6. Beneficios y recompensas, F7. Motivación y liderazgo y F8. Liderazgo de los directivos.

---

La escala de respuesta utilizada en la EMCO es de tipo Likert con cinco opciones:

1 = nunca

2 = casi nunca

3 = a veces

4 = casi siempre

5 = siempre (Uribe, 2015)

El cuestionario de Ortega (2016) integrado por cuestionario estructurados y multidimensionales, está conformado por un total de 58 ítems, de donde se obtiene una categoría de respuestas en el área del clima laboral, se utiliza una escala de Likert para evaluar siete valores donde (1) corresponde a Totalmente en Desacuerdo, y (7) a Totalmente de Acuerdo.

Para el respectivo análisis de los datos se usó IBM SPSS Statistics lo cual es un software estadístico la gestión de datos, seleccionar y realizar análisis y compartir los resultados, utilizando la escala de Likert para el respectivo análisis. (IBM, 2018)

Pasos por seguir para la recolección de datos mediante:

1. Se solicitó a los directivos de las instituciones educativas fiscales del Distrito 2 – Ximena Circuito 1, la autorización para llevar a cabo la aplicación de los instrumentos.
2. Se aplicó la ficha de observación.
3. Se realizaron dos reuniones donde participaron los directivos y docentes para realizar la encuesta presencial.
4. Se realizaron dos reuniones en la cual se aplicó la EMCO.

5. Análisis de los resultados obtenidos mediante la tabulación en programa “SPSS Statistics”.

## **RESULTADOS**

Mediante los instrumentos mencionados anteriormente, se procederá al análisis del clima laboral en el sistema de educación en la zona delimitada. Mediante el análisis de datos con el programa estadístico SPSS 24.

Haciendo uso de herramientas estadísticas y métodos de evaluación en primera instancia se logrará determinar si la información obtenida a través de las encuestas realizadas es confiable y logra explicar el comportamiento organizaciones en las instituciones de este distrito mediante el valor de Alfa de Cronbach, de manera subsiguiente se realizará el análisis de fiabilidad del instrumento mediante el estadístico de KMO de manera general y posterior un análisis por los diferentes factores en el que se encuentra compuesto este instrumento, observando la significancia de los mismos para el estudio.

Posterior a ello el análisis de correlación mostrará la relación existente entre las variables consideradas en el estudio, que logrará determinar si estas variables se relacionan entre sí, seguido del análisis de comunalidades que muestra cuanto del modelo es explicado por los reactivos y por último el análisis factorial que dará a conocer una reducción del modelo a través de componentes que podrían resumir el mismo, sin perder el poder explicativo mediante las varianzas de los reactivos.

### **1. Análisis de guía de observación**

Mediante la guía de observación aplicada se obtuvo como resultado en

promedio que el nivel de coordinación y liderazgo se encuentran en un nivel medio, mientras que la motivación se encuentra en un nivel bajo, la participación se encuentra en un nivel medio y el poder de convocatoria en un nivel alto.

|                       | Muy Alto | Alto | Medio | Bajo | Muy bajo |
|-----------------------|----------|------|-------|------|----------|
| Comunicación          | 17%      | 39%  | 27%   | 13%  | 4%       |
| Coordinación          | 7%       | 12%  | 43%   | 27%  | 11%      |
| Liderazgo             | 3%       | 8%   | 47%   | 33%  | 9%       |
| Motivación            | 0%       | 2%   | 12%   | 51%  | 35%      |
| Participación         | 1%       | 15%  | 45%   | 23%  | 16%      |
| Poder de convocatoria | 23%      | 49%  | 17%   | 10%  | 1%       |

**Tabla 2** Guía de Observación

## 2. Encuesta Presencial

Respecto a las preguntas realizadas a los docentes se percibe una buena comunicación entre docentes, debido a que comparten la mayor parte del día impartiendo clases o compartiendo conocimientos al respecto, sin embargo, no existe un grado de confianza alto entre los docentes y directivos, ya que no quieren involucrar el ámbito personal y laboral con ellos, reservan esa información para que no se vea involucrado con su desenvolvimiento profesional. Los docentes encuestados están de acuerdo con el reconocimiento recibido por los directivos que para las escuelas fiscales es prácticamente nulo y recalcan que lo único que los directivos buscan es que se cumpla el desarrollo del cronograma escolar; esto lleva a los docentes a desmotivación laboral, exceptuando casos donde la satisfacción proviene de ver el progreso de su estudiantado y sentir que están aportando al desarrollo del país; por otra parte, los docentes también aclaran que siempre buscan tener la mayor participación posible dentro de la institución, ya que se ha convertido en

su segundo hogar, pero los directivos no tienen el mismo nivel de involucramiento, ya que atañen que ese tipo de actividades no entra en sus obligaciones como directivos.

## 3. Análisis de la EMCO

La confiabilidad de la Escala Multidimensional de Clima Laboral (Anexo 5) está fundamentada principalmente en el análisis de Alpha de Cronbach que tiene valores entre los 0,95 y 0,98 para los diferentes reactivos.

La Encuesta Multidimensional del Clima Laboral consta de los factores:

F1. Responde al grado que los trabajadores sienten que están siendo apoyados en su labor efectuada dentro de la organización y con el logro de los objetivos y de un ambiente de trabajo agradable. Según los datos recabados respecto al factor 1, los trabajadores no sienten el apoyo suficiente por parte de las autoridades en la labor realizada y que el ambiente laboral es poco propicio para el desempeño sus funciones de manera correcta.

F2. Refiere a la independencia que sienten los trabajadores al momento de realizar su trabajo, así como de decidir los métodos a utilizar para ello. Dentro de este factor los valores obtenidos para los reactivos demuestran que los trabajadores “casi nunca” pueden tomar decisiones dentro de su puesto, debido a que el promedio de respuesta se encuentra en 2,5.

Por tanto, el *Sistema individual* del clima laboral del sistema educativo Distrito 2 muestra un pobre desempeño. El *Sistema interpersonal* está compuesto por dos factores.

F3. Las relaciones sociales son percibidas por los trabajadores, como

una atmósfera tranquila para laborar, con camaradería por parte de quienes la componen, que para esta ocasión tiene los mayores valores promedios de respuesta con 3,75 y 3,73 y con desviaciones superiores a uno, que dan muestra que a veces o casi siempre la relación social mantenida al interior de las instituciones es buena.

F4. Comunicación y compromiso que tienen los miembros en la organización, como también el respaldo que sienten por parte de sus compañeros y autoridades. Para este caso los valores demuestran que “casi nunca” hay unión entre los colaboradores y tampoco existen un respaldo entre los mismos, la situación permanece constante en los diferentes reactivos que contiene este factor.

Por último, el *Sistema Organizacional*, compuesto por cuatro últimos factores entre estos se encuentran:

F5. Apoyo que los trabajadores sienten que su jefe les provee, también la confianza, respecto, etc. En este caso los valores obtenidos a través del cuestionario los colaboradores perciben que Casi nunca o a veces (valores de 2,31 y 3,32) son apoyados por los directivos dentro de las instituciones en las decisiones que toman o con los procedimientos seguidos por los mismos para el desempeño de las actividades.

F6. Nivel que los colaboradores de las instituciones sienten que están siendo recompensados. Es el nivel que obtiene la más baja percepción entre los encuestados, bordeando la calificación de 2 puntos dentro de la escala de Likert para cada uno de los reactivos inmersos en dicho factor, esta calificación corresponde a la respuesta de Casi

nunca, por tanto, los docentes y el personal dentro de las instituciones aclaran la falta de reconocimientos por las labores llevadas a cabo en los establecimientos educativos.

F7. Nivel en que los trabajadores son alentados por la organización para un mejor desempeño de sus actividades, también mide cuan responsables se sienten los trabajadores al desempeñar sus actividades.

F8. Manejo inteligente de los superiores a la institución que es percibido por los trabajadores/docentes.

El panorama no cambia para estos dos últimos apartados puesto que valores promedios de respuesta se encuentran en 2 (casi nunca) como es el caso de los beneficios que reciben los colaboradores que expresaron dicha situación. Por tanto, lo antes expuesto el cuerpo docente no siente un compromiso con la institución a la que pertenecen reiterando el bajo grado de liderazgo que poseen los directivos.

#### 4. Fiabilidad del instrumento

Para analizar la fiabilidad se realizó el test de KMO y Barlett (anexo 8); donde el test KMO analiza la relación entre los coeficientes observados y las variables de estudio, mientras los valores superiores a 0,9 es bueno para el estudio realizado. Por otra parte, la prueba de esfericidad de Barlett, evalúa cuan aplicable resulta el análisis factorial de las variables estudiadas a través de la significancia del estimador, que para el instrumento EMCO muestra un nivel de significancia de 0,00 que garantiza su aplicabilidad.

|   |       |
|---|-------|
| Prueba de KMO y Bartlett (EMCO)                     |       |
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo | 0,962 |

|                                   |                     |         |
|-----------------------------------|---------------------|---------|
| Prueba de esfericidad de Bartlett | Aprox. Chi-cuadrado | 8154,16 |
|                                   | gl                  | 406     |
|                                   | Sig.                | 0,000   |

**Tabla 3.** Prueba KMO y Bartlett para el EMCO

En la tabla a continuación se muestran las propiedades de cada uno de los 8 factores que componen el formulario EMCO con sus respectivos estadísticos KMO tal como se puede observar se obtienen relaciones medianas y notablemente buenas puesto que los valores del test oscilan entre el 0,753 y 0,885, lo realmente importante en el test es que las relaciones se encuentren lo más próximas a la unidad, asegurando su posterior aplicación al estudio (Universitat d' Alacant, 2018). Los factores que podrían comprometer el cuestionario EMCO están relacionados a la Autonomía y las Relaciones Sociales que tienen los colaboradores dentro de las instituciones.

El estadístico Chi-cuadrado nos garantiza la significancia de los factores que para esta ocasión se encuentra en el valor del 0,00 siendo difícil el rechazo de la hipótesis de significancia para cada uno de los casos.

El Alfa de Cronbach hace factible y confiable los datos obtenidos a través del EMCO, estos valores se encuentran por encima del 0,95 que corrobora la fiabilidad de estos (Universidad de Valencia, 2014).

Adicional a las pruebas anteriormente citadas, se analiza la *matriz de correlaciones* la cual indica el grado de relación existente entre cada uno de los reactivos considerados en el estudio y por tanto para el caso de la Escala Multidimensional de Clima Laboral es de esperar que los valores de las correlaciones sean cercanos a la unidad,

debido a que la encuesta busca medir únicamente el clima laboral.

De acuerdo lo descrito en el anexo 9, la matriz de correlaciones entre los reactivos presenta valores superiores a 0,8 sobre y bajo la diagonal principal la cual presenta valores 1 debido a que este contiene la correlación entre la misma variable.

El análisis de Comunalidades explica la proporción de varianza de cada una de las variables respecto al modelo, es decir que a partir de las Comunalidades es posible observar que variables son explicadas en mayor o menor medida por el modelo. De manera general, los reactivos obtienen valores cercanos a 1 en la extracción lo cual justifica una buena explicación de los reactivos según el EMCO.

| <b>Comunalidades</b> |                   |
|----------------------|-------------------|
|                      | <b>Extracción</b> |
| Satisfacción1        | 0,862             |
| Satisfacción2        | 0,919             |
| Satisfacción3        | 0,956             |
| Satisfacción4        | 0,948             |
| Autonomía5           | 0,924             |
| Autonomía6           | 0,937             |
| Autonomía7           | 0,895             |
| Relaciones8          | 0,901             |
| Relaciones9          | 0,885             |
| Relaciones10         | 0,956             |
| Unión11              | 0,928             |
| Unión12              | 0,95              |
| Unión13              | 0,932             |
| Unión14              | 0,948             |
| Consideración15      | 0,935             |
| Consideración16      | 0,951             |
| Consideración17      | 0,954             |
| Consideración18      | 0,908             |
| Consideración19      | 0,939             |
| Beneficios20         | 0,905             |

|              |       |
|--------------|-------|
| Beneficios21 | 0,905 |
| Beneficios22 | 0,924 |
| Beneficios23 | 0,913 |
| Motivación24 | 0,936 |
| Motivación25 | 0,932 |
| Motivación26 | 0,922 |
| Liderazgo27  | 0,938 |
| Liderazgo28  | 0,91  |
| Liderazgo29  | 0,942 |

**Tabla 4.** Análisis de Comunalidades de los Reactivos  
**Elaborado por:** Autor

### Análisis factorial

| Componente | Autovalores iniciales |               |             |
|------------|-----------------------|---------------|-------------|
|            | Total                 | % de varianza | % acumulado |
| 1          | 26,853                | 92,596        | 92,596      |
| 2          | ,526                  | 1,814         | 94,410      |
| 3          | ,318                  | 1,096         | 95,506      |
| 4          | ,200                  | ,690          | 96,196      |
| 5          | ,161                  | ,554          | 96,750      |
| 6          | ,151                  | ,520          | 97,270      |
| 7          | ,131                  | ,453          | 97,724      |
| 8          | ,111                  | ,384          | 98,107      |
| 9          | ,095                  | ,329          | 98,436      |
| 10         | ,075                  | ,259          | 98,695      |
| 11         | ,053                  | ,184          | 98,879      |
| 12         | ,042                  | ,146          | 99,026      |
| 13         | ,041                  | ,141          | 99,166      |
| 14         | ,032                  | ,111          | 99,278      |
| 15         | ,028                  | ,096          | 99,374      |
| 16         | ,026                  | ,089          | 99,463      |
| 17         | ,022                  | ,078          | 99,540      |
| 18         | ,021                  | ,072          | 99,613      |
| 19         | ,018                  | ,063          | 99,676      |
| 20         | ,015                  | ,053          | 99,729      |
| 21         | ,014                  | ,047          | 99,776      |
| 22         | ,013                  | ,046          | 99,822      |
| 23         | ,011                  | ,037          | 99,859      |
| 24         | ,010                  | ,035          | 99,894      |
| 25         | ,009                  | ,030          | 99,924      |
| 26         | ,007                  | ,024          | 99,948      |

|    |      |      |         |
|----|------|------|---------|
| 27 | ,006 | ,020 | 99,968  |
| 28 | ,005 | ,017 | 99,985  |
| 29 | ,004 | ,015 | 100,000 |

**Tabla 5.** Análisis factorial de la EMCO utilizando el método Varimax.

Posterior al análisis comunal de los reactivos se procede a la reducción de dimensiones del modelo mediante la extracción de Componente Principales usando el método Varimax que permite obtener la mayor explicación de la varianza del modelo en la menor cantidad posible de factores, para esta ocasión el software estadístico SPSS muestra una reducción de dimensiones de 1 factor, el cual es capaz de explicar el 92,59% de la varianza del modelo. En la tabla 5 anexo se puede observar como las seis primeras variables son capaces de predecir al menos el 97,2% de la varianza del modelo EMCO.

| Resumen Estadístico por Factor              |           |                |            |                          |
|---|-----------|----------------|------------|--------------------------|
| Reactivos                                   | Medi<br>a | Desv.<br>Stand | Alfa<br>C. | Prom.<br>Dimensio<br>nal |
| <b>Clima Laboral: Sistema Individual</b>    |           |                |            |                          |
| <b>F1.</b>                                  |           |                |            |                          |
| <b>Satisfacción de los trabajadores</b>     | 3,04      | 4,59           | 0,982      | 59,03%                   |
| <b>F2.</b>                                  |           |                |            |                          |
| <b>Autonomía en el trabajo</b>              | 2,57      | 3,611          | 0,973      |                          |
| <b>Clima Laboral: Sistema Interpersonal</b> |           |                |            |                          |

|  |      |       |       |        |
|--|------|-------|-------|--------|
| <b>F3. Relaciones Sociales</b>                           | 2,86 | 3,562 | 0,951 |        |
| <b>F4. Unión y apoyo entre los compañeros de trabajo</b> | 2,44 | 4,792 | 0,982 | 58,75% |
| <b>Clima Laboral: Sistema Organizacional</b>             |      |       |       |        |
| <b>F5. Consideración de directivos</b>                   | 2,73 | 6,329 | 0,986 |        |
| <b>F6. Beneficios y recompensas</b>                      | 2,08 | 4,236 | 0,98  | 50,57% |
| <b>F7. Motivación y esfuerzo</b>                         | 2,42 | 3,419 | 0,984 |        |
| <b>F8. Liderazgo de directivos</b>                       | 2,87 | 3,484 | 0,981 |        |

**Tabla 6** Resumen de la Escala Multidimensional de Clima Laboral propuesta

Según el resumen estadístico propuesto de la “Escala Multidimensional de Clima Laboral” (Tabla 6) se puede observar que en el Sistema educativo en el Distrito 2 Ximena de la ciudad de Guayaquil presenta en los 3 sistemas de Clima Laboral valores relativamente bajos que no alcanzan el 60%, que puede traducirse como una percepción inferior al 60% respecto al clima laboral dentro de las instituciones.

El *Sistema organizacional* es el que obtuvo percepciones más bajas con una calificación de 50,57%, por tanto, los colaboradores perciben que los directivos de los centros educativos no valoran el trabajo que estos realizan, debido a la falta de recompensas o la motivación que reciben, que se ve ligado a la falta de liderazgo de los altos mandos.

El *Sistema individual* es el mejor puntuado de los tres sistemas con una calificación de 59,03% por tanto los colaboradores pertenecientes al Distrito 2 sienten un nivel de apoyo de las autoridades en tal porcentaje, adicional que las decisiones que estos toman al

momento desempeñar sus actividades son poco apoyadas.

El *Sistema interpersonal* se ubica en el segundo lugar con un 58,75% y responde a las relaciones que mantienen los trabajadores a nivel interno en las instituciones educativas, el cual se percibe que muy poca relación o compañerismo entre los educadores.

| N.º  | Pregunta   | Var. Explicada |
|--|--|----------------|
| <b>F1. Satisfacción de los trabajadores</b>              |  |                |
| 1  | Los trabajadores se sienten satisfechos con sus actividades.   | 0,862          |
| 3  | Dentro de la organización los trabajadores disfrutan realizar sus actividades.                             | 0,956          |
| <b>F2. Autonomía en el trabajo</b>                       |  |                |
| 6  | Cada trabajador es libre respecto a la forma de solucionar los problemas relacionados con sus actividades. | 0,937          |
| 7  | Cada trabajador es libre respecto a la forma de solucionar los problemas relacionados con sus actividades. | 0,895          |
| <b>F3. Relaciones Sociales</b>                           |  |                |
| 9  | En la organización hay compañerismo entre los trabajadores.  | 0,885          |
| 10   | Existe confianza entre los compañeros para platicar cualquier tipo de problema.                            | 0,956          |
| <b>F4. Unión y apoyo entre los compañeros de trabajo</b> |  |                |
| 11   | Cuando se incorpora un nuevo empleado, los trabajadores de inmediato lo integran al grupo.                 | 0,928          |
| 12   | Los trabajadores dentro de la organización se sienten parte de un mismo equipo.                            | 0,95           |
| <b>F5. Consideración de directivos</b>                   |  |                |
| 17   | Los directivos dan apoyo a su personal en la realización de sus actividades.                               | 0,954          |
| 18   | El jefe trata con indiferencia a su personal.  | 0,908          |
| <b>F6. Beneficios y recompensas</b>                      |  |                |
| 20   | La organización emplea incentivos para que los trabajadores realicen mejor sus actividades.                | 0,905          |
| 22   | La organización otorga estímulos a los trabajadores para mejorar su desempeño.                             | 0,924          |
| <b>F7. Motivación y esfuerzo</b>                         |  |                |

|                                    |  |       |
|------------------------------------|--|-------|
| 24                                 | Cada trabajador realiza sus actividades con entusiasmo.  | 0,936 |
| 26                                 | Los trabajadores brindan su mejor esfuerzo en la realización de su trabajo.                              | 0,922 |
| <b>F8. Liderazgo de directivos</b> |  |       |
| 28                                 | En la organización todos los empleados reciben apoyo del jefe en la realización de las tareas.           | 0,91  |
| 29                                 | Al jefe se le dificulta guiar a su personal para que estos cumplan con los objetivos de la organización. | 0,942 |

**Tabla 7.** Poder explicativo por Factor

Dentro de los factores analizados de la EMCO se observan los reactivos que explican en mayor y menor medida a cada factor, para el primero, la pregunta relacionada al disfrute al momento de realizar las actividades explica en mayor medida a través de la varianza obtenido de 0,956 y el reactivo que menor explicación tiene para el factor se relaciona con la satisfacción con las actividades que llevan a cabo, este análisis resulta subjetivo puesto que los niveles de varianza se mantienen en valores elevados (superiores a 0,86).

### 5. Análisis de CEM

El “Cuestionario Estructurado y Multidimensional de medición de clima laboral - CEM” muestra el resumen estadístico de cada uno de los factores, mediante el análisis de indicador de Alfa de Cronbach se puede observar que los datos de cada uno de los ítems del cuestionario resultan válidos y fiables para el estudio ya que los valores calculados para estos superan en todos los casos el 0,96.

Para analizar la significancia general del cuestionario se realizó a el test KMO que supera el 0,90 de contraste confiabilidad y test de esfericidad de Bartlett que se muestra significativo al 0,05%.

|                                |
|--------------------------------|
| Prueba de KMO y Bartlett (CEM) |
|--------------------------------|

|   |                     |          |
|---|---------------------|----------|
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo |                     | 0,959    |
| Prueba de esfericidad de Bartlett                   | Aprox. Chi-cuadrado | 17496,27 |
|   | gl                  | 1653     |
|   | Sig.                | 0,000    |

**Tabla 8.** Análisis de KMO y Bartlett del CEM

En el anexo 10 se muestra el resumen de fiabilidad de cada factor en este cuestionario, donde se aprecia que el valor calculado de KMO para todos los factores se encuentra cerca de la unidad siendo este el valor máximo posible. El cálculo del estadístico de Chi-cuadrado ayuda a determinar la significancia de estos factores en el instrumento, resultando “0” para cada uno y por tanto siendo significativos y se puede justificar su uso en el estudio.

La matriz de correlaciones (Anexo 5) muestra la relación existente entre los ítems, sin considerar las separaciones según la dimensión a la que pertenecen, en esta se puede observar una alta correlación entre las variables puesto que todo el cuestionario está destinado a predecir un mismo fin.

#### Análisis de “Propósitos u objetivos”

Respecto al planteamiento de los objetivos organizacionales y la asignación de recursos para su cumplimiento; de acuerdo a las respuestas obtenidas el nivel de satisfacción es relativamente bajo, considerando las respuestas que consta de 7 niveles, donde el 1er nivel corresponde a un Total desacuerdo y el 7mo nivel Total acuerdo, por lo cual se puede prever una insatisfacción por parte de las personas que componen el distrito respecto a la definición de objetivos y el presupuesto (tabla 13).

---

### Análisis “Comunicación”

El nivel de comunicación al interior de las instituciones del distrito muestra un índice bajo con una percepción del 42,4% según los encuestados, la comunicación que mantienen entre compañeros o superiores respecto a temas de interés para toda la comunidad.

### Análisis “Trato interpersonal”

Esta parte corresponde el apoyo que reciben los subordinados por parte de los jefes/autoridades al momento de realizar su trabajo o el apoyo a nivel personal. Para este caso el promedio de los resultados presenta niveles de desacuerdo con un promedio dimensional de 44%.

### Análisis “Manejo de conflictos”

Este apartado se enfoca en la capacidad de cada uno de los miembros de las organizaciones para la solución de conflictos al momento de presentarse, la esta ocasión las diversas instituciones presentan el más alto índice de aprobación con un 69,04% respecto al manejo de conflictos siempre que esté presente una autoridad.

### Análisis de “Espacio, jerarquía y lugar de trabajo” y “Espacio, jerarquía y responsabilidades”

Trata acerca de la percepción por parte de los encuestados sobre las prestaciones de las instituciones, se han manifestado no estar ni en acuerdo ni en desacuerdo según las preguntas de los ítems y con promedios dimensionales de 66,7%; al igual que a la jerarquización y distribución de funciones dentro de las organizaciones fiscales con una aprobación del 67,8%.

### Análisis de “Tecnologías de soporte y herramientas tecnológicas”

Evalúa las tecnologías de que hacen uso en las instituciones del distrito y de las capacitaciones que reciben los colaboradores para el correcto desarrollo de sus funciones. En este caso los niveles promedio están en desacuerdo y según la calificación en la dimensión es del 47%.

### Análisis de “Procesos, procedimientos y funciones”

Este nivel estudia la rigidez de la empresa respecto a su organigrama y los procedimientos que se llevan a cabo dentro de esta, para la realización de las actividades. Considerando que las entidades encuestadas son públicas, la rigidez en las funciones es fuerte y el cambio en los puestos responden a un proceso de méritos y oposición dictaminado por el Ministerio de Educación.

### Análisis de “Recompensas”

Este aspecto está vinculado fuertemente con el nivel anterior, los servidores e instituciones/públicas se someten al régimen del Ministerio. Por lo cual las recompensas como oportunidades de ascender son bastante complejas, el promedio de la dimensión para esta ocasión es el más bajo presentado en la encuesta CEM con 33,43%.

### Análisis de “Liderazgo”

Este apartado se relaciona al control de los colaboradores, la promoción de los directivos enfocados en la mejora continua, que muestra niveles de aceptación superiores al promedio (66,04%).

### Análisis de “Satisfacción”

Los niveles de satisfacción laboral en promedio muestran un desacuerdo bajo ya que la calificación promedio es de 55,7%.

En relación al análisis de Comunalidades muestra como las variables son explicadas por el modelo que cada uno de los Ítems mantienen valores cercanos a la unidad (Anexo 11).

| Resumen Estadístico por Componente                |       |              |          |            |
|---|-------|--------------|----------|------------|
|   | Media | Desv. Stand. | Alpha C. | Prom. Dim. |
| Propósitos objetivos                              | 2,911 | 1,314        | 0,965    | 41,59%     |
| Comunicación                                      | 2,97  | 1,014        | 0,971    | 42,43%     |
| Trato interpersonal                               | 3,094 | 0,303        | 0,989    | 44,2%      |
| Manejo de los conflictos                          | 4,833 | 1,365        | 0,97     | 69,76%     |
| Espacios infraestructura lugar de trabajo         | 4,673 | 0,549        | 0,983    | 66,76%     |
| Estructura, jerarquía responsabilidades           | 4,75  | 0,615        | 0,976    | 67,86%     |
| Tecnologías de soporte herramientas tecnológicas. | 3,355 | 0,657        | 0,981    | 47,93%     |
| Procesos, procedimientos funciones                | 3,1   | 1,496        | 0,981    | 44,29%     |
| Recompensas                                       | 2,48  | 0,761        | 0,978    | 35,43%     |
| El liderazgo                                      | 4,623 | 1,628        | 0,98     | 66,04%     |
| Satisfacción                                      | 3,9   | 1,418        | 0,979    | 55,71%     |

Tabla 9 Resumen del Cuestionario Estructurado y Multidimensional de medición de clima laboral

## PROPUESTA

### PLAN DE ACCION PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS FISCALES DEL DISTRITO 2 – XIMENA CIRCUITO1

La propuesta basada en Rodríguez & Fernández (2015) tiene como finalidad

implementar una serie de estrategias para mejorar la calidad de personal y estudiantes que existen las instituciones educativas.

Para esto se abarcan tres dimensiones que son: procesos organizacionales, procesos educativos y relaciones institucionales con sus respectivos objetivos, estrategias, indicadores y responsables.

Los procesos organizacionales tienen como objetivos:

Revisar y actualizar los documentos institucionales con la participación de todas las categorías educativas como: visión, misión, objetivos institucionales, FODA, reglamento para docentes y estudiantes mediante la conformación de equipos integrados por el personal educativo y desarrollar una agenda de reuniones para la revisar el estado de la institución y propuesta de temas a través de una reunión cada 6 meses e informe final.

Generar espacios para la apropiación de valores institucionales mediante el reconocimiento y actividad de DECE a través de charla semanal de personal de DECE.

Aumentar el sentido de pertenencia de los docentes y administrativos mediante el reconocimiento de docentes y estudiantes destacados al culminar el año lectivo mediante estímulos materiales y económicos a través de informe de resultados obtenidos de su rendimiento.

Crear un plan de administración de recursos institucionales mediante un plan de acción para la gestión del recurso educativo institucional con inventarios, revisión, mantenimiento y

---

compra de productos y materiales físicos e implementarlo cada 3 meses.

Evaluar periódicamente el clima laboral mediante un instrumento que evalúe este aspecto y este avalado por el ministerio de educación.

Estas actividades tienen como responsables el representante de la institución, personal docente y administrativo.

Los procesos educativos tienen como objetivos:

Aumentar el rendimiento académico en los estudiantes mediante plan de formación continua de docentes para mejorar el rendimiento personal y profesional a través de talleres formativos para docentes cada dos meses.

Implementar una oficina de quejas en el DECE para atender las demandas de los estudiantes y mejorar el nivel educativo mediante un programa de reconocimiento del personal docente y formatos de control académico y asistencial a través la comunicación a los estudiantes de este modelo que permitirá mejorar el nivel educativo.

Propiciar la investigación en las instituciones educativas mediante un programa que incentive la investigación y actividades académicas a través de divulgación de los proyectos de investigación destacados en acto solemne de la institución mediante premios individuales o de grupo.

Los representantes de estas actividades serán el DECE, representante de la institución, coordinador académico y docentes.

Las relaciones institucionales tienen como objetivo:

Brindar escenarios que permitan la convivencia pacífica por parte de la comunidad educativa por medio de actividades extracurriculares en temas culturales y deportivos mediante de un cronograma de actividades extracurriculares, salida pedagógica e inclusión de las familias en estas actividades a través de charlas y eventos cada dos semanas.

Generar alianzas para mejorar la calidad del servicio estudiantil mediante convenios con empresas para que los estudiantes puedan conocer el mecanismo de desarrollo de productos o servicios a través de jornadas deportivas cada 3 meses.

Crear grupos de líderes como agentes de cambio mediante equipos de voluntarios o estudiantes practicantes mediante un informe de trabajos a realizar.

Los representantes de estas actividades serán el representante de la institución y docentes elegidos para la tutoría de estas actividades.

## **CONCLUSIONES**

Con base a los resultados obtenidos se presencia que evaluar el clima laboral de una organización es relevante, sin importar a la actividad económica o giro de negocio que pertenece, para conocer la estabilidad emocional, social y laboral de los trabajadores. Por lo tanto, se determinó una variedad de factores que influyen en el clima laboral, los cuales presentan tanto un aporte negativo como positivo para el desarrollo efectivo de una organización. Considerándose a la motivación y manejo de conflictos como factores influyentes en la creación de un mal ambiente o clima laboral, seguido de la coordinación, participación y liderazgo. Sin embargo, la comunicación y poder

---

de convocatoria permiten mantener un clima laboral equilibrado, a pesar de que la comunicación presenciada entre colaboradores es alta se presenta un grado de confianza bajo ya que no relacionan temas personales con los laborales.

En efecto, la metodología pedagógica y laboral se ve afectada por los factores descritos, pero aun mas porque las instituciones educativas no disponen de mecanismos eficientes de apoyo debido a la falta de herramientas tecnológicas que permitan el desarrollo de actividades académicas y administrativas.

Mediante la implementación de los instrumentos de investigación se identificó un nivel individual, interpersonal u organizacional bajo lo cual influye negativamente a las relaciones internas y en especial a las actividades que desarrollan las instituciones educativas. De igual manera, se evidenció la existencia de un único sistema de recompensas, el cual no permite un desarrollo personal ni profesional para los docentes.

Por consiguiente, con la presente investigación se evaluó y verificó que el clima laboral de las instituciones educativas fiscales del Distrito 2 – Ximena Circuito 1 de la ciudad de Guayaquil se deben mejorar ya que es notable las carencias en las diferentes áreas de las instituciones. Por ello se propuso un plan de acción con estrategias de mejora enfocadas en tres dimensiones: procesos organizacionales, educativos y relaciones institucionales, el cual permitirá a las instituciones educativas conservar un mejor clima laboral, donde los docentes, estudiantes y directivos tengan una mayor participación en la comunidad educativa sin restricción

alguna mediante la aportación de ideas o estrategias que impulsen a un mejor sistema educativo y administrativo, siempre y cuando, se tome en cuenta la satisfacción y bienestar del capital humano.

## Bibliografía

Alcover, C. (2004). *Introducción a la psicología del trabajo*. España: S.A. MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA DE ESPAÑA.

ASAMBLEA CONSTITUYENTE. (2008). *CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR*. Ecuador. Obtenido de [http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion\\_de\\_bolsillo.pdf](http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf)

Brunet, L. (2002). *El clima de trabajo en las organizaciones*.

Casales, J., Ortega, Y., & Romillo, M. (2000). CLIMA ORGANIZACIONAL Y FLUCTUACION LABORAL EN UNA INSTITUCION FINANCIERA. *REVISTAS DE PSICOLOGIA*, 288-296.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (Quinta ed.). Bogotá, Colombia. Obtenido de <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-27-Administracion-de-Recursos-Humanos.pdf>

Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Valera, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Metodología de investigación en educación méd*, 163-164.

- Gil, F., & Alcover, C. (2003). *Introducción a la psicología de la organizaciones*.
- Gómez, E., & 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*. Tesis de Grado, Institución universitaria poletécnico grancolmbiano, Facultad de ciencias sociales. Obtenido de <http://repository.poligran.edu.co/bitstream/handle/10823/984/tesis%20noviembre%2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gómez, M., & Vicario, O. (2008). *Clima organizacional: Conceptualización y propuesta de una escala*. Tesis doctoral, UNAM, Facultad de Psicología, Mexico.
- González, A., & Parera, I. (2005). Clima Organizacional. Resultado del diagnóstico en una empresa. *Revista Transporte, Desarrollo y Medio ambiente*, 42-44.
- Hernández S., R., Fernández C., C., Baptista L., M., Mendoza T., C., & Méndez, S. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). Mexico D.F, Mexico, Mexico. Obtenido de [https://trabajosocialudocpno.files.wordpress.com/2017/07/metodologc3a3c2ada\\_de\\_la\\_investigac3a3c2b3n\\_-sampleri-\\_6ta\\_edicion1.pdf](https://trabajosocialudocpno.files.wordpress.com/2017/07/metodologc3a3c2ada_de_la_investigac3a3c2b3n_-sampleri-_6ta_edicion1.pdf)
- IBM. (2018). *IBM SPSS Statistics*. Obtenido de <https://www.ibm.com/es-es/marketplace/spss-statistics>
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia El IMCOC : un método de análisis para su intervención*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Ministerio de Educación. (2013). *Guía Metodológica para la construcción participativa de proyecto educativo institucional* (Primera ed.). Quito: Editogran S.A. Obtenido de [https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/05/Guia\\_PEI.pdf](https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/05/Guia_PEI.pdf)
- Morales, V. & Tirapé, R. (2013). *Análisis del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los Trabajadores de la empresa Aerostar SA*. (. Milagro: Universidad Estatal de Milagro.
- Mujica, M. (2009). *Clima organizacional en los departamentos del decanato de ciencias de la salud de la universidad centro occidental "Lisandro Alvarado"*. Universidad Centro occidental Lisandro-Alvarado Barquisimeto, Edo. Lara Venezuela.
- Olaz, Á. (2009). *Definición de un modelo de clima laboral*. Universidad de Murcia, Departamento de Sociología y Política Social.
- Ortega, J. (2016). *Clima organizacion: Origen, evolucion y medición*. Bogotá, Colombia: Editorial Universidad del Rosario.
- Peréz, J., & Herrera, R. (2013). *Desarrollo y Validación de la*

Escala Multidimensional deClima Organizacional (EMCO): Un Estudio Empírico con Profesionales de la Salud. *Ciencia y trabajo*, 134. Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/cyt/v15n48/art06.pdf>

Rodriguez, A. (2004). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona: Eureka Media, SL.

Rodríguez, J., & Fernández, M. (2015). *Diseño de instrumento de medida del clima en centros de educacion secundaria*. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Madrid: Educación XX1. doi:10.5944/educXX1.18.1.12312

Segovia, F. (2017). El cambio de la matriz educativa, la verdadera transformación. *EL COMERCIO*.

Uribe, J. (2015). *Clima y Ambiente Organizacional: Trabajo, salud y factores psicociales*. Mexico: Editorial El Manual Moderno.

Vazquez, R., & Guadarrama, J. (2001). *EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN TECNOLÓGICA DE EDUCACIÓN*. Universidad Autónoma del Estado de México. Toluca: Tiempo de Educar. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/311/31103505.pdf>

## Anexos

### Anexo1: Guía de Observación

| Puntos a observar     | Apreciación del Observador |      |       |      |          |
|-----------------------|----------------------------|------|-------|------|----------|
|                       | Muy Alto                   | Alto | Medio | Bajo | Muy bajo |
| Comunicación          |                            |      |       |      |          |
| Coordinación          |                            |      |       |      |          |
| Liderazgo             |                            |      |       |      |          |
| Motivación            |                            |      |       |      |          |
| Participación         |                            |      |       |      |          |
| Poder de convocatoria |                            |      |       |      |          |

### Anexo2: Encuesta Presencial

**UNIVERSIDAD ESPIRITU SANTO**

---

## ENCUESTA PRESENCIAL

**Objetivo:** Evaluar el clima laboral de las instituciones educativas fiscales del Distrito 2 – Ximena Circuito 1 de la ciudad de Guayaquil a través de la identificación de los problemas neurálgicos que tiene la institución con la finalidad de aplicar un plan de acción de acorde a la realidad de las instituciones.

1. ¿En su opinión como es la comunicación entre directivos y docentes?
2. ¿Qué clase de reconocimiento realizan los directivos hacia el trabajo de los docentes?
3. ¿Cuál es el grado de motivación que se vive en los centros de trabajo?
4. ¿Cuál es su opinión del grado de confianza entre directivo y docentes?
5. ¿Como percibe la participación de los docentes y directivos en las actividades de la institución?

Anexo3: Escala multidimensional de clima laboral

### UNIVERSIDAD ESPIRITU SANTO

#### ESCALA MULTIDIMENSIONAL DE CLIMA LABORAL

**Objetivo:** Evaluar el clima laboral de las instituciones educativas fiscales del Distrito 2 – Ximena Circuito 1 de la ciudad de Guayaquil a través de la identificación de los problemas neurálgicos que tiene la institución con la finalidad de aplicar un plan de acción de acorde a la realidad de las instituciones.

| N° | REACTIVOS  | N | CN | AV | CS | S |
|----|--|---|----|----|----|---|
|    |  | 1 | 2  | 3  | 4  | 5 |
| 1  | Los trabajadores se sienten satisfechos con sus actividades.                   |   |    |    |    |   |
| 2  | Los trabajadores se sienten realizados en su trabajo.                          |   |    |    |    |   |
| 3  | Dentro de la organización los trabajadores disfrutan realizar sus actividades. |   |    |    |    |   |
| 4  | Los trabajadores realizan con desagrado sus actividades.<br>*                  |   |    |    |    |   |
| 5  | Los trabajadores gozan de libertad para elegir cómo                            |   |    |    |    |   |

---

hacer sus actividades.

6 Cada trabajador es libre respecto a la forma de solucionar los problemas relacionados con sus actividades.

7 A cada trabajador se le brinda la oportunidad de proponer la forma en que desea realizar sus actividades.

8 Los trabajadores se llevan bien entre ellos.

9 En la organización hay compañerismo entre los trabajadores.

10 Existe confianza entre los compañeros para platicar cualquier tipo de problema.

11 Cuando se incorpora un nuevo empleado, los trabajadores de inmediato lo integran al grupo.

12 Los trabajadores dentro de la organización se sienten parte de un mismo equipo.

13 En mi trabajo se unen esfuerzos cuando surgen problemas laborales.

14 En la organización la unión entre compañeros propicia un ambiente agradable.

15 El director trata a su personal de la manera más humana posible.

16 El trato de los superiores hacia sus trabajadores es con respeto.

17 Los directivos dan apoyo a su personal en la realización de sus actividades.

18 El jefe trata con indiferencia a su personal. \*

19 Dentro de la organización el jefe trata a los empleados de manera deshumanizada. \*

20 La organización emplea incentivos para que los trabajadores realicen mejor sus actividades.

21 Todos los trabajadores dentro de la organización tienen posibilidades de ser beneficiados por su trabajo.

22 La organización otorga estímulos a los trabajadores para mejorar su desempeño.

- 
- 23 Existen distintas formas de recompensar a los trabajadores.
  - 24 Cada trabajador realiza sus actividades con entusiasmo.
  - 25 Los trabajadores muestran agrado en realizar sus tareas.
  - 26 Los trabajadores brindan su mejor esfuerzo en la realización de su trabajo.
  - 27 El jefe mantiene una actitud abierta para recibir propuestas relacionadas al trabajo.
  - 28 En la organización todos los empleados reciben apoyo del jefe en la realización de las tareas.
  - 29 Al jefe se le dificulta guiar a su personal para que estos cumplan con los objetivos de la organización. \*

Anexo 4: Estadísticas descriptivas de la EMCO

| Estadísticos descriptivos                         |       |              |        |    |                  |          |
|---|-------|--------------|--------|----|------------------|----------|
| Reactivos   | Media | Desv. Stand. | t      | gl | Sig. (bilateral) | Alpha C. |
| Clima Organizacional: Sistema Individual          |       |              |        |    |                  |          |
| F1. Satisfacción de los trabajadores              |       |              |        |    |                  |          |
| Reactivo1   | 3,22  | 1,069        | 30,118 | 99 | 0,00             | 0,98     |
| Reactivo2   | 3,16  | 1,108        | 28,531 | 99 | 0,00             | 0,979    |
| Reactivo3   | 2,91  | 1,256        | 23,168 | 99 | 0,00             | 0,973    |
| Reactivo4   | 2,88  | 1,266        | 22,757 | 99 | 0,00             | 0,973    |
| F2. Autonomía en el trabajo                       |       |              |        |    |                  |          |
| Reactivo5   | 2,38  | 1,441        | 16,517 | 99 | 0,00             | 0,950    |
| Reactivo6   | 2,9   | 1,275        | 22,741 | 99 | 0,00             | 0,894    |
| Reactivo7   | 3,3   | 0,969        | 34,048 | 99 | 0,00             | 0,941    |
| Clima Organizacional: Sistema Interpersonal       |       |              |        |    |                  |          |
| F3. Relaciones Sociales                           |       |              |        |    |                  |          |
| Reactivo8   | 3,73  | 1,1          | 33,92  | 99 | 0,00             | 0,95     |
| Reactivo9   | 3,75  | 1,14         | 32,883 | 99 | 0,00             | 0,946    |
| Reactivo10  | 2,81  | 1,44         | 19,509 | 99 | 0,00             | 0,992    |
| F4. Unión y apoyo entre los compañeros de trabajo |       |              |        |    |                  |          |
| Reactivo11  | 2,18  | 1,149        | 18,969 | 99 | 0,00             | 0,975    |
| Reactivo12  | 2,56  | 1,336        | 19,165 | 99 | 0,00             | 0,978    |
| Reactivo13  | 2,23  | 1,136        | 19,634 | 99 | 0,00             | 0,975    |
| Reactivo14  | 2,81  | 1,285        | 21,873 | 99 | 0,00             | 0,979    |
| Clima Organizacional: Sistema Organizacional      |       |              |        |    |                  |          |
| F5. Consideración de directivos                   |       |              |        |    |                  |          |
| Reactivo15  | 2,31  | 1,195        | 19,329 | 99 | 0,00             | 0,983    |
| Reactivo16  | 2,94  | 1,384        | 21,242 | 99 | 0,00             | 0,983    |
| Reactivo17  | 2,68  | 1,309        | 20,466 | 99 | 0,00             | 0,982    |
| Reactivo18  | 3,32  | 1,309        | 25,354 | 99 | 0,00             | 0,984    |
| Reactivo19  | 2,43  | 1,297        | 18,737 | 99 | 0,00             | 0,982    |
| F6. Beneficios y recompensas                      |       |              |        |    |                  |          |
| Reactivo20  | 2     | 1,082        | 18,476 | 99 | 0,00             | 0,97     |
| Reactivo21  | 2,08  | 1,169        | 17,788 | 99 | 0,00             | 0,966    |
| Reactivo22  | 2,16  | 1,195        | 18,071 | 99 | 0,00             | 0,969    |
| Reactivo23  | 2,11  | 0,886        | 23,803 | 99 | 0,00             | 0,988    |
| F7. Motivación y esfuerzo                         |       |              |        |    |                  |          |
| Reactivo24  | 2,39  | 1,197        | 19,971 | 99 | 0,00             | 0,969    |
| Reactivo25  | 2,37  | 1,134        | 20,899 | 99 | 0,00             | 0,970    |
| Reactivo26  | 2,5   | 1,142        | 21,901 | 99 | 0,00             | 0,989    |
| F8. Liderazgo de directivos                       |       |              |        |    |                  |          |
| Reactivo27  | 2,98  | 1,206        | 24,712 | 99 | 0,00             | 0,965    |
| Reactivo28  | 2,77  | 1,118        | 24,78  | 99 | 0,00             | 0,982    |
| Reactivo29  | 2,86  | 1,223        | 23,388 | 99 | 0,00             | 0,968    |



Anexo 6. Cuestionario Estructurado y Multidimensional de medición de clima laboral

**UNIVERSIDAD ESPIRITU SANTO**

**ESCALA MULTIDIMENSIONAL DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

**Objetivo:** Evaluar el clima laboral de las instituciones educativas fiscales del Distrito 2 – Ximena Circuito 1 de la ciudad de Guayaquil a través de la identificación de los problemas neurálgicos que tiene la institución con la finalidad de aplicar un plan de acción de acorde a la realidad de las instituciones.

| N° | ITEM | T<br>D | E<br>D | P<br>D | N<br>N | P<br>A | D<br>A | T<br>D |
|----|------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|----|------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|

|   |  |  |  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 1. En esta organización se definen claramente los objetivos y resultados esperados en cada nivel              |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2. Todas las áreas y niveles de la organización son tenidas en cuenta para hacer los presupuestos             |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3. Los objetivos esperados son coherentes con los recursos asignados  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4. Se evalúa la dificultad de conseguir los objetivos antes de establecerlos formalmente                      |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5. Existe la posibilidad de negociar el presupuesto con las instancias de la organización                     |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 6. La misión de la organización está siempre presente en el establecimiento de los objetivos                  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 7. Mi opinión se tiene en cuenta para el establecimiento de objetivos en mi dependencia.                      |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 8. La organización siempre nos comunica los resultados obtenidos en el periodo anterior                       |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 9. La comunicación con el jefe inmediato es fluida, clara y siempre hay retroalimentación                     |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 10. Cuando las directivas dan una indicación, el jefe inmediato siempre la comunica a tiempo                  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 11. Cuando se da alguna situación que me afecta, el jefe inmediato está disponible para escuchar              |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 12. Mi jefe inmediato genera la confianza para decirle cuando algo afecta el trabajo                          |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 13. En la Escuela se promueve la comunicación tanto con los jefes inmediatos como con las máximas autoridades |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 14. El jefe inmediato o supervisor ayuda a mejorar cuando alguien hace algo mal                               |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 15. Mi jefe inmediato o supervisor sabe cómo se hacen las cosas y siempre está pendiente del subalterado      |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 16. Los jefes o supervisores escuchan y respetan la opinión de todos, aunque decidan otra cosa                |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 17. Se valora a los trabajadores sin importar el cargo que ocupan   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 18. Las autoridades ayudan a mejorar cuando alguien hace algo mal   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 19. El jefe inmediato maneja los conflictos y se resuelven fácilmente sin ir a las máximas autoridades        |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 20. Los problemas siempre se resuelven a través del dialogo.  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 21. Hay compañerismo entre los trabajadores.  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 22. Existe confianza entre los compañeros para conversar sobre cualquier tipo de problema                     |  |  |  |  |  |  |  |  |

|   |  |  |  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 23. El espacio físico en de trabajo es adecuado   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 24. Da gusto llegar a trabajar aquí   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 25. Los puestos de trabajo son cómodos y agradables   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 26. Se tiene todo lo que se necesita en el lugar de trabajo   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 27. La estructura de niveles y cargos en mi área, departamento o facultad es adecuada para cumplir con los objetivos                          |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 28. Se puede identificar quien es responsable de cada actividad en mi área, departamento y/o facultad.  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 29. Se puede identificar quien es responsable de cada actividad en la Universidad.  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 30. La forma como está estructurada la Universidad en áreas, departamentos y facultades contribuyen al desarrollo adecuado de mi trabajo      |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 31. Las actividades y responsabilidades (funciones) están claramente diferenciadas entre los funcionarios de mi área, departamento o facultad |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 32. Capacitan/entrenan al personal para mejorar el desarrollo de las actividades  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 33. Las capacitaciones/entrenamientos ayudan efectivamente a hacer mejor el trabajo   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 34. Las solicitudes de capacitación/entrenamiento son escuchadas  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 35. Los equipos y tecnología con los que se cuenta para el desarrollo del trabajo son adecuados   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 36. La tecnología con que cuento me permite aprovechar mi potencial y hacer mi trabajo bien   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 37. Siempre me entero de las jornadas de capacitación incluso cuando no estoy incluido(a) en ellas.   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 38. Las funciones y procedimientos son claros, permitiendo hacer rápidamente el trabajo   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 39. Los procedimientos permiten hacer el trabajo no importa si me cambian de área o división.   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 40. Cada vez que se requiere reemplazar al jefe o supervisor, se puede hacer porque los procesos son claros                                   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 41. Aquí, todos los que hacen el mismo trabajo, tienen funciones similares.   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 42. Es fácil reemplazar a alguien que hace el mismo trabajo en otra dependencia   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 43. En esta universidad hay reales oportunidades de crecimiento profesional   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 44. La universidad permite capacitarse para optar a cargos de mayor jerarquía dentro de ella  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 45. Siento que me pagan una suma justa para el trabajo que hago.  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 46. Los beneficios adicionales que se reciben son buenos.   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 47. Cuando se hace un buen trabajo, se recibe el reconocimiento que se debería recibir.   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 48. Mi jefe inmediato siempre reconoce cuando hago un buen trabajo.   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 49. Las autoridades conocen y monitorean los resultados de las dependencias.  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 50. El cambio y la innovación en lo que se hace, se ve comúnmente en esta universidad.  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 51. Se promueven reuniones entre autoridades y trabajadores para escuchar sus opiniones.  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 52. Se puede contar con los recursos de otras dependencias para mejorar la efectividad y la eficiencia.                                       |  |  |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 53. El trabajo en equipo es fundamental para lograr los resultados.  |  |  |  |  |  |  |  |
| 54. Las autoridades promueven que los jefes directos tengan las decisiones sobre los trabajadores.   |  |  |  |  |  |  |  |
| 55. Las autoridades promueven el trabajo entre dependencias.   |  |  |  |  |  |  |  |
| 56. Mi evaluación se hace en función de la calidad, eficiencia y efectividad de mi trabajo.  |  |  |  |  |  |  |  |
| 57. Mi supervisor es bastante competente en la ejecución de su trabajo.  |  |  |  |  |  |  |  |
| 58. Cómo considera al nivel de satisfacción que la organización en función a las secciones anteriores, le proporciona para que usted cumpla con los objetivos institucionales. |  |  |  |  |  |  |  |

## Anexo 7. Estadísticas descriptivas del CEM

| Estadísticos Descriptivos   |       |              |        |    |                  |          |
|---|-------|--------------|--------|----|------------------|----------|
| Ítems   | Media | Desv. Stand. | t      | gl | Sig. (bilateral) | Alpha C. |
| Propósitos u objetivos  |       |              |        |    |                  |          |
| Item1   | 3,82  | 1,527        | 25,021 | 99 | 0,00             | 0,954    |
| Item2   | 5,23  | 1,434        | 36,46  | 99 | 0,00             | 0,957    |
| Item3   | 2,9   | 1,418        | 20,455 | 99 | 0,00             | 0,953    |
| Item4   | 2,91  | 1,408        | 20,672 | 99 | 0,00             | 0,953    |
| Item5   | 1,17  | 0,514        | 22,782 | 99 | 0,00             | 0,976    |
| Item6   | 3,07  | 1,492        | 20,57  | 99 | 0,00             | 0,953    |
| Item7   | 1,23  | 0,633        | 19,421 | 99 | 0,00             | 0,973    |
| Item8   | 2,96  | 1,569        | 18,861 | 99 | 0,00             | 0,953    |
| Relaciones entre miembros (Comunicación)  |       |              |        |    |                  |          |
| Item9   | 2,53  | 1,507        | 16,785 | 99 | 0,00             | 0,967    |
| Item10  | 4,68  | 1,734        | 26,985 | 99 | 0,00             | 0,98     |
| Item11  | 3,03  | 1,453        | 20,858 | 99 | 0,00             | 0,965    |
| Item12  | 2,13  | 1,376        | 15,485 | 99 | 0,00             | 0,976    |
| Item13  | 2,65  | 1,466        | 18,077 | 99 | 0,00             | 0,964    |
| Relaciones entre miembros (Trato interpersonal)   |       |              |        |    |                  |          |
| Item14  | 2,89  | 1,775        | 16,285 | 99 | 0,00             | 0,986    |
| Item15  | 2,79  | 1,665        | 16,752 | 99 | 0,00             | 0,986    |
| Item16  | 3,57  | 1,61         | 22,179 | 99 | 0,00             | 0,989    |
| Item17  | 3,16  | 1,756        | 17,99  | 99 | 0,00             | 0,986    |
| Item18  | 3,06  | 1,556        | 19,668 | 99 | 0,00             | 0,988    |
| Relaciones entre miembros (Manejo de los conflictos)  |       |              |        |    |                  |          |
| Item19  | 3,05  | 1,882        | 16,204 | 99 | 0,00             | 0,98     |
| Item20  | 5,67  | 1,198        | 47,325 | 99 | 0,00             | 0,96     |
| Item21  | 5,39  | 1,262        | 42,694 | 99 | 0,00             | 0,952    |
| Item22  | 5,25  | 1,359        | 38,641 | 99 | 0,00             | 0,949    |
| La estructura y mecanismos de soporte de la gestión (Espacios infraestructura y lugar de trabajo) |       |              |        |    |                  |          |
| Item23  | 5,41  | 1,272        | 42,53  | 99 | 0,00             | 0,985    |
| Item24  | 4,74  | 1,481        | 31,998 | 99 | 0,00             | 0,975    |
| Item25  | 4,38  | 1,523        | 28,764 | 99 | 0,00             | 0,975    |
| Item26  | 4,14  | 1,688        | 24,528 | 99 | 0,00             | 0,978    |

| La estructura y mecanismos de soporte de la gestión (Estructura, jerarquía y responsabilidades) |      |       |        |    |      |       |
|---|------|-------|--------|----|------|-------|
| Item27  | 4,03 | 1,817 | 22,177 | 99 | 0,00 | 0,976 |
| Item28  | 5,4  | 1,279 | 42,214 | 99 | 0,00 | 0,967 |
| Item29  | 5,39 | 1,302 | 41,402 | 99 | 0,00 | 0,966 |
| Item30  | 4,39 | 1,136 | 38,64  | 99 | 0,00 | 0,977 |
| Item31  | 4,53 | 1,425 | 31,799 | 99 | 0,00 | 0,965 |
| Mecanismo de Apoyo (Tecnologías de soporte y herramientas tecnológicas)                         |      |       |        |    |      |       |
| Item32  | 3,45 | 1,14  | 30,253 | 99 | 0,00 | 0,982 |
| Item33  | 3,63 | 1,631 | 22,258 | 99 | 0,00 | 0,974 |
| Item34  | 3,26 | 1,522 | 21,423 | 99 | 0,00 | 0,976 |
| Item35  | 2,44 | 1,641 | 14,868 | 99 | 0,00 | 0,98  |
| Item36  | 2,96 | 1,803 | 16,417 | 99 | 0,00 | 0,977 |
| Item37  | 4,39 | 1,53  | 28,69  | 99 | 0,00 | 0,976 |
| La estructura y mecanismos de soporte de la gestión (Procesos, procedimientos y funciones)      |      |       |        |    |      |       |
| Item38  | 2,76 | 1,408 | 19,603 | 99 | 0,00 | 0,973 |
| Item39  | 2,49 | 1,267 | 19,649 | 99 | 0,00 | 0,973 |
| Item40  | 5,74 | 1,186 | 48,4   | 99 | 0,00 | 0,982 |
| Item41  | 2,45 | 1,373 | 17,838 | 99 | 0,00 | 0,973 |
| Item42  | 2,06 | 1,043 | 19,756 | 99 | 0,00 | 0,977 |
| Recompensas   |      |       |        |    |      |       |
| Item43  | 2,47 | 1,068 | 23,129 | 99 | 0,00 | 0,977 |
| Item44  | 2,41 | 1,564 | 15,408 | 99 | 0,00 | 0,981 |
| Item45  | 2,19 | 1,002 | 21,857 | 99 | 0,00 | 0,977 |
| Item46  | 2,28 | 1,016 | 22,445 | 99 | 0,00 | 0,977 |
| Item47  | 2,89 | 1,333 | 21,688 | 99 | 0,00 | 0,975 |
| Item48  | 2,51 | 1,382 | 18,167 | 99 | 0,00 | 0,975 |
| El liderazgo  |      |       |        |    |      |       |
| Item49  | 5,88 | 1,122 | 52,421 | 99 | 0    | 0,976 |
| Item50  | 1,96 | 1,145 | 17,115 | 99 | 0    | 0,979 |
| Item51  | 5,69 | 1,228 | 46,32  | 99 | 0    | 0,976 |
| Item52  | 2,51 | 1,227 | 20,46  | 99 | 0    | 0,975 |
| Item53  | 6,4  | 0,778 | 82,209 | 99 | 0    | 0,981 |
| Item54  | 5,24 | 1,584 | 33,091 | 99 | 0    | 0,976 |
| Item55  | 4,46 | 1,396 | 31,956 | 99 | 0    | 0,975 |
| Item56  | 6,03 | 0,893 | 67,541 | 99 | 0    | 0,978 |
| Item57  | 3,44 | 1,666 | 20,654 | 99 | 0    | 0,976 |
| Satisfacción  |      |       |        |    |      |       |
| Item58  | 3,9  | 1,418 | 27,508 | 99 | 0,00 | 0,997 |

Anexo 8. Fiabilidad de los factores de la EMCO

| <b>ANÁLISIS DE FIABILIDAD<br/>POR DIMENSIÓN</b>      | <b>Kaiser-<br/>Meyer-<br/>Olkin.</b> | <b>Chi-cuadrado<br/>aproximado</b> | <b>Gl</b> | <b>Sig.</b> | <b>Alf de<br/>Cronbach</b> | <b>N de<br/>elementos</b> |
|--|--------------------------------------|------------------------------------|-----------|-------------|----------------------------|---------------------------|
| F1. Satisfacción de los trabajadores                 | 0,867                                | 709,061                            | 6         | 0           | 0,982                      | 4                         |
| F2. Autonomía en el trabajo                          | 0,759                                | 369,640                            | 3         | 0           | 0,973                      | 3                         |
| F3. Relaciones Sociales                              | 0,753                                | 539,316                            | 3         | 0           | 0,951                      | 3                         |
| F4. Unión y apoyo entre los<br>compañeros de trabajo | 0,844                                | 725,724                            | 6         | 0           | 0,982                      | 4                         |
| F5. Consideración de directivos                      | 0,885                                | 960,210                            | 10        | 0           | 0,986                      | 5                         |
| F6. Beneficios y recompensas                         | 0,850                                | 754,920                            | 6         | 0           | 0,98                       | 4                         |
| F7. Motivación y esfuerzo                            | 0,766                                | 530,111                            | 3         | 0           | 0,984                      | 3                         |
| F8. Liderazgo de directivos                          | 0,780                                | 478,746                            | 3         | 0           | 0,981                      | 3                         |
| <b>Total de los factores que componen al EMCO</b>    |                                      |                                    |           |             | <b>0,997</b>               | <b>29</b>                 |

## Anexo 9. Matriz de correlación de Reactivos

Matriz de Correlación

|     | R1    | R2    | R3    | R4    | R5    | R6    | R7    | R8    | R9    | R10   | R11   | R12   | R13   | R14   | R15   | R16   | R17   | R18   | R19   | R20   | R21   | R22   | R23   | R24   | R25   | R26   | R27   | R28   | R29   |
|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| R1  | 1     | 0,925 | 0,933 | 0,93  | 0,87  | 0,92  | 0,891 | 0,893 | 0,899 | 0,9   | 0,872 | 0,875 | 0,873 | 0,899 | 0,863 | 0,924 | 0,902 | 0,887 | 0,864 | 0,855 | 0,858 | 0,857 | 0,88  | 0,856 | 0,865 | 0,869 | 0,928 | 0,896 | 0,92  |
| R2  | 0,925 | 1     | 0,933 | 0,936 | 0,911 | 0,927 | 0,896 | 0,898 | 0,888 | 0,937 | 0,929 | 0,929 | 0,918 | 0,93  | 0,916 | 0,929 | 0,927 | 0,912 | 0,915 | 0,902 | 0,895 | 0,919 | 0,949 | 0,913 | 0,926 | 0,911 | 0,948 | 0,903 | 0,927 |
| R3  | 0,933 | 0,933 | 1     | 0,972 | 0,934 | 0,959 | 0,919 | 0,955 | 0,95  | 0,945 | 0,935 | 0,933 | 0,928 | 0,966 | 0,92  | 0,961 | 0,946 | 0,927 | 0,923 | 0,921 | 0,927 | 0,938 | 0,925 | 0,917 | 0,917 | 0,919 | 0,959 | 0,956 | 0,965 |
| R4  | 0,93  | 0,936 | 0,972 | 1     | 0,917 | 0,969 | 0,919 | 0,949 | 0,931 | 0,935 | 0,932 | 0,936 | 0,926 | 0,967 | 0,92  | 0,947 | 0,952 | 0,925 | 0,924 | 0,907 | 0,901 | 0,914 | 0,93  | 0,918 | 0,918 | 0,923 | 0,971 | 0,944 | 0,955 |
| R5  | 0,87  | 0,911 | 0,934 | 0,917 | 1     | 0,895 | 0,872 | 0,881 | 0,87  | 0,94  | 0,952 | 0,948 | 0,952 | 0,912 | 0,952 | 0,938 | 0,932 | 0,882 | 0,944 | 0,965 | 0,959 | 0,967 | 0,9   | 0,932 | 0,927 | 0,897 | 0,923 | 0,908 | 0,936 |
| R6  | 0,92  | 0,927 | 0,959 | 0,969 | 0,895 | 1     | 0,94  | 0,939 | 0,941 | 0,941 | 0,922 | 0,935 | 0,93  | 0,975 | 0,922 | 0,941 | 0,948 | 0,927 | 0,924 | 0,878 | 0,886 | 0,899 | 0,939 | 0,919 | 0,92  | 0,923 | 0,945 | 0,926 | 0,924 |
| R7  | 0,891 | 0,896 | 0,919 | 0,919 | 0,872 | 0,94  | 1     | 0,892 | 0,9   | 0,931 | 0,876 | 0,938 | 0,9   | 0,939 | 0,896 | 0,91  | 0,952 | 0,91  | 0,933 | 0,867 | 0,87  | 0,865 | 0,902 | 0,926 | 0,927 | 0,931 | 0,895 | 0,894 | 0,905 |
| R8  | 0,893 | 0,898 | 0,955 | 0,949 | 0,881 | 0,939 | 0,892 | 1     | 0,985 | 0,93  | 0,87  | 0,902 | 0,875 | 0,95  | 0,887 | 0,958 | 0,928 | 0,93  | 0,876 | 0,883 | 0,865 | 0,879 | 0,901 | 0,894 | 0,899 | 0,897 | 0,925 | 0,919 | 0,933 |
| R9  | 0,899 | 0,888 | 0,95  | 0,931 | 0,87  | 0,941 | 0,9   | 0,985 | 1     | 0,93  | 0,859 | 0,889 | 0,871 | 0,939 | 0,88  | 0,957 | 0,913 | 0,927 | 0,866 | 0,859 | 0,856 | 0,867 | 0,887 | 0,886 | 0,892 | 0,888 | 0,907 | 0,905 | 0,916 |
| R10 | 0,9   | 0,937 | 0,945 | 0,935 | 0,94  | 0,941 | 0,931 | 0,93  | 0,93  | 1     | 0,93  | 0,954 | 0,941 | 0,947 | 0,944 | 0,967 | 0,964 | 0,938 | 0,942 | 0,939 | 0,927 | 0,939 | 0,926 | 0,946 | 0,953 | 0,961 | 0,928 | 0,907 | 0,942 |
| R11 | 0,872 | 0,929 | 0,935 | 0,932 | 0,952 | 0,922 | 0,876 | 0,87  | 0,859 | 0,93  | 1     | 0,934 | 0,974 | 0,926 | 0,952 | 0,921 | 0,925 | 0,874 | 0,944 | 0,942 | 0,966 | 0,979 | 0,932 | 0,933 | 0,917 | 0,916 | 0,943 | 0,905 | 0,924 |
| R12 | 0,875 | 0,929 | 0,933 | 0,936 | 0,948 | 0,935 | 0,938 | 0,902 | 0,889 | 0,954 | 0,934 | 1     | 0,94  | 0,94  | 0,947 | 0,936 | 0,97  | 0,936 | 0,967 | 0,936 | 0,928 | 0,93  | 0,937 | 0,961 | 0,962 | 0,941 | 0,929 | 0,919 | 0,939 |
| R13 | 0,873 | 0,918 | 0,928 | 0,926 | 0,952 | 0,93  | 0,9   | 0,875 | 0,871 | 0,941 | 0,974 | 0,94  | 1     | 0,923 | 0,974 | 0,928 | 0,926 | 0,894 | 0,954 | 0,928 | 0,944 | 0,955 | 0,918 | 0,951 | 0,937 | 0,923 | 0,933 | 0,901 | 0,918 |
| R14 | 0,899 | 0,93  | 0,966 | 0,967 | 0,912 | 0,975 | 0,939 | 0,95  | 0,939 | 0,947 | 0,926 | 0,94  | 0,923 | 1     | 0,92  | 0,942 | 0,96  | 0,925 | 0,929 | 0,901 | 0,905 | 0,921 | 0,95  | 0,922 | 0,922 | 0,933 | 0,943 | 0,94  | 0,935 |
| R15 | 0,863 | 0,916 | 0,92  | 0,92  | 0,952 | 0,922 | 0,896 | 0,887 | 0,88  | 0,944 | 0,952 | 0,947 | 0,974 | 0,92  | 1     | 0,94  | 0,929 | 0,917 | 0,969 | 0,921 | 0,929 | 0,948 | 0,921 | 0,974 | 0,965 | 0,929 | 0,923 | 0,908 | 0,915 |
| R16 | 0,924 | 0,929 | 0,961 | 0,947 | 0,938 | 0,941 | 0,91  | 0,958 | 0,957 | 0,967 | 0,921 | 0,936 | 0,928 | 0,942 | 0,94  | 1     | 0,948 | 0,936 | 0,932 | 0,917 | 0,914 | 0,934 | 0,911 | 0,935 | 0,941 | 0,933 | 0,937 | 0,931 | 0,944 |
| R17 | 0,902 | 0,927 | 0,946 | 0,952 | 0,932 | 0,948 | 0,952 | 0,928 | 0,913 | 0,964 | 0,925 | 0,97  | 0,926 | 0,96  | 0,929 | 0,948 | 1     | 0,932 | 0,944 | 0,941 | 0,927 | 0,924 | 0,936 | 0,938 | 0,938 | 0,946 | 0,936 | 0,915 | 0,956 |
| R18 | 0,887 | 0,912 | 0,927 | 0,925 | 0,882 | 0,927 | 0,91  | 0,93  | 0,927 | 0,938 | 0,874 | 0,936 | 0,894 | 0,925 | 0,917 | 0,936 | 0,932 | 1     | 0,923 | 0,869 | 0,854 | 0,87  | 0,892 | 0,944 | 0,94  | 0,933 | 0,932 | 0,927 | 0,924 |
| R19 | 0,864 | 0,915 | 0,923 | 0,924 | 0,944 | 0,924 | 0,933 | 0,876 | 0,866 | 0,942 | 0,944 | 0,967 | 0,954 | 0,929 | 0,969 | 0,932 | 0,944 | 0,923 | 1     | 0,928 | 0,93  | 0,939 | 0,916 | 0,978 | 0,969 | 0,938 | 0,923 | 0,919 | 0,924 |
| R20 | 0,855 | 0,902 | 0,921 | 0,907 | 0,965 | 0,878 | 0,867 | 0,883 | 0,859 | 0,939 | 0,942 | 0,936 | 0,928 | 0,901 | 0,921 | 0,917 | 0,941 | 0,869 | 0,928 | 1     | 0,974 | 0,952 | 0,895 | 0,912 | 0,905 | 0,899 | 0,913 | 0,877 | 0,954 |
| R21 | 0,858 | 0,895 | 0,927 | 0,901 | 0,959 | 0,886 | 0,87  | 0,865 | 0,856 | 0,927 | 0,966 | 0,928 | 0,944 | 0,905 | 0,929 | 0,914 | 0,927 | 0,854 | 0,93  | 0,974 | 1     | 0,974 | 0,907 | 0,916 | 0,899 | 0,908 | 0,904 | 0,887 | 0,94  |
| R22 | 0,857 | 0,919 | 0,938 | 0,914 | 0,967 | 0,899 | 0,865 | 0,879 | 0,867 | 0,939 | 0,979 | 0,93  | 0,955 | 0,921 | 0,948 | 0,934 | 0,924 | 0,87  | 0,939 | 0,952 | 0,974 | 1     | 0,918 | 0,93  | 0,917 | 0,918 | 0,92  | 0,912 | 0,928 |
| R23 | 0,88  | 0,949 | 0,925 | 0,93  | 0,9   | 0,939 | 0,902 | 0,901 | 0,887 | 0,926 | 0,932 | 0,937 | 0,918 | 0,95  | 0,921 | 0,911 | 0,936 | 0,892 | 0,916 | 0,895 | 0,907 | 0,918 | 1     | 0,921 | 0,924 | 0,913 | 0,919 | 0,902 | 0,909 |
| R24 | 0,856 | 0,913 | 0,917 | 0,918 | 0,932 | 0,919 | 0,926 | 0,894 | 0,886 | 0,946 | 0,933 | 0,961 | 0,951 | 0,922 | 0,974 | 0,935 | 0,938 | 0,944 | 0,978 | 0,912 | 0,916 | 0,93  | 0,921 | 1     | 0,979 | 0,943 | 0,915 | 0,913 | 0,914 |
| R25 | 0,865 | 0,926 | 0,917 | 0,918 | 0,927 | 0,92  | 0,927 | 0,899 | 0,892 | 0,953 | 0,917 | 0,962 | 0,937 | 0,922 | 0,965 | 0,941 | 0,938 | 0,94  | 0,969 | 0,905 | 0,899 | 0,917 | 0,924 | 0,979 | 1     | 0,94  | 0,914 | 0,904 | 0,912 |
| R26 | 0,869 | 0,911 | 0,919 | 0,923 | 0,897 | 0,923 | 0,931 | 0,897 | 0,888 | 0,961 | 0,916 | 0,941 | 0,923 | 0,933 | 0,929 | 0,933 | 0,946 | 0,933 | 0,938 | 0,899 | 0,908 | 0,918 | 0,913 | 0,943 | 0,94  | 1     | 0,91  | 0,922 | 0,919 |
| R27 | 0,928 | 0,948 | 0,959 | 0,971 | 0,923 | 0,945 | 0,895 | 0,925 | 0,907 | 0,928 | 0,943 | 0,929 | 0,933 | 0,943 | 0,923 | 0,937 | 0,936 | 0,932 | 0,923 | 0,913 | 0,904 | 0,92  | 0,919 | 0,915 | 0,914 | 0,91  | 1     | 0,941 | 0,964 |
| R28 | 0,896 | 0,903 | 0,956 | 0,944 | 0,908 | 0,926 | 0,894 | 0,919 | 0,905 | 0,907 | 0,905 | 0,919 | 0,901 | 0,94  | 0,908 | 0,931 | 0,915 | 0,927 | 0,919 | 0,877 | 0,887 | 0,912 | 0,902 | 0,913 | 0,904 | 0,922 | 0,941 | 1     | 0,937 |
| R29 | 0,92  | 0,927 | 0,965 | 0,955 | 0,936 | 0,924 | 0,905 | 0,933 | 0,916 | 0,942 | 0,924 | 0,939 | 0,918 | 0,935 | 0,915 | 0,944 | 0,956 | 0,924 | 0,924 | 0,954 | 0,94  | 0,928 | 0,909 | 0,914 | 0,912 | 0,919 | 0,964 | 0,937 | 1     |

Elaborado

por:

Autor

## Anexo 10. Fiabilidad de los factores del CEM.

| <b>ANÁLISIS DE FIABILIDAD POR DIMENSIÓN</b>   | <b>Kaiser-Meyer-Olkin.</b> | <b>Chi-cuadrado aproximado</b> | <b>Gl</b> | <b>Sig.</b> | <b>Alf de Cronbach</b> | <b>N de elementos</b> |
|---|----------------------------|--------------------------------|-----------|-------------|------------------------|-----------------------|
| Propósitos u objetivos  | 0,907                      | 1701,287                       | 28        | 0           | 0,965                  | 8                     |
| Relaciones entre miembros (Comunicación)  | 0,836                      | 886,254                        | 10        | 0           | 0,971                  | 5                     |
| Relaciones entre miembros (Trato interpersonal)   | 0,890                      | 1092,818                       | 10        | 0           | 0,989                  | 5                     |
| Relaciones entre miembros (Manejo de los conflictos)  | 0,874                      | 678,745                        | 6         | 0           | 0,97                   | 4                     |
| La estructura y mecanismos de soporte de la gestión (Espacios infraestructura y lugar de trabajo) | 0,836                      | 767,828                        | 6         | 0           | 0,983                  | 4                     |
| La estructura y mecanismos de soporte de la gestión (Estructura, jerarquía y responsabilidades)   | 0,832                      | 1040,278                       | 10        | 0           | 0,976                  | 5                     |
| Mecanismo de Apoyo (Tecnologías de soporte y herramientas tecnológicas)                           | 0,904                      | 1148,638                       | 15        | 0           | 0,981                  | 6                     |
| La estructura y mecanismos de soporte de la gestión (Procesos, procedimientos y funciones)        | 0,864                      | 925,334                        | 10        | 0           | 0,981                  | 5                     |
| Recompensas   | 0,917                      | 1153,135                       | 15        | 0           | 0,978                  | 6                     |
| El liderazgo  | 0,935                      | 1885,954                       | 36        | 0           | 0,98                   | 9                     |
| Satisfacción  |                            |                                |           | 0           | 0,979                  | 1                     |
| <b>Total de los factores que componen el CEM</b>  |                            |                                |           |             | <b>0,930</b>           | <b>58</b>             |

---

## Anexo 11. Análisis de Comunalidades de los Ítems

| <b>Comunalidades</b> |         |            |
|----------------------|---------|------------|
|                      | Inicial | Extracción |
| Item1                | 1,000   | ,956       |
| Item2                | 1,000   | ,969       |
| Item3                | 1,000   | ,956       |
| Item4                | 1,000   | ,958       |
| Item5                | 1,000   | ,874       |
| Item6                | 1,000   | ,945       |
| tem7                 | 1,000   | ,908       |
| Item8                | 1,000   | ,964       |
| Item9                | 1,000   | ,929       |
| Item10               | 1,000   | ,945       |
| Item11               | 1,000   | ,955       |
| Item12               | 1,000   | ,829       |
| Item13               | 1,000   | ,915       |
| Item14               | 1,000   | ,967       |
| Item15               | 1,000   | ,966       |
| Item16               | 1,000   | ,944       |
| Item17               | 1,000   | ,969       |
| Item18               | 1,000   | ,951       |
| Item19               | 1,000   | ,955       |
| Item20               | 1,000   | ,955       |
| Item21               | 1,000   | ,956       |
| Item22               | 1,000   | ,959       |
| Item23               | 1,000   | ,946       |
| Item24               | 1,000   | ,944       |
| Item25               | 1,000   | ,934       |
| Item26               | 1,000   | ,962       |
| Item27               | 1,000   | ,946       |
| Item28               | 1,000   | ,956       |
| Item29               | 1,000   | ,958       |
| Item30               | 1,000   | ,874       |
| Item31               | 1,000   | ,918       |
| Item32               | 1,000   | ,894       |
| Item33               | 1,000   | ,955       |
| Item34               | 1,000   | ,960       |
| Item35               | 1,000   | ,956       |
| Item36               | 1,000   | ,958       |
| Item37               | 1,000   | ,934       |
| Item38               | 1,000   | ,959       |
| Item39               | 1,000   | ,951       |
| Item40               | 1,000   | ,948       |
| Item41               | 1,000   | ,947       |
| Item42               | 1,000   | ,923       |
| Item43               | 1,000   | ,928       |
| Item44               | 1,000   | ,933       |
| Item45               | 1,000   | ,926       |
| Item46               | 1,000   | ,927       |
| Item47               | 1,000   | ,954       |
| Item48               | 1,000   | ,938       |
| Item49               | 1,000   | ,943       |
| Item50               | 1,000   | ,944       |
| Item51               | 1,000   | ,951       |
| Item52               | 1,000   | ,946       |
| Item53               | 1,000   | ,871       |
| Item54               | 1,000   | ,965       |
| Item55               | 1,000   | ,953       |
| Item56               | 1,000   | ,917       |
| Item57               | 1,000   | ,968       |
| Item58               | 1,000   | ,960       |