



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**  
**SEDE GUAYAQUIL**  
**CARRERA DE PSICOLOGÍA**

**ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL EN UNA FUNDACIÓN DE  
GUAYAQUIL DESDE UNA PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL  
INTEGRAL**

Trabajo de titulación previo a la obtención del  
Título de **Licenciada de Psicología**

**AUTORA: CABANILLA VILLEGAS GISLEYN ELIZABETH**

**TUTOR: PSIC. BRYAN CARLOS PALMA DIAZ, MGTR.**

**Guayaquil- Ecuador**

**2025**

**CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORÍA DEL TRABAJO DE  
TITULACIÓN**

**Yo, Gisley Elizabeth Cabanilla Villegas con documento de identificación N°  
0954058996 manifiesto que;**

**Soy la autora y responsable del siguiente trabajo; y, autorizo a que sin fines de lucro la  
Universidad Politécnica Salesiana pueda usar, difundir, reproducir o publicar de  
manera total o parcial el presente trabajo de titulación.**

**Guayaquil, 15 de agosto del año 2025**

**Atentamente,**

Gisley Elizabeth Cabanilla.

**Gisley Elizabeth Cabanilla**

**Villegas**

**0954058996**

## CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, **Bryan Carlos Palma Diaz** con documento de identificación N° **0940441082** docente de la **Universidad Politécnica Salesiana**, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: **ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL EN UNA FUNDACIÓN DE GUAYAQUIL DESDE UNA PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL INTEGRAL**, realizado por **Gisleyn Elizabeth Cabanilla Villegas**, con documento de identificación N° **0954058996**, obteniendo como resultado final el trabajo de titulación bajo la opción **Sistematización de experiencias prácticas de investigación y/o intervención** que cumple con todos los requisitos determinados por la Universidad Politécnica Salesiana.

**Guayaquil, 15 de agosto del año 2025**

Atentamente,

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Bryan Carlos Palma Diaz', written over a horizontal line.

**Psic. Bryan Carlos Palma  
Diaz, Mgtr.  
0940441082**

**CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL  
TRABAJO DE TITULACIÓN A LA UNIVERSIDAD  
POLITÉCNICA SALESIANA**

Yo, **Gisleyn Elizabeth Cabanilla Villegas** documento de identificación N° **0954058996**, expreso mi voluntad y por medio del presente documento cedo a la **Universidad Politécnica Salesiana** la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autora de la **Sistematización de experiencias prácticas de investigación y/o intervención: “ Análisis del Clima Laboral en una Fundación de Guayaquil desde una perspectiva Organizacional Integral ”**, el cual ha sido desarrollado para optar por el título de: **Licenciada en Psicología**, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En concordancia con lo manifestado, suscribo este documento en el momento que hago la entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

**Guayaquil, 15 de agosto del año 2025**

Atentamente,

Gisleyn Cabanilla

**Gisleyn Elizabeth Cabanilla**

**Villegas**

**0954058996**

## **DEDICATORIA**

Dedico esta sistematización a las personas que han sido clave en este proceso, y en especial a quien ha sido mi mayor apoyo y fortaleza mi mamá.

A mi mamá, por estar siempre conmigo en todo momento, en cada paso, en cada desafío y en cada logro. Ella no solo me dio su apoyo emocionalmente, también fue quien me brindó la oportunidad de estudiar, quién con sacrificio, amor y una fe inquebrantable me ayudó abrir las puertas para alcanzar este sueño. Gracias mami por ser mi ejemplo de esfuerzo y entrega, porque este logro no es solo mío, es también suyo, porque sin usted, nada de esto habría sido posible.

A mis hermanas, Grace y Gianella, aunque estén lejos físicamente, su presencia ha estado conmigo en cada momento. Su apoyo desde la distancia ha sido fortuito, firme y lleno de amor. Gracias por animarme, por escucharme y por hacerme sentir que no estoy sola, a pesar de no estar juntas.

A mis amigas Scarlet, Nicole, Allisson, Tamara y Jassy, por estar a mi lado con su cariño, su compañía y su apoyo en palabras sinceras. Cada una ha aportado algo muy valioso en este camino, y su amistad ha sido donde me he podido agarrar para los momentos en que más lo necesite.

Y a Dios, por ser mi guía y mi fuerza, en los momentos más difíciles encontré en él la paz y la sabiduría que necesitaba para seguir en pie. Gracias por su fidelidad y por nunca soltar mi mano.

A todos ustedes, gracias por ser una parte muy importante en este camino, por eso esta meta alcanzada también les pertenece.

## **AGRADECIMIENTO**

Este trabajo no solo representa el cierre de una etapa académica, sino también el resultado de un proceso lleno de esfuerzo, aprendizaje, desafíos, dudas, descubrimientos y crecimiento personal. Por eso quiero agradecer a todas las personas y espacios que, de una u otra forma, hicieron posible que esta sistematización se concluyera.

Agradezco a quienes me abrieron las puertas para observar, preguntar, analizar y aprender desde la práctica. A las personas que me compartieron sus experiencias, sus historias y su tiempo, permitiendo así que este trabajo no se limitara solo a lo teórico, sino que naciera desde la realidad.

A los docentes que me guiaron, por sus aportes y sus preguntas oportunas. Sus orientaciones me ayudaron a estructurar mejor las ideas y entender que es una sistematización es proceso que también se ve desde adentro.

También agradezco a todos aquellos que estuvieron presente de manera silenciosa, que no aparecen con nombre ni cargo, pero que son parte fundamental para que esto fuera posible, con una palabra, un gesto, una respuesta, o incluso un espacio para estar bien.

Este agradecimiento es para todos los que, sin saberlo a veces, hicieron parte de este camino. Gracias por haber estado ahí, de la forma en que les fue posible.

## RESUMEN

El clima laboral determina el desempeño organizacional, en especial en instituciones que atienden a poblaciones vulnerables. La investigación tuvo como objetivo analizar el clima laboral en una fundación en la ciudad de Guayaquil desde una perspectiva organizacional integral, con el fin de identificar factores que inciden en la satisfacción, motivación y consolidación del trabajo en equipo. La metodología fue fundamentada en la sistematización de experiencias prácticas de intervención con un enfoque cuantitativo de índole descriptivo, en cual fue utilizada la encuesta estructurada respecto a Escala de Clima Laboral de Decottis y Koys dirigido hacia el personal operativo de la fundación. Los resultados pusieron al descubierto que, el 60% de los colaboradores están en total negación con respecto a los beneficios laborales, mientras que otro 56% puso en manifiesto la insatisfacción con las oportunidades de desarrollo profesional; esto describe deficiencias en la comunicación, reconocimientos laborales y percepción del crecimiento dentro de la institución. Se concluye que a pesar de presentar debilidades que afectan aspectos motivaciones y de desempeño laboral, lo que afecta de manera directa la calidad de los servicios ofrecidos; esto permite proponer estrategias direccionadas a mejorar el entorno laboral desde un punto de vista crítico y contextualizado, en el que se incentive la comunicación efectiva y el reconocimiento institucional en pro del cumplimiento de la misión educativa y social de la fundación.

**Palabras clave:** clima laboral, desempeño organizacional, perspectiva organizacional integral, sistematización de experiencias, Escala de Clima Laboral

**ABSTRACT**

The work environment determines organizational performance, especially in institutions that serve vulnerable populations. The research was aimed at analyzing the work environment in a foundation in the city of Guayaquil from an integral organizational perspective, in order to identify factors that affect the satisfaction, motivation and consolidation of teamwork. The methodology was based on the systematization of practical experiences of intervention with a quantitative approach of a descriptive nature, in which the structured survey was used with respect to the Labor Climate of Decottis and Koys directed towards the operational staff of the Foundation. The results exposed that 60% of the collaborators are in total denial with respect to labor benefits, while another 56% showed dissatisfaction with professional development opportunities; This describes deficiencies in communication, labor recognition and perception of growth within the institution. It is concluded that despite presenting weaknesses that affect motivations and work performance aspects, which directly affects the quality of the services offered; This allows proposing strategies to improve the work environment from a critical and contextualized point of view, in which effective communication and institutional recognition are encouraged for the fulfillment of the educational and social mission of the Foundation.

*Keywords:* Labor climate, organizational performance, integral organizational perspective, systematization of experiences, labor climate scale

## ÍNDICE DE CONTENIDO

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN .....	II
CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN .....	III
CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN A LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA .....	IV
DEDICATORIA.....	V
AGRADECIMIENTO .....	VI
RESUMEN .....	VII
ABSTRACT .....	VIII
1. Datos informativos del proyecto.....	1
2. Objetivos.....	2
2.1. Objetivo General.....	2
2.2. Objetivos Específicos .....	2
3. Eje de la intervención .....	3
3.1. Clima organizacional .....	3
3.2. Condiciones que repercuten en el Clima Organizativo.....	4
3.3. Comportamiento organizacional.....	4
3.4. Dinámica laboral de las organizaciones.....	5
3.5. Compromiso del personal .....	5
3.6. Importancia de la comunicación y el compromiso en las organizaciones .....	6
3.7. Motivación laboral .....	8
3.8. Perspectiva de Organizacional Integral .....	8
3.9. Bases de la Gestión Organizacional Integral .....	8
3.10. Productividad Laboral .....	9

3.11.	Vinculación del talento humano con el logro de resultados.....	9
3.12.	Aspectos Internos Vinculados al Nivel de Productividad de una Organización	10
3.13.	Escala de Clima Laboral (Decottis & Koys, 1991).....	10
3.14.	Escala de Likert.....	11
4.	Objeto de la investigación o de la práctica de la investigación .....	12
5.	Metodología.....	12
5.1.	Tipo de estudio.....	12
5.2.	Enfoque Metodológico de Investigación .....	12
5.3.	Población y Muestra .....	13
5.4.	Técnicas e Instrumentos.....	13
5.5.	Tratamiento de Datos.....	13
6.	Preguntas Clave .....	13
7.	Gestión y Análisis de la Información .....	14
8.	Análisis de la Información.....	14
9.	Justificación .....	15
10.	Caracterización de los Beneficiarios .....	16
11.	Interpretación.....	16
11.1.	Resultados de la Encuesta .....	16
11.1.1.	Estructura Organizacional.....	18
11.1.2.	Responsabilidad .....	19
11.1.3.	Recompensas y Reconocimiento .....	20
11.1.4.	Relaciones Interpersonales .....	21
11.1.5.	Conflicto y Comunicación .....	22
11.1.6.	Identidad y Pertenencia.....	23
11.1.7.	Estándares de Rendimiento.....	24

11.1.8.	Apoyo y Cooperación .....	25
11.1.9.	Desarrollo Profesional .....	26
11.1.10.	Confianza Institucional .....	27
11.2.	Resumen de Resultados por Dimensión de Análisis del Clima Laboral.....	28
12.	Principales Logros del Aprendizaje.....	29
13.	Propuestas Organizacionales .....	32
14.	Conclusiones y Recomendaciones.....	33
14.1.	Conclusiones .....	33
	Bibliografía.....	34
	Anexos .....	39

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Geolocalización de la Fundación .....	1
Figura 2 Pregunta 1.- Área a la que pertenece en la institución .....	17
Figura 3 Pregunta 2.- Percepción respecto a la afirmación de que en la institución las tareas están claramente definidas .....	18
Figura 4 Pregunta 3.- Percepción respecto a confianza de los superiores en los trabajos en asignación de actividades .....	19
Figura 5 Pregunta 4.- Percepción de las recompensas e incentivos en contraste con la crítica y desafíos .....	20
Figura 6 Pregunta 5.- Percepción sobre la atmósfera entre las personas.....	21
Figura 7 Pregunta 6.- Percepción respecto a decir lo que piensa aun estando en desacuerdo con sus jefes.....	22
Figura 8 Pregunta 7.- Percepción de pertinencia hacia la institución.....	23
Figura 9 Pregunta 8.- Percepción de las exigencias en la institución.....	24
Figura 10 Pregunta 9.- Percepción de colaboración entre compañeros y la jefatura.....	25
Figura 11 Pregunta 10.- Percepcion sobre oportunidades de crecimiento en la institución.	26
Figura 12 Pregunta 11.- Percepción de confianza entre colaboradores de la institución .....	27
Figura 13 Principales logros en el estudio del clima laboral en la fundación .....	31

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Datos de población a ser evaluada.....	16
Tabla 2 Pregunta 1.- Área a la que pertenece en la institución .....	16
Tabla 3 Pregunta 2.-Percepción respecto a la afirmación de que en la institución las tareas están claramente definidas.....	18
Tabla 4 Pregunta 3.- Percepción respecto a confianza de los superiores en los trabajos en asignación de actividades .....	19
Tabla 5 Pregunta 4.- Percepción de las recompensas e incentivos en contraste con la crítica y desafíos .....	20
Tabla 6 Pregunta 5.- Percepción sobre la atmósfera entre las personas .....	21
Tabla 7 Pregunta 6.- Percepción respecto a decir lo que piensa aun estando en desacuerdo con sus jefes.....	22
Tabla 8 Pregunta 7.- Percepción de pertinencia hacia la institución .....	23
Tabla 9 Pregunta 8.- Percepción de las exigencias en la institución .....	24
Tabla 10 Pregunta 9.- Percepción de colaboración entre compañeros y la jefatura.....	25
Tabla 11 Pregunta 10.- Percepcion sobre oportunidades de crecimiento en la institución ..	26
Tabla 12 Pregunta 11.- Percepción de confianza entre colaboradores de la institución .....	27
Tabla 13 Resumen de resultados de aplicación de encuesta respecto a clima laboral .....	28
Tabla 14 Logros institucionales observados en el clima laboral.....	30
Tabla 15 Propuestas para gestión del clima laboral en la organización .....	32

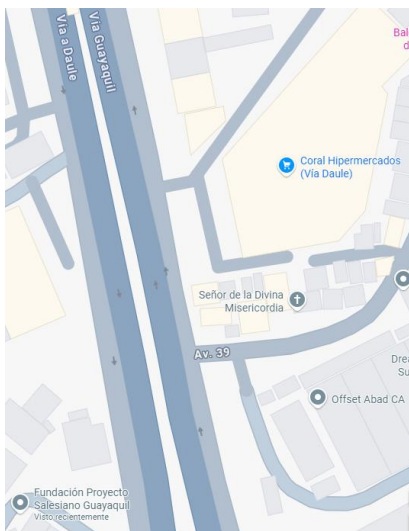
## 1. Datos informativos del proyecto

### Lugar de desarrollo: Fundación de Guayaquil

La Fundación de Guayaquil, donde se realizó este estudio se encuentra ubicado en el Km 10.5 de Vía a Daule, su ubicación queda descrita en la Figura 1.

### Figura 1

#### *Geolocalización de la Fundación*



**Contexto institucional:** La Fundación es parte de una red de organización, que ha estado activa en Ecuador desde 1888, dedicada a la educación y salvaguarda de niños, niñas y adolescentes en condiciones de vulnerabilidad. Desde el año 2000, opera con una perspectiva de derechos, implementando iniciativas como intervenciones en espacios públicos, reintegración a la familia, formación técnica y educación fundamentada en el sistema preventivo ideado por Don Bosco.

**Misión:** Proteger y guiar a la infancia y adolescencia en situaciones de riesgo social, fomentando su desarrollo integral a través de programas educativos y de reintegración familiar.

**Visión:** Ser una comunidad educativa y pastoral que cambia vidas, ofreciendo oportunidades para que los jóvenes se conviertan en protagonistas de su propio futuro.

**Objetivos de la institución:** Apoyar el desarrollo integral de niños, niñas y adolescentes en situaciones de riesgo, a través de programas educativos, de acogida y de orientación familiar que faciliten su reintegración en la sociedad y en sus familias.

**Destinatarios del proyecto:** Dirigido al personal operativo de la Fundación, conformado por colaboradores con rango etario entre 25 y 45 años, de sexo masculino y femenino. Entre los perfiles estuvieron psicólogos, personal administrativo, educadores y personal de apoyo vinculados a procesos de atención y acompañamiento a niños, niñas y adolescentes en situaciones vulnerables.

**Problemática encontrada:** La problemática detectada en la fundación, relativa al clima organizacional, ejerce una influencia directa en el desenvolvimiento y la eficacia de sus funciones. Se han detectado fricciones interpersonales, así como evidentes deficiencias en los métodos de comunicación y lo más crítico, una marcada falta de unidad entre los equipos de trabajo, desembocando todo esto en un entorno laboral tenso y con poca colaboración. Tales circunstancias impactan no sólo en el bienestar y productividad del personal, sino que también es posible que perjudiquen la calidad de los programas y servicios proporcionados a la niñez y la adolescencia vulnerables.

Una atmósfera organizacional deficiente es capaz, quizás inevitablemente, de mermar el compromiso del personal, reduciendo por ende la eficiencia de las iniciativas institucionales.

## **2. Objetivos**

### **2.1. Objetivo General**

Analizar el clima laboral para identificar factores que afecten en la organización integral en la Fundación.

### **2.2. Objetivos Específicos**

- Levantar información respecto a los procesos actuales que afectan el clima laboral en la Fundación.

- Analizar los procesos actuales para identificar los factores que afectan la convivencia, comunicación y cohesión entre los equipos de trabajo.
- Proponer estrategias organizacionales para mejorar el clima laboral dentro de los principios trabajo colaborativo, comunicación efectiva y convivencia institucional.

### **3. Eje de la intervención**

Este se enfoca en mejorar el clima laboral desde un enfoque organizacional, lo que fortalecerá la motivación, la satisfacción y desempeño de todo el personal en la Fundación. Se justifica en la percepción del personal sobre el entorno de trabajo y por la identificación de problemas en la comunicación, en el tema de reconocimientos y beneficios en pro del desarrollo profesional; a raíz de esto se buscar generar cambios organizacionales internos que generen un impacto positivo en el bienestar de los colaboradores, lo que por consecuencia acarrea una mejora en la calidad de la atención brindada a la población vulnerable.

#### **3.1. Clima organizacional**

Según Chiavenato (2009b), el clima organizacional comprende la visión que posee el personal sobre el clima laboral, condicionando directamente su actitud y su satisfacción en el puesto de trabajo y también su productividad. Un clima favorable fortalece el sentido de pertenencia, así como el compromiso con la organización, lo contrario sería un clima no tan bueno, pues genera desmotivación y rendimiento bajo.

Respecto al clima organizacional, en consecuencia, Ventura et al. (2024) describen que es crucial para afianzar compromiso, la comunicación y productividad en los equipos de trabajo. Un ambiente positivo impulsa la moral, fortaleciendo el rendimiento. Elementos como desmotivación, presión, pocos incentivos económicos y la inestabilidad afectan al rendimiento profesional del personal. Empresas de alto nivel entienden que el recurso humano es la clave para lograr eficiencia y competitividad.

De acuerdo a Ortiz (2023) las reglas, los trámites y las actividades que organizan una compañía son cosas que sus empleados pueden percibir y que se consideran como señales del ser de la empresa. Por lo tanto, el mundo del trabajo está inextricablemente unido con la

cultura corporativa que domina y se distingue por su estabilidad y duración constituyendo la base y la guía de aquello.

La cultura organizacional comprende principios individuales, rutinas y tradiciones estos, con una connotación personal y abstracta que perduran a través del tiempo, manteniendo su esencia. En cambio, al existir un ambiente cambiante, expresa las percepciones y experiencias evidenciadas en un momento específico (Guamán & Chuisaca, 2024).

### **3.2. Condiciones que repercuten en el Clima Organizativo**

Brito-Carrillo et al., (2020) indican que, el ambiente de la organización se entiende como algo entero, todo integrado, envolviendo a la entidad entera, con una vista global. Esto se examina tomando en cuenta varios pedazos clave: la organización, que explica cómo los que están dentro entienden reglas y el funcionamiento interno; la libertad, que nos dice la autonomía para hacer cosas y escoger; el valor que se da a las cosas, lo cual mide el reconocimiento a lo que se logra.

Ros (2006) hace mención de que tras cosas importantes también entran, como el trabajo en equipo, que muestra la ayuda entre todos; las reglas, que muestran cuan alto se pone el desempeño, los problemas que tratan y los desacuerdos que pasan dentro y la identidad que es como el sentirse parte de la organización. La mezcla de estos elementos da diferentes sentimientos en cada persona que tienen un efecto directo en su comportamiento en el trabajo.

### **3.3. Comportamiento organizacional**

Ñaña (2017), afirma que el comportamiento organizacional analiza cómo las personas y las estructuras impactan en el rendimiento dentro de una organización. Factores importantes como el liderazgo, la motivación y la comunicación son componentes críticos para crear ambientes laborales saludables, ayudando así a alcanzar eficientemente los objetivos institucionales.

De acuerdo con Suárez et al. (2020), expresa que el comportamiento organizacional es, en esencia, una ciencia aplicada que combina conocimientos de la psicología, la sociología y otras disciplinas sociales para entender las relaciones humanas en el trabajo. Su objetivo

principal: mejorar la dinámica interna, el trabajo en equipo y la toma de decisiones, elementos clave para optimizar el clima laboral y el rendimiento colectivo.

### **3.4. Dinámica laboral de las organizaciones**

El actividad continua que caracteriza las organizaciones profesionales presentan rasgos singulares que las distinguen del resto, incluso la adaptación ágil de tecnología innovadora, la modernización en curso, y el fuerte vínculo entre sus miembros para la consecución de sus metas (González & Franco, 2020).

El funcionamiento de las organizaciones habitualmente emplea un modelo de sistema cerrado. Allí, los individuos colaboran mancomunadamente, conformando un nexo intrincado entre sus procedimientos internos, así como su interacción con el entorno externo. El progreso en cuestión se relaciona con el respaldo proporcionado por el recurso humano, esto arraigado en sus capacidades, sabiduría, principios y motivaciones así como también en su firme compromiso al enfrentar desafíos y favorecer el logro de objetivos exitosos (Cadillo & Saavedra, 2024).

Por otro lado, una entidad cuando asume una perspectiva de crecimiento global fomenta la integración y la utilización de los conocimientos, habilidades y aptitudes individuales a lo largo de todos sus procedimientos. Igualmente, las interacciones entre los varios procedimientos internos de una empresa, por lo general son singulares, favoreciendo la elaboración de patrones que influyen su personalidad e incluso definen el vínculo que mantiene el trabajador con la organización, su sentido de pertenencia y su identificación con la entidad (Espinoza, 2020).

### **3.5. Compromiso del personal**

Por otro lado, Macedo y Delgado (2020) afirman que el compromiso del personal florece con una gestión de talento humano participativa, y qué va mano a mano con estímulos buenos y ambientes laborales óptimos. Este compromiso fuerte, sí, produce sinergia entre la gente, además responsabilidad para las tareas y además, ganas de adaptarse a los cambios, más aún, en ambientes que se mueven como las escuelas.

De acuerdo con Pinela y Armijos (2022), la administración del talento humano efectiva y las buenas costumbres de organización son esenciales para producir una atmósfera de cooperación en la institución. Cuando los empleados están comprometidos y motivados, se fomenta una cultura organizacional robusta, resistente, y capaz de adaptarse a los cambios. Esa actitud impulsa la responsabilidad, el cumplimiento de las metas, y la búsqueda continua de soluciones efectivas.

Por otro lado, Ramos (2020) señala que entender las razones por las cuales falta el compromiso laboral es clave para detectar los factores que impactan la productividad y el cumplimiento de las metas institucionales. El nivel de compromiso no nace solito, sino que se crea a partir de las experiencias del empleado, su interacción con el medio ambiente, y la calidad del clima organizacional.

Entre los elementos que refuerzan dicho compromiso, se encuentra, en primer lugar, la comunicación horizontal, la cual permite coordinar tareas, compartir información, y motivar al equipo (Hidalgo, 2025).

A la idea anterior la acompaña la motivación, la satisfacción en el trabajo, el sentido de pertenencia, el trabajo en equipo y el liderazgo, que son los pilares centrales que impulsan a que los empleados se identifiquen con la misión y los valores de la empresa (Coronado-Guzmán et al., 2020).

Como resultado, la implicación organizacional significa un vínculo emocional, ético y funcional con la entidad y se presenta de tres formas diferentes: afectiva que es con sentimientos positivos, la de continuidad que implica la dedicación y por último la normativa que está relacionada con el deber moral y el retorno (Ramos, 2020).

### **3.6. Importancia de la comunicación y el compromiso en las organizaciones**

Santamaría (2020) argumenta que aptitudes como el liderazgo, la dirección, o incluso supervisión y otras como la motivación emergen debido a cómo los empleados perciben las prácticas institucionales, promociones, incentivos, y remuneraciones por ejemplo. Así, pues, la comunicación desempeña un papel clave en el funcionamiento de la organización, no solo como un medio operativo sino una herramienta fundamental que conecta las áreas, comparte información y ayuda a lograr los objetivos institucionales.

Desde este ángulo, la comunicación interna se define como un flujo constante entre los miembros de la organización; su administración adecuada afecta positivamente la motivación, la satisfacción y la productividad (Collaguazo-Montero et al., 2024).

Gómez (2021) también destaca factores importantes como la identidad, el estilo de liderazgo, la cohesión y la imagen institucional que guardan una relación directa con la comunicación especialmente en PYMES. También enfatizan el papel vital de los líderes y mandos medios que aseguran una comunicación fluida y consistente por lo general.

Así también, más investigaciones sugieren que cuando la comunicación es vertical, mandatorio o caótica, típico en ciertas instituciones, fallan en su organización, en el monitoreo por ende no logran alcanzar sus objetivos. Finalmente, se deduce que la clase de comunicación que domina en una institución puede impulsar o minar el ambiente de trabajo, impactando directamente el compromiso emocional de los empleados (Martins, 2024).

De acuerdo con Pinela y Armijos (2022), la administración del talento humano efectiva y las buenas costumbres de organización son esenciales para producir una atmósfera de cooperación en la institución. Cuando los empleados están comprometidos y motivados, se fomenta una cultura organizacional robusta, resistente, y capaz de adaptarse a los cambios. Esa actitud impulsa la responsabilidad, el cumplimiento de las metas, y la búsqueda continua de soluciones efectivas.

Por otro lado, Ramos (2020), señala que entender las razones por las cuales falta el compromiso laboral es clave para detectar los factores que impactan la productividad y el cumplimiento de las metas institucionales. El nivel de compromiso no nace solito, sino que se crea a partir de las experiencias del empleado, su interacción con el medio ambiente, y la calidad del clima organizacional.

Entre los elementos que refuerzan dicho compromiso, se encuentra, en primer lugar, la comunicación horizontal, la cual permite coordinar tareas, compartir información, y motivar al equipo (Hidalgo, 2025).

A la idea anterior la acompaña la motivación, la satisfacción en el trabajo, el sentido de pertenencia, el trabajo en equipo y el liderazgo, que son los pilares centrales que impulsan a que los empleados se identifiquen con la misión y los valores de la empresa (Coronado-

Guzmán et al., 2020). Por lo tanto, el compromiso organizacional significa un vínculo emocional, ético y funcional con la entidad y se presenta de tres formas diferentes: afectiva que es con sentimientos positivos, la de continuidad que implica la dedicación y por último la normativa que está relacionada con el deber moral y el retorno (Ramos, 2020)

### **3.7. Motivación laboral**

La motivación laboral es crítica para que las organizaciones logren los objetivos establecidos, esto es empujado por el rendimiento, el compromiso, y un ambiente laboral dinámico. Su ausencia, por otro lado, podría generar desánimo y baja productividad. Autores tales como Parrales-Reyes et al. Parrarles-Reyes et al. (2022), la conciben como la respuesta de los empleados ante estímulos que impulsan su crecimiento. Es más, mantener la motivación es vital, incluso en cosas como el teletrabajo, ahí el aislamiento puede afectar el bienestar.

### **3.8. Perspectiva de Organizacional Integral**

La perspectiva organizacional integral desde el punto de vista de Seijas-Diaz et al. (2024) indican que esto asimila que las organizaciones tienen que ajustarse diariamente a las fluctuaciones; esto mediante innovación constante, impulso motivacional, y también gestión del conocimiento. Implica entender cómo las estructuras, el personal y los procesos se transforman para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento, siendo importante también la reestructuración, la motivación interior y la conversión del saber, como pilares clave.

Llamoga y Morales (2024) hacen énfasis en que el desarrollo organizacional total, conlleva una transformación planificada de la estructura, sus procesos, y también, la cultura de la institución, eso, para reaccionar a los constantes cambios que sufre el entorno. Se necesita, definitivamente, una gestión sistémica que una planificación, dirección, la adaptación, además del liderazgo efectivo en todos los niveles existentes.

### **3.9. Bases de la Gestión Organizacional Integral**

A partir de los análisis de Tejada y Peña (2009) sobre la gestión holística, se manifiesta que una organización verdaderamente integral se fundamenta en la orquestación eficaz de cada componente organizacional, facilitando la armonía y la persistencia a largo plazo.

Además, se entiende que una organización integral trasciende los meros procedimientos estructurales, englobando también lo comunicacional, la incorporación activa de los colaboradores, y los procesos de planificación y adaptación estratégica.

Asimismo, es relevante resaltar la importancia de promover el trabajo colaborativo y la mejora constante, factores claves para robustecer la cohesión institucional (García y De la Peña, 2024). En consecuencia, la organización se percibe en profundidad en calidad de sistema interconectado que reacciona tanto a sus procesos internos como a las exigencias del contexto, incidiendo de forma notable en la consecución de las metas organizacionales.

### **3.10. Productividad Laboral**

La productividad laboral representa algo fundamental de la competitividad empresarial; por ende, es indispensable comprender que lograr cosas significativas en productividad resulta vital para el progreso económico de cualquier organización (Ramírez et al., 2022).

Aunado a esto, la productividad integral, antes percibida en términos de conexión directa, surge de la interacción entre el volumen total de bienes manufacturados y la totalidad de recursos desplegados en su producción. Es crucial enfatizar que tales recursos totales considerados abarcan fuerza laboral, inversión, materias primas y recursos de apoyo, facilitando así la optimización de las capacidades organizativas orientadas al logro de metas (Saldaña et al., 2020).

### **3.11. Vinculación del talento humano con el logro de resultados**

Según Chiang-Vega et al. (2021), la eficacia en el trabajo, se ve influenciada por varios aspectos intrínsecos de la condición humana que impactan directamente a los empleados. Estos factores, podría variar mucho según la industria el área laboral, pero algunos tienen un efecto directo en su rendimiento. Dentro de estos factores se incluyen la motivación, las capacidades y destrezas, la capacitación continua, así como el bienestar integral, tanto físico como psicológico.

La motivación es la gasolina, impulsa el compromiso; las competencias, que nos permiten ejecutar tareas como unos profesionales, y la capacitación, por si no lo sabías, refuerza las habilidades del personal. De igual manera, el bienestar y la salud de los empleados son un punto clave, porque eso mejora la concentración y el rendimiento, y si el clima laboral es

bueno, claro que si, con un liderazgo positivo y comunicación efectiva, ¡pum!, potencia los resultados (Padovan, 2020).

### **3.12. Aspectos Internos Vinculados al Nivel de Productividad de una Organización**

En lo profundo del ámbito empresarial, ciertas cuestiones ejercen una influencia palpable. Se ubican intrínsecamente en la estructura misma, moldeando el rendimiento tanto en el ámbito organizativo como en el desempeño profesional de sus pilares, los colaboradores. Los factores internos considerados en la productividad son: la cultura organizacional, liderazgo efectivo, la organización como tal, los colaboradores, los procesos organizativos que se efectúan, la tecnología implementada y la comunicación efectiva (Pérez et al., 2020).

Según Pedraja-Rejas et al. (2020) varios factores organizacionales impactan directamente la eficiencia en el trabajo. La cultura organizacional, un buen liderazgo, junto con una estructura firme fomentan un ambiente productivo y profesional. Además, la correcta gestión del talento humano y procesos eficientes junto con tecnología de punta, incrementan el rendimiento colectivo. También, poseer recursos físicos idóneos y una comunicación interna clara y efectiva robustece la coordinación y la toma de decisiones..

### **3.13. Escala de Clima Laboral (Decottis & Koys, 1991)**

El análisis de la Escala de Clima Laboral de Decottis y Koys de 1991, se manifiesta como una herramienta valiosa para discernir la percepción del entorno laboral que poseen los colaboradores dentro de una empresa. A pesar de su origen en 1991, su relevancia permanece intacta en la actualidad, y se emplea con asiduidad mediante una escala tipo Likert, facilitando así una evaluación extensa del clima laboral y su repercusión en el rendimiento de los trabajadores. Este instrumento se estructura en 8 dimensiones claves del clima laboral, abarcando 23 interrogantes, y se complementa con otro, diseñando para la satisfacción laboral, compuesto por 18 ítems. Las áreas evaluadas en relación con el clima laboral abarcan:

- 1.- Autonomía
- 2.- Cohesión
- 3.- Confianza

4.- Presión

5.- Apoyo

6.- Reconocimiento

7.- Equidad

Dentro del contexto de la Fundación de Guayaquil, dedicada al abordaje integral de la niñez y juventud en condiciones de vulnerabilidad, un profundo análisis del entorno laboral se vuelve crucial. Es indispensable, esto facilita la identificación de factores internos que repercuten en el desempeño del personal.

La implementación de la escala de Clima Laboral de Decottis y Koys, en conjunción con un instrumento que mida la satisfacción laboral, ofrece una valiosa oportunidad para comprender mejor las percepciones del equipo sobre elementos clave, como comunicación, liderazgo, remuneración, relaciones interpersonales, oportunidades de desarrollo profesional y el clima laboral general.

### **3.14. Escala de Likert**

Sirviendo como una herramienta esencial, esta escala se emplea extensamente en investigaciones y encuestas, ostentando una presentación estructural para cuantificar actitudes, opiniones y percepciones. Frecuentemente, a escala contempla cinco opciones de respuesta: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, neutral, de acuerdo y totalmente de acuerdo, ofreciendo a los participantes la oportunidad de manifestar su nivel de asentimiento o disconformidad con elementos precisos. Cada grado representa un progreso gradual en la respuesta actuando como un factor que distingue y cuantifica las réplicas (Machuca et al., 2023).

En consonancia con lo anterior, se asume que la elección del vocabulario o la redacción de las preguntas en el contexto de las encuestas repercute directamente en las respuestas proporcionadas por los sujetos del estudio. En consecuencia, se incorpora además un análisis cualitativo de las réplicas buscando una comprensión más profunda de las sutilezas que subyacen a las actitudes expresadas mediante la escala de Likert (Machuca et al., 2023).

#### **4. Objeto de la investigación o de la práctica de la investigación**

Este estudio efectúa una revisión detallada del ambiente organizacional en una fundación con sede en Guayaquil; empleando una visión integral de la organización. La investigación se realizó durante el período de prácticas institucionales, orientado a reconocer las variables que influyen en la convivencia, el intercambio comunicativo y la motivación del personal operativo, tomando en cuenta su impacto directo en el logro de los objetivos sociales de la organización.

La práctica se fundamentó en la aplicación de una encuesta estructurada, basándose en la Escala de Clima Laboral de Decottis y Koys; además, se llevó a cabo la observación del entorno institucional con el fin de recopilar información valiosa, respecto a la percepción de los colaboradores, considerando beneficios laborales, las oportunidades de crecimiento profesional y la dinámica de trabajo en equipo. Este ejercicio proporcionó un análisis crítico de las condiciones internas que influyen el ambiente organizacional, y cómo esto impacta en la satisfacción y el desempeño del personal. De esta forma se busca proponer estrategias diseñadas para fortalecer la comunicación efectiva, el reconocimiento laboral y la cohesión institucional.

#### **5. Metodología**

##### **5.1. Tipo de estudio**

La investigación emprenderá un enfoque descriptivo transversal, dado que implicará una observación directa seguida por una meticulosa delineación de las propiedades o eventos que resaltan dentro de una población, en un punto temporal fijado. Este planteamiento persigue robustecer la información concerniente a la condición presente, procurando no modificar las variables que serán objeto de escrutinio que incluye el entorno laboral y la percepción de satisfacción de los trabajadores.

##### **5.2. Enfoque Metodológico de Investigación**

La investigación de campo será empleada, esto es dado que permite la recopilación in situ de la data. Esto ocurrirá específicamente en la fundación guayaquileña. Asimismo, se implementará una investigación documental profunda, pues se explorarán y analizarán documentos relevantes y actualizados sobre el tema y las variables afines.

### **5.3. Población y Muestra**

La selección prioritaria de la muestra, de naturaleza no probabilística aleatoria, comprende 30 participantes de una fundación ubicada en Guayaquil.

### **5.4. Técnicas e Instrumentos**

Para la investigación, se empleó la encuesta como instrumento central de obtención de información, junto con el instrumento validado propuesto por Litwin y Stringer, yendo de la mano de una escala de Likert como instrumento para el desarrollo de la investigación, con el fin de analizar distintas dimensiones del clima organizacional, tales como:

Como se da la comunicación

De qué manera se da el liderazgo

La percepción de la satisfacción en el trabajo por parte de los colaboradores

### **5.5. Tratamiento de Datos**

El análisis de datos se iniciará con la tabulación de los resultados, ejecutada en Excel, seguido de un análisis detallado e interpretación de cada elemento. Esto permitirá la identificación de debilidades y áreas de mejora en el ambiente laboral.

De los resultados obtenidos, emergerán propuestas de mejora para aspectos concretos detectados; de ahí la importancia de una interpretación rigurosa, para asegurar la conexión y veracidad de la información, logrando así los objetivos propuestos.

## **6. Preguntas Clave**

Se han determinado 4 preguntas clave: 1 de acuerdo al objetivo general y las otras 3 preguntas basadas en los objetivos específicos, quedando de la siguiente manera.

- ¿Permitiría el análisis del clima laboral discernir elementos desfavorables en el conjunto de la estructura organizativa de una fundación ubicada en Guayaquil?
- ¿Acaso la dinámica organizativa en curso revela imperfecciones, impactando desfavorablemente en el entorno de trabajo en una fundación ubicada en Guayaquil?

- ¿ Se hallan carencias evidenciadas en la comunicación interna y en la cohesión entre los equipos de trabajo, vinculados directamente con los procedimientos organizacionales presentes?
- ¿ Las estrategias propuestas, arraigadas en los principios del trabajo en equipo, comunicación eficaz y las relaciones internas, lo que incrementaría notablemente la calidad del clima organizacional en la fundación?

## **7. Gestión y Análisis de la Información**

El procesamiento y desarrollo de cada una de las actividades realizadas en el proyecto se dio así.

- Se aplicó el cuestionario de Litwin y Stringer a los 30 trabajadores de la Fundación para examinar las diversas facetas del ambiente laboral, incluyéndose la comunicación, el liderazgo, y la complacencia global en el trabajo.
- Se llevó a cabo un análisis exhaustivo de las contestaciones recopiladas fue realizado con el cuestionario, incorporando métodos estadísticos con el objetivo de revelar patrones, tendencias, y campos donde el ambiente laboral puede perfeccionarse.
- Se crearon informes individuales dirigidos a cada empleado, facilitándoles comentarios personalizados sobre sus resultados del cuestionario. También, un compendio global resumió los hallazgos más significativos y se propuso recomendaciones estratégicas para fortalecer el entorno profesional en la Fundación.

## **8. Análisis de la Información**

Se emplearon herramientas validadas como la Escala de Clima Laboral de Decottis y Koys, junto con un instrumento para medir la satisfacción laboral, cuyas conclusiones brindaron una perspectiva cuantitativa sobre las opiniones del equipo humano acerca de su ambiente organizacional.

Los datos fueron procesados mediante estadística descriptiva, empleando el cálculo de frecuencias y porcentajes para las respuestas obtenidas en cada una de las dimensiones analizadas, entre las que se incluyen la comunicación, el liderazgo, el reconocimiento, las condiciones de trabajo, la motivación y las oportunidades de desarrollo. A raíz de lo

encontrado por medio de estos análisis, se detectaron patrones de percepción en la organización y fueron comparados con los objetivos de la intervención, relacionando de manera más sencilla el clima laboral con los niveles de satisfacción.

## **9. Justificación**

El análisis del ambiente laboral dentro de una fundación guayaquileña posee una trascendencia considerable dado su rol crucial en la protección y el apoyo a infantes y jóvenes vulnerables, es esencial un ambiente laboral afable y cohesivo para garantizar la eficiencia, el fervor y el compromiso del personal. Analizar el clima organizacional presente facilitará la identificación de puntos fuertes, debilidades y oportunidades de optimización que impactan la administración del talento humano. Un enfoque global, desde la perspectiva de la organización, permitirá proponer soluciones que beneficien tanto el bienestar individual, incluyendo el afianzamiento institucional, con el impulso de una cultura cimentada en la confianza, la comunicación efectiva y el trabajo conjunto.

Una investigación llevada a cabo en un consultorio jurídico ecuatoriano realizado por Tumbaco et al. (2023) evidenció una inquietud muy importante de los empleados tocante a los beneficios laborales. Se descubrió que un alarmante 60% disentía, el 24% concordaba, y un escaso 16% se mostraba completamente conforme. Esta discrepancia revelando una seria desaprobación mayoritaria dentro de la entidad. Del mismo modo, un 36% de los participantes manifestaron estar de acuerdo con la considerable flexibilidad apreciada en el acceso a nuevas oportunidades profesionales; sin embargo, un significativo 56% mostró desacuerdo y un residual 8% demostró cierta aceptación, apuntando hacia una falta de claridad y fluidez en lo concerniente al desarrollo profesional.

Esta situación resalta la urgencia de refinar los reglamentos internos, priorizando la transparencia comunicativa y asegurar de manera sustancial condiciones laborales propicias, con el objetivo de motivar al personal. Respecto a la percepción de ventajas y a las alternativas de avance profesional, resulta crítico destacar. La envergadura de las discrepancias evidenciadas en estudios anteriores amerita un abordaje urgente, lo cual crea fisuras tanto en las políticas internas como en la fe que los trabajadores conceden a la entidad,

todo esto repercute directamente en la motivación, retención, y en el compromiso con la institución, afectando en última instancia la calidad del servicio social ofertado.

## 10. Caracterización de los Beneficiarios

A lo referente a la caracterización de los beneficiarios se consideraron aspectos como la edad, el género, sus ocupaciones, entre otros aspectos; esto fue realizado a 30 colaboradores, cuyas características quedan plasmadas en la Tabla 1.

**Tabla 1**

*Datos de población a ser evaluada*

<b>Variable Demográfica</b>	<b>Descripción Adaptada</b>
<b>Edad</b>	Personas entre 25 y 45 años.
<b>Sexo</b>	Participantes de ambos géneros: masculino y femenino.
<b>Estado civil</b>	No se especifica una condición civil determinada.
<b>Nivel educativo</b>	Sin una categoría educativa concreta definida.
<b>Tipo de familia</b>	No se establece un tipo de estructura familiar en particular.
<b>Ocupación</b>	Incluye psicólogos, personal administrativo, personal de apoyo y profesionales docentes.
<b>Nivel de ingresos</b>	Se contempla una variedad de niveles económicos.

*Nota.* Elaboración propia

## 11. Interpretación

### 11.1. Resultados de la Encuesta

1. ¿A qué área pertenece la institución?

**Tabla 2**

*Pregunta 1.- Área a la que pertenece en la institución*

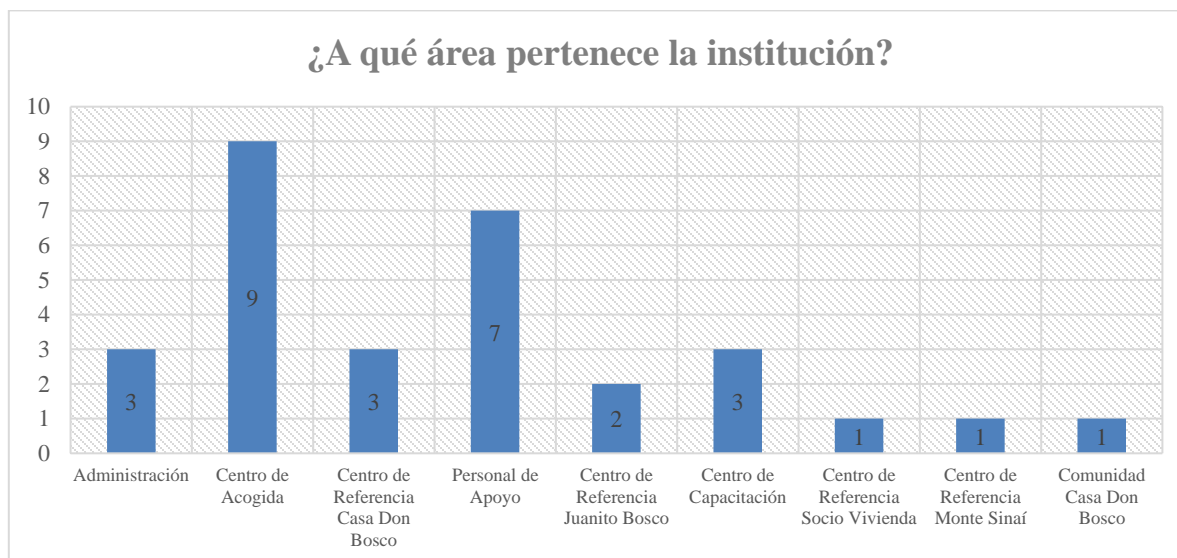
<b>Escala</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Porcentaje</b>
Administración	3	10%
Centro de Acogida	9	30%

Centro de Referencia Casa Don Bosco	3	10%
Personal de Apoyo	7	23%
Centro de Referencia Juanito Bosco	2	7%
Centro de Capacitación	3	10%
Centro de Referencia Socio Vivienda	1	3%
Centro de Referencia Monte Sinaí	1	3%
Comunidad Casa Don Bosco	1	3%

*Nota.* Elaboración propia

## Figura 2

*Pregunta 1.- Área a la que pertenece en la institución*



De acuerdo a la Tabla 2 y Figura 3, la distribución del personal en la Fundación muestra una mayor concentración en el Centro de Acogida, seguido del Personal de Apoyo, lo que indica que estas áreas son fundamentales en la operación de la institución. Otros centros como el Centro de Referencia y los Centros de Capacitación tienen una representación menor, lo cual podría reflejar una estructura organizativa diversificada pero centrada en ciertos núcleos clave.

### 11.1.1. Estructura Organizacional

2. ¿En qué medida está de acuerdo con la siguiente afirmación?: “En esta institución las tareas están claramente definidas”.

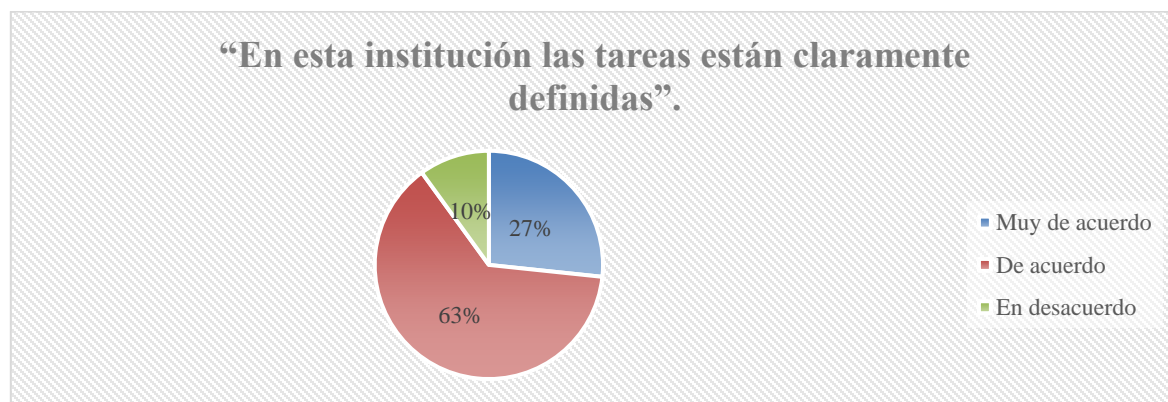
**Tabla 3**

*Pregunta 2.-Percepción respecto a la afirmación de que en la institución las tareas están claramente definidas*

Escala	Respuestas	Porcentaje
Muy de acuerdo	8	27%
De acuerdo	19	63%
En desacuerdo	3	10%

**Figura 3**

*Pregunta 2.- Percepción respecto a la afirmación de que en la institución las tareas están claramente definidas*



De acuerdo a lo establecido en la Tabla 3 y Figura 5, la mayoría de los encuestados (27 de 30) coinciden en que las tareas están claramente definidas, lo que sugiere que la estructura y los roles están bien establecidos dentro de la fundación. No obstante, hay un pequeño porcentaje (3 de 30) que no está de acuerdo, lo cual podría indicar áreas específicas donde la definición de roles y responsabilidades necesita ser revisada o aclarada.

### 11.1.2. Responsabilidad

3. ¿En qué medida está de acuerdo con la siguiente afirmación?: “Mis superiores definen los lineamientos generales y me confían responsabilidad de ejecutar el trabajo y asegurar su cumplimiento”

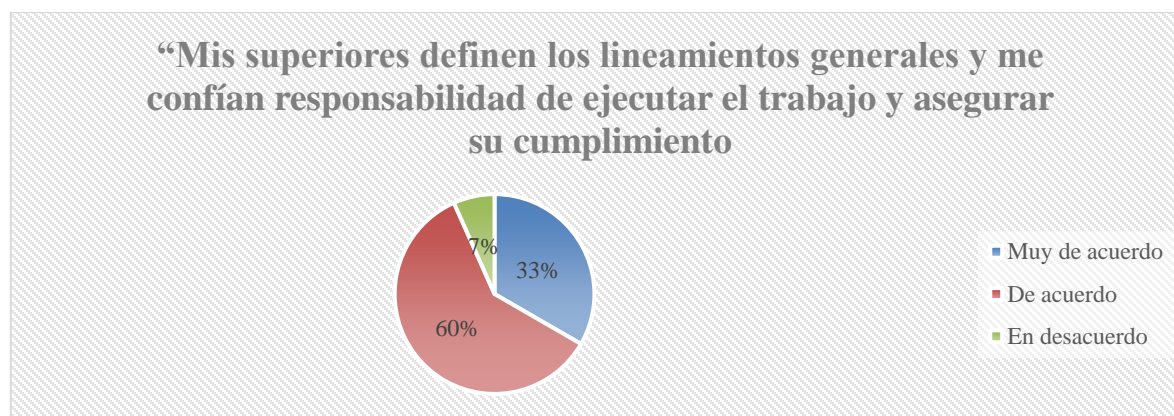
**Tabla 4**

*Pregunta 3.- Percepción respecto a confianza de los superiores en los trabajos en asignación de actividades*

Escala	Respuestas	Porcentaje
Muy de acuerdo	10	33%
De acuerdo	18	60%
En desacuerdo	2	7%

**Figura 4**

*Pregunta 3.- Percepción respecto a confianza de los superiores en los trabajos en asignación de actividades*



Con 28 de 30 respuestas en acuerdo o muy de acuerdo, hay una fuerte confianza depositada por los superiores en los empleados para la ejecución de sus tareas. Esto sugiere

un ambiente laboral donde se promueve la autonomía y la responsabilidad individual, elementos clave para la motivación y el desarrollo profesional del personal.

### 11.1.3. Recompensas y Reconocimiento

4. ¿En qué medida está de acuerdo con la siguiente afirmación?: “Las recompensas e incentivos en esta institución superan las críticas y desafíos favoreciendo un ambiente motivador y positivo”.

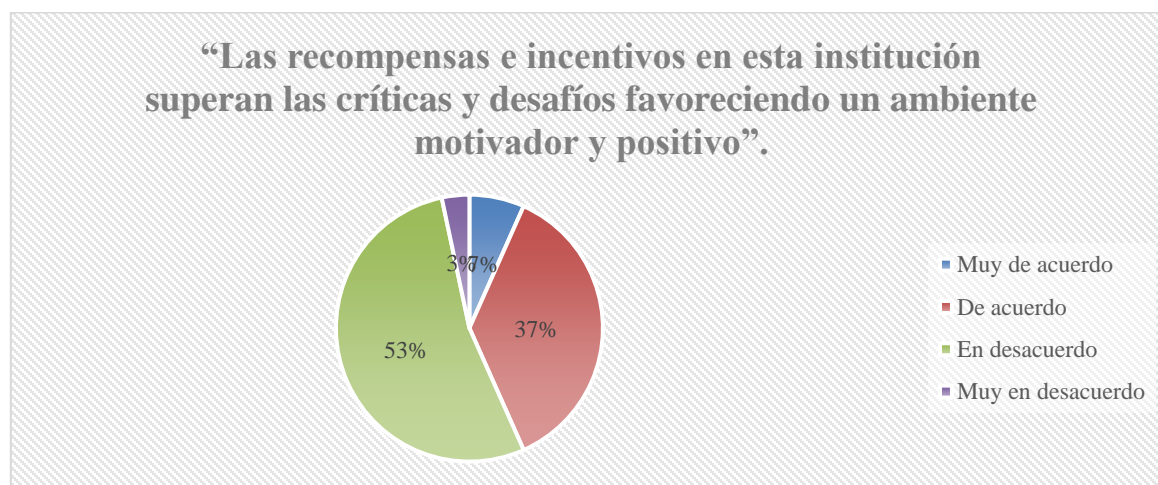
**Tabla 5**

*Pregunta 4.- Percepción de las recompensas e incentivos en contraste con la crítica y desafíos*

Escala	Respuestas	Porcentaje
Muy de acuerdo	2	7%
De acuerdo	11	37%
En desacuerdo	16	53%
Muy en desacuerdo	1	3%

**Figura 5**

*Pregunta 4.- Percepción de las recompensas e incentivos en contraste con la crítica y desafíos*



Un número considerable de los encuestados (17 de 30) está en desacuerdo con que las recompensas e incentivos superen las críticas y desafíos, lo que señala una percepción de que el sistema de incentivos puede no ser lo suficientemente robusto o efectivo para contrarrestar los aspectos negativos del trabajo. Esto podría indicar un área clave para mejorar la motivación y satisfacción del personal.

#### 11.1.4. Relaciones Interpersonales

5. ¿En qué medida está de acuerdo con la siguiente afirmación?: “En esta institución prevalece una atmósfera amistosa entre las personas”.

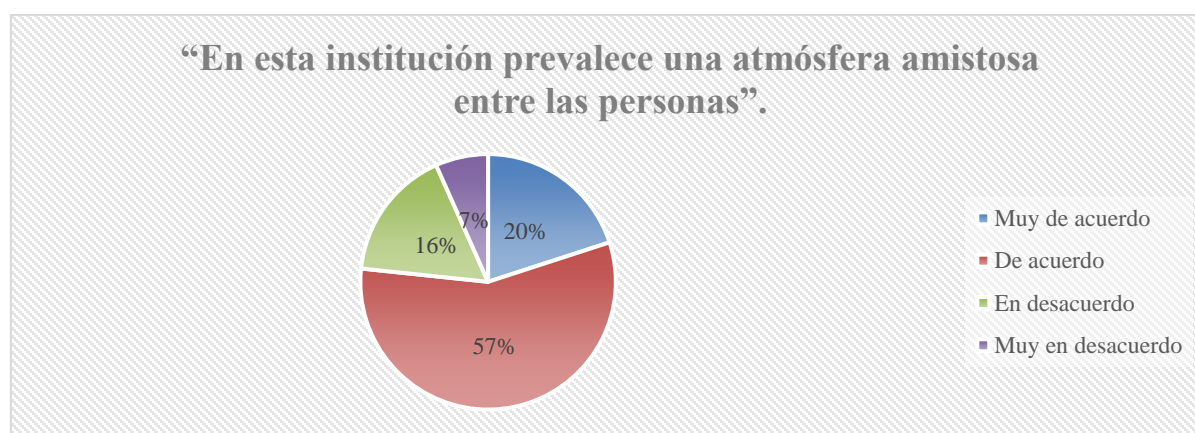
**Tabla 6**

*Pregunta 5.- Percepción sobre la atmósfera entre las personas*

Escala	Respuestas	Porcentaje
Muy de acuerdo	6	20%
De acuerdo	17	57%
En desacuerdo	5	17%
Muy en desacuerdo	2	7%

**Figura 6**

*Pregunta 5.- Percepción sobre la atmósfera entre las personas*



Un número considerable de los encuestados considera que existe una atmósfera amistosa en la institución, con un 17% "de acuerdo" y un 6% "muy de acuerdo". Sin embargo, un 7%

(sumando "en desacuerdo" y "muy en desacuerdo") no percibe este ambiente amigable, lo que sugiere la posible existencia de tensiones o divisiones en ciertas áreas o entre ciertos grupos. Esto puede indicar la necesidad de iniciativas adicionales para fomentar un ambiente más inclusivo y amigable en toda la organización.

#### 11.1.5. Conflicto y Comunicación

6. ¿En qué medida está de acuerdo con la siguiente afirmación?: “Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes”.

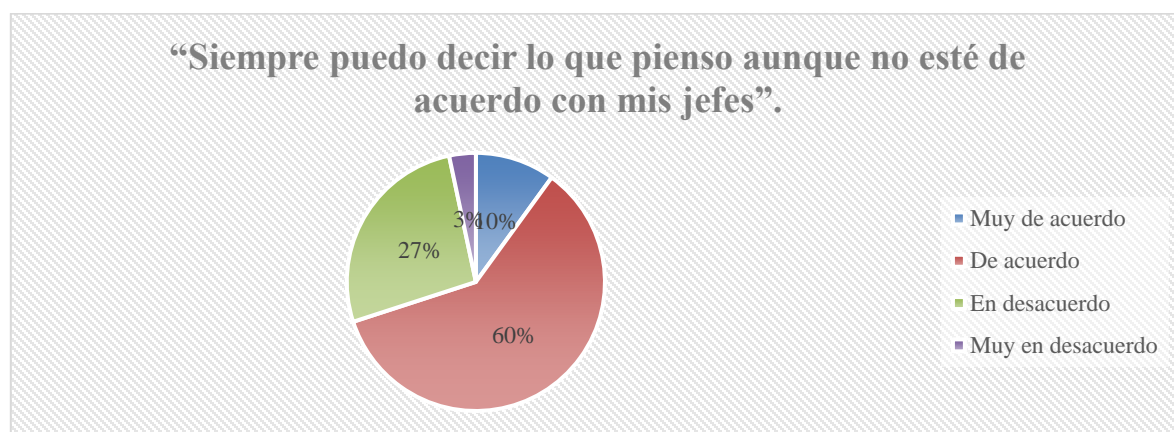
**Tabla 7**

*Pregunta 6.- Percepción respecto a decir lo que piensa aun estando en desacuerdo con sus jefes*

Escala	Respuestas	Porcentaje
Muy de acuerdo	3	10%
De acuerdo	18	60%
En desacuerdo	8	27%
Muy en desacuerdo	1	3%

**Figura 7**

*Pregunta 6.- Percepción respecto a decir lo que piensa aun estando en desacuerdo con sus jefes*



Las respuestas mayoritariamente positivas indican que hay un ambiente relativamente abierto para la expresión de opiniones disidentes, aunque la existencia de desacuerdos sugiere que este no es un valor universalmente compartido o practicado en la organización. Esto podría señalar la necesidad de fortalecer la cultura de comunicación abierta para garantizar que todos se sientan cómodos expresando sus opiniones.

#### 11.1.6. *Identidad y Pertenencia*

7. ¿En qué medida está de acuerdo con la siguiente afirmación?: “La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta institución”.

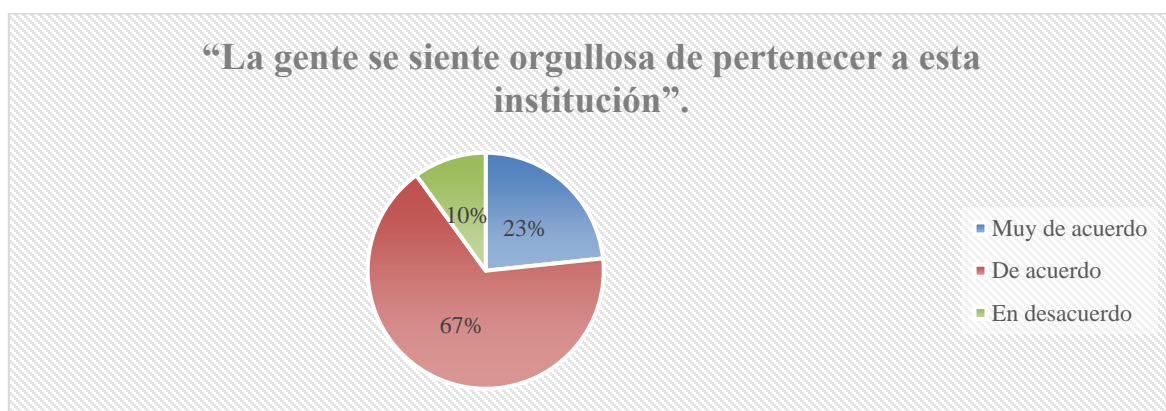
**Tabla 8**

*Pregunta 7.- Percepción de pertinencia hacia la institución*

Escala	Respuestas	Porcentaje
Muy de acuerdo	7	23%
De acuerdo	20	67%
En desacuerdo	3	10%

**Figura 8**

*Pregunta 7.- Percepción de pertinencia hacia la institución*



El alto porcentaje de respuestas positivas indica que gran parte del personal experimenta un marcado sentido de pertenencia y orgullo hacia la organización, lo cual constituye un

indicador relevante de satisfacción laboral y se asocia potencialmente con altos niveles de compromiso y permanencia.

### 11.1.7. Estándares de Rendimiento

8. ¿En qué medida está de acuerdo con la siguiente afirmación?: “En esta institución se exige un rendimiento bastante alto”.

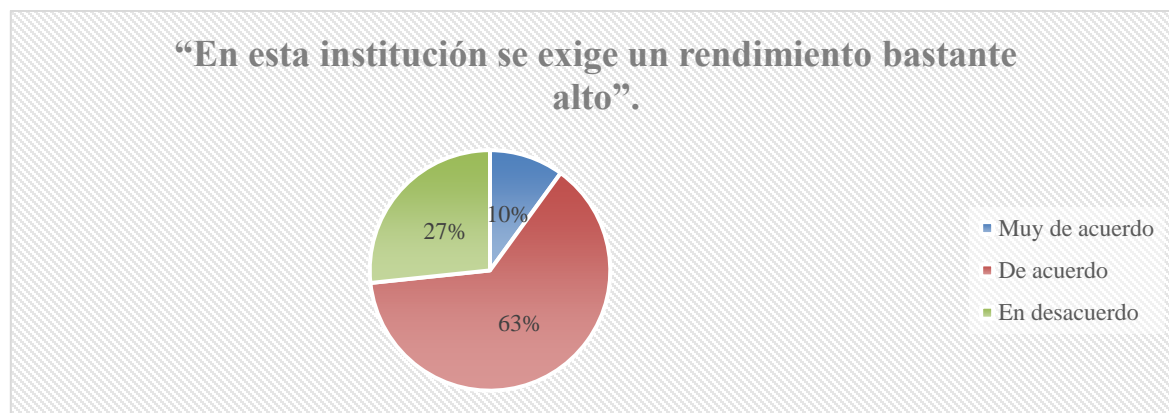
**Tabla 9**

*Pregunta 8.- Percepción de las exigencias en la institución*

Escala	Respuestas	Porcentaje
Muy de acuerdo	3	10%
De acuerdo	19	63%
En desacuerdo	8	27%

**Figura 9**

*Pregunta 8.- Percepción de las exigencias en la institución*



Un 19% de los encuestados está "de acuerdo" en que se exige un alto rendimiento en la institución, complementado por un 3% "muy de acuerdo". Sin embargo, un 8% está en desacuerdo, lo que podría indicar que, si bien la mayoría siente la presión por mantener un alto rendimiento, no todos perciben que se exijan estándares elevados de manera uniforme

en toda la organización. Esto podría reflejar diferencias en las expectativas de rendimiento según el área o el rol.

### 11.1.8. Apoyo y Cooperación

9. ¿En qué medida está de acuerdo con la siguiente afirmación?: “Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil”.

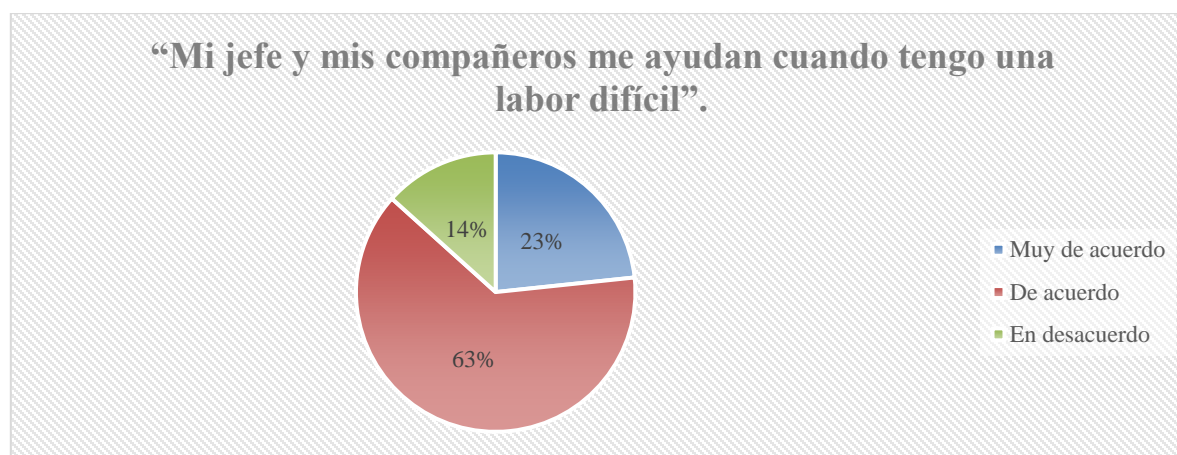
**Tabla 10**

*Pregunta 9.- Percepción de colaboración entre compañeros y la jefatura*

Escala	Respuestas	Porcentaje
Muy de acuerdo	7	23%
De acuerdo	19	63%
En desacuerdo	4	13%

**Figura 10**

*Pregunta 9.- Percepción de colaboración entre compañeros y la jefatura*



La respuesta mayoritariamente positiva, con 26 personas que están de acuerdo o muy de acuerdo, sugiere que existe una cultura de apoyo y colaboración en la institución, lo cual es fundamental para el buen desempeño y la cohesión del equipo. La baja cantidad de respuestas en desacuerdo indica que el apoyo entre compañeros y jefes es consistente.

### 11.1.9. Desarrollo Profesional

10. ¿En qué medida está de acuerdo con la siguiente afirmación?: “En esta institución las oportunidades de crecimiento están diseñadas para apoyar el avance de los colaboradores más capacitados”.

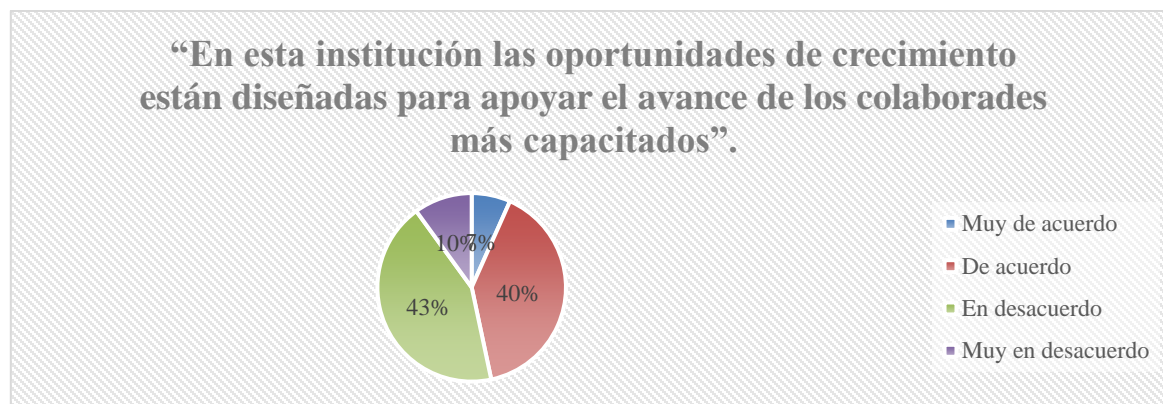
**Tabla 11**

*Pregunta 10.- Percepcion sobre oportunidades de crecimiento en la institución*

Escala	Respuestas	Porcentaje
Muy de acuerdo	2	7%
De acuerdo	12	40%
En desacuerdo	13	43%
Muy en desacuerdo	3	10%

**Figura 11**

*Pregunta 10.- Percepcion sobre oportunidades de crecimiento en la institución*



Las respuestas indican una opinión dividida, con una mayoría relativa en desacuerdo (16 de 30) sobre si las oportunidades de crecimiento están bien diseñadas para apoyar a los más capacitados. Esto sugiere una posible insatisfacción o falta de claridad en los procesos de desarrollo profesional, lo que podría estar afectando la motivación y la retención de talento en la institución.

### 11.1.10. *Confianza Institucional*

11. ¿En qué medida está de acuerdo con la siguiente afirmación?: “Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente en una a la otra”.

**Tabla 12**

*Pregunta 11.- Percepción de confianza entre colaboradores de la institución*

Escala	Respuestas	Porcentaje
Muy de acuerdo	2	7%
De acuerdo	17	57%
En desacuerdo	10	33%
Muy en desacuerdo	1	3%

**Figura 12**

*Pregunta 11.- Percepción de confianza entre colaboradores de la institución*



Un número mayoritario de encuestados parece estar de acuerdo en cierta medida con la falta de confianza dentro de la organización, con 19 respuestas combinadas de "De acuerdo" y "Muy de acuerdo". Sin embargo, 11 encuestados no comparten esta percepción, lo que indica que la confianza es un tema divisivo dentro de la organización y que podría ser un área crítica para mejorar.

## 11.2. Resumen de Resultados por Dimensión de Análisis del Clima Laboral

Para el análisis pertinente se estableció el resumen de los resultados respecto a cada una de las dimensiones analizadas para el clima laboral.

**Tabla 13**

*Resumen de resultados de aplicación de encuesta respecto a clima laboral*

<b>Dimensión</b>	<b>% Acuerdo (Muy de acuerdo + De acuerdo)</b>	<b>% Desacuerdo (En desacuerdo + Muy en desacuerdo)</b>	<b>Análisis e interpretación</b>
<b>Estructura organizacional</b>	90% (27/30)	10% (3/30)	Alta claridad en tareas y roles; buena organización estructural.
<b>Responsabilidad</b>	93% (28/30)	7% (2/30)	Se percibe confianza y autonomía en la ejecución de funciones.
<b>Recompensas y reconocimiento</b>	44% (13/30)	56% (17/30)	El sistema de incentivos es percibido como insuficiente; área crítica a mejorar.
<b>Relaciones interpersonales</b>	77% (23/30)	24% (7/30)	Clima amistoso en general, aunque existen tensiones en algunos grupos.
<b>Comunicación y conflicto</b>	70% (21/30)	30% (9/30)	Relativa apertura para expresar desacuerdos; mejorar cultura de diálogo.
<b>Identidad y pertenencia</b>	90% (27/30)	10% (3/30)	Alto sentido de pertenencia; se valora formar parte de la institución.
<b>Estándares de rendimiento</b>	73% (22/30)	27% (8/30)	Exigencia moderadamente alta, aunque no homogénea en toda la organización.
<b>Apoyo y cooperación</b>	86% (26/30)	13% (4/30)	Fuerte cultura de colaboración entre jefes y compañeros.
<b>Desarrollo profesional</b>	47% (14/30)	53% (16/30)	Se perciben pocas oportunidades claras de crecimiento; afecta la motivación.

<b>Dimensión</b>	<b>% Acuerdo (Muy de acuerdo + De acuerdo)</b>	<b>% Desacuerdo (En desacuerdo + Muy en desacuerdo)</b>	<b>Análisis e interpretación</b>
<b>Confianza institucional</b>	64% (19/30)	36% (11/30)	La confianza entre colaboradores es un tema dividido; requiere atención.

Esto describe que hay una claridad en la estructura organizacional, un alto sentido de pertinencia, responsabilidad asignada y colaboración entre equipos. Su contraparte es el bajo reconocimiento, la débil percepción respecto al desarrollo profesional a través de capacitaciones y una frágil confianza a nivel interior de la organización.

Es recomendado fortalecer las políticas de incentivos, para que haya una mayor motivación por parte de los trabajadores; se tiene también que mejorar la gestión del talento a través de promover una comunicación más abierta para que la confianza organizacional se refuerce a corto, mediano y largo plazo.

## **12. Principales Logros del Aprendizaje**

El proceso de sistematización implementado en la fundación, develó avances sustanciales, mostrando elementos estructurales, de relación y funcionamiento que robustecen el ambiente laboral, impactando de manera positiva el desempeño de la organización. Entre los hallazgos más notables resalta una elevada claridad organizacional. En ella, el 90% de los empleados reportaron tareas bien especificadas. Este dato denota una estructura funcional estable, resonando con los fundamentos de eficiencia administrativa y la distribución de responsabilidades. Esta claridad es primordial para asegurar la coordinación entre departamentos, eliminando la repetición de tareas y fomentando un ambiente organizado.

Por otra parte, uno de los logros más importantes es la confianza depositada por los superiores. Un 93% de los empleados perciben que sus líderes confían en su capacidad de trabajo. Esta práctica propicia una cultura de autonomía, empoderamiento y responsabilidad, potenciando la motivación personal y permitiendo el desarrollo de aptitudes individuales, que convergen con los principios del desarrollo organizacional completo. De igual manera, la valoración positiva de las relaciones interpersonales emerge como un aspecto relevante.

Con un 77% de respuestas afirmativas, se intuye una atmósfera laboral generalmente amigable y cooperativa.

El índice del 86% de aprecio por el soporte y la colaboración entre colegas y superiores, robustece una cultura de cooperación laboral. Promueve la cohesión interna y el compromiso general. Acerca del sentido de identidad, un 90% de los participantes expresaron orgullo, al pertenecer a la institución. Esto pone evidencia la sintonía de los empleados con los principios y metas institucionales.

**Tabla 14**

*Logros institucionales observados en el clima laboral*

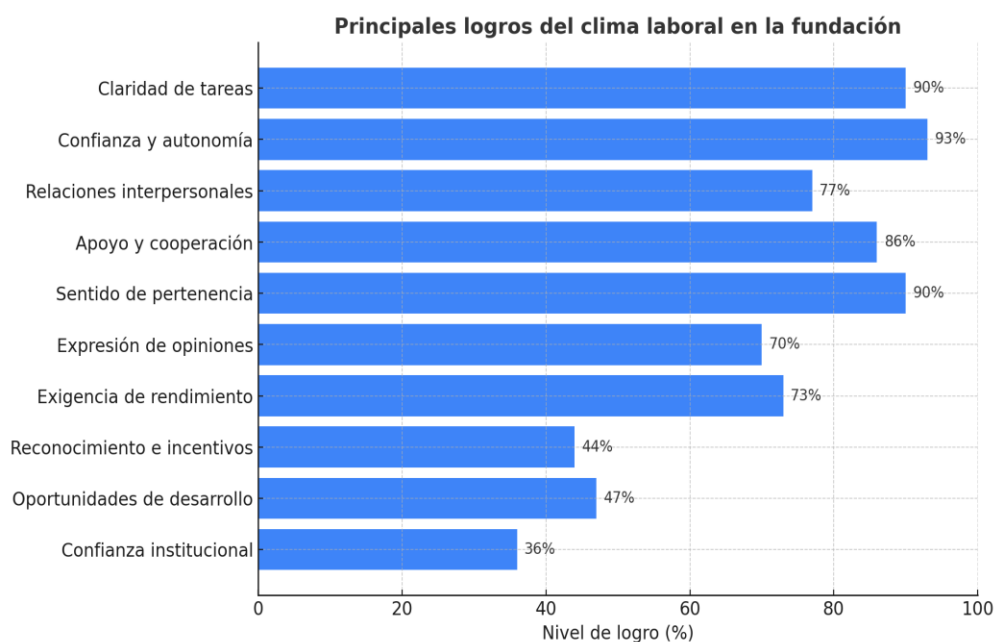
<b>Dimensión analizada</b>	<b>Resultado fundamental</b>	<b>Nivel de logro percibido</b>	<b>Interpretación de resultados</b>
Claridad de tareas	90% percibe tareas bien definidas	Alto	Indica una estructura organizativa eficiente y bien comunicada.
Confianza y autonomía	93% afirma tener libertad y respaldo en sus funciones	Muy alto	Se promueve la autogestión y el empoderamiento laboral.
Relaciones interpersonales	77% reconoce ambiente amistoso	Alto	Refleja una cultura de respeto y cooperación entre compañeros.
Apoyo de jefes y compañeros	86% se siente respaldado ante tareas difíciles	Alto	Fomenta el trabajo en equipo y el bienestar emocional.
Sentido de pertenencia	90% siente orgullo de pertenecer a la institución	Muy alto	Refuerza el compromiso institucional y la identidad organizacional.
Expresión de opiniones	70% afirma poder expresar desacuerdos	Medio-Alto	Muestra una cultura comunicacional relativamente abierta.
Exigencia de rendimiento	73% reconoce que se exige un alto desempeño	Alto	Se percibe una cultura de estándares exigentes.
Reconocimiento e incentivos	56% considera que los incentivos son insuficientes	Bajo	Representa una oportunidad de mejora en la política de motivación extrínseca.
Oportunidades de desarrollo	53% percibe falta de crecimiento profesional	Bajo	Demanda la revisión de planes de carrera y capacitación.

Dimensión analizada	Resultado fundamental	Nivel de logro percibido	Interpretación de resultados
Confianza institucional	64% cree que no hay confianza plena entre compañeros	Medio-Bajo	Requiere acciones para fortalecer la cultura de confianza mutua y la comunicación horizontal.

Analizando la sistematización, la metodología empleada reveló aspectos antes ocultos en lo cotidiano. Por ejemplo, percepciones contrapuestas respecto a la confianza entre los colaboradores, con un 64% que manifiestan recelo. Más de la mitad de los colaboradores perciben carencia de oportunidades definidas para su desarrollo profesional. Reconocer estas tensiones es un avance técnico y reflexivo muy valioso. Entrega las bases para implementar mejoras institucionales fundadas en la evidencia.

### Figura 13

*Principales logros en el estudio del clima laboral en la fundación*



Logros destacados muestran un ambiente laboral que, aunque demuestra sólidas cualidades ejemplo, la fe en sus empleados, la precisión en la entrega de responsabilidades y el orgullo por la institución también exhibe facetas sensibles demandando atención particular.

Principalmente, el reconocimiento, las chances de mejorar y la credibilidad entre ellos necesitan especial atención.

### 13. Propuestas Organizacionales

Se detectaron elementos que influyen directamente en el grado de bienestar en el ambiente de trabajo dentro de la institución incluyendo la sensación de reconocimiento la comunicación jerárquica la cooperación entre los colaboradores y el sentido de pertenencia a la organización. Considerando este panorama es necesario plantear estrategias organizacionales a medida que atiendan las demandas de los empleados consolidando los fundamentos del trabajo en equipo, la coexistencia institucional y la comunicación eficaz. Seguidamente se presentan diversas sugerencias activas factibles concebidas para propiciar un entorno organizacional más equilibrado participativo y estimulante.

**Tabla 15**

*Propuestas para gestión del clima laboral en la organización*

<b>Estrategia</b>	<b>Finalidad</b>	<b>Acciones concretas propuestas</b>
<b>1. Círculos de Conversación Institucional</b>	Promover el diálogo horizontal y la confianza entre colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Reuniones mensuales sin jerarquías.</li> <li>● Temáticas rotativas: motivación, carga laboral, comunicación. - Moderación por facilitador neutral.</li> </ul>
<b>2. Jornadas de Integración Institucional</b>	Fortalecer el trabajo en equipo y la convivencia mediante dinámicas vivenciales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Actividades trimestrales recreativas.</li> <li>● Retos de resolución de casos reales.</li> <li>● Juegos de rol y liderazgo.</li> <li>● Nominaciones anónimas por pares.</li> </ul>
<b>3. Programa “Reconócelo tú”</b>	Visibilizar el esfuerzo individual y colectivo, aumentando la motivación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Reconocimiento simbólico en reuniones.</li> <li>● Incentivos no económicos: horarios flexibles, cartas de reconocimiento, etc.</li> </ul>

Estrategia	Finalidad	Acciones concretas propuestas
<b>4. Cápsulas formativas “Conecta y Comunica”</b>	Desarrollar habilidades blandas y mejorar la comunicación institucional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Micro capacitaciones mensuales (30-45 min).</li> <li>● Temas: retroalimentación, gestión emocional, liderazgo eficaz.</li> <li>● Con directrices participativas.</li> <li>● Mesas de trabajo para construir normas de convivencia.</li> </ul>
<b>5. Código de Convivencia Institucional Participativo</b>	Fomentar un sentido de identidad y cultura organizacional compartida.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Documento con valores, compromisos y comportamientos esperados.</li> <li>● Revisión anual con participación del personal.</li> </ul>

La aplicación de estas estrategias persigue, algo más que mejorar las relaciones entre personas y la estructura interna de la institución; pretende también impulsar el rendimiento grupal, desde una perspectiva holística. Tales medidas podrían transformarse en un catalizador de cambio institucional si se integran, con resiliencia, con la colaboración activa de todas las áreas operativas.

## 14. Conclusiones y Recomendaciones

### 14.1. Conclusiones

El análisis reveló, que un considerable 53% de los empleados discrepa con la idea de que las gratificaciones compensan las dificultades en el trabajo; paralelamente, un 43% opina que las perspectivas de desarrollo son escasas. Esto se tradujo en falencias significativas en los mecanismos de motivación e incentivo, impactando directamente la experiencia del clima laboral percibido.

Si bien, el 83% de los participantes declara recibir ayuda de sus superiores y colegas en tareas complicadas, un 27% admitió no sentirse seguro expresando disconformidad con sus jefes. Dicha contradicción indica que a pesar de la colaboración existente, persisten obstáculos en la comunicación directa, dificultando una interacción institucional plenamente democrática.

El 90% de los involucrados expresaron orgullo por pertenecer a la entidad, y un 63% constato un ambiente amigable en su contexto laboral. Tales resultados positivos afianzan la posibilidad de implementar estrategias organizativas que fortalezcan el trabajo en equipo, impulsen una comunicación eficaz y establezcan relaciones saludables; cimientos cruciales para un mejor ambiente de trabajo.

## **14.2. Recomendaciones**

Se debe establecer evaluaciones del ambiente laboral, ejecutándolas periódicamente. Esto deberá englobar encuestas anónimas, también grupos focales, para una detección oportuna de los problemas influyendo en el bienestar de los colaboradores.

Hay que reforzar la comunicación a nivel institucional. Se emplearán áreas interactivas, reuniones de equipo, así como diálogos grupales y programas de mentoría. Lo anterior debe posibilitar una implicación de todos, en la toma de decisiones y, por supuesto, el progreso organizacional.

Las estrategias planteadas en esta investigación deben aplicarse gradualmente, con un seguimiento detallado y ajustes según los cambios internos. Así se promueve una cultura laboral donde se aprecia el compromiso, la inventiva, y el respeto entre todos.

Se recomienda además realizar estudios que comparen el ambiente laboral en fundaciones y organizaciones no lucrativas, ubicadas en variados contextos y sectores. La meta es identificar patrones semejantes y estrategias funcionales para su eventual adaptación a otras realidades institucionales.

## **Bibliografía**

- Brito-Carrillo, C., Pitre-Redondo, R., & Cardona-Arbeláez, D. (2020). Organizational climate and its influence on the performance of employees in a service company. *Informacion Tecnologica*, 31(1), 141–148. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000100141>
- Cadillo, G., & Saavedra, M. (2024). Clima organizacional: un análisis desde la perspectiva de los docentes. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(5). <https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2685>

- Chiang-Vega, M., Hidalgo-Ortiz, J. P., & Gómez-Fuentealba, N. (2021). Effect of job satisfaction and confidence on the organizational climate, through structural equations. *Retos(Ecuador)*, 11(22), 339–352. <https://doi.org/10.17163/ret.n22.2021.10>
- Chiavenato, I. (2009). *GESTIÓN DE TALENTO HUMANO* (E. C. Zúñiga Gutiérrez & R. Michaca Fandiño, Eds.; 3era ed., Issue 1). McGraw-Hill. [http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento humano 3ra ed.pdf](http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento_humano_3ra_ed.pdf)
- Collaguazo-Montero, V., Sarzosa Viera, P. E., & León-López, P. (2024). Análisis De La Gestión De Comunicación Institucional Y Su Influencia En La Satisfacción De Los Actores Internos De Una Unidad Educativa Del Milenio De Cuenca - Ecuador. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(6), 1250–1260. <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.6.2818>
- Coronado-Guzmán, G., Valdivia-Velasco, M., Aguilera-Dávila, A., & Alvarado-Carrillo, A. (2020). Compromiso Organizacional: Antecedentes y Consecuencias. *Conciencia Tecnológica*, 60, 1–15. <https://n9.cl/ako0v>
- Decottis, K., & Koys, J. (1991). *Instrumento de Medida de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral*. <https://profesoredsonrosalesuptm.files.wordpress.com/2016/06/instrumento-clima-organizacional.pdf>
- Espinoza, C. (2020). *Efectos y dinámicas grupales observadas post-evento de rotación en equipos de trabajo: Una propuesta de acciones para disminuir riesgos organizacionales* [Magíster en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional, Universidad de Chile]. <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/201723/Tesis%20-%20Carolina%20Espinoza.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- García, V. R., & De la Peña, G. (2024). El trabajo colaborativo como estrategia pedagógica para favorecer la convivencia escolar de los niños. *Minerva*, 5(14), 40–51. <https://doi.org/10.47460/minerva.v5i14.162>
- Gómez, G. (2021). *Salario emocional y su relación con la fidelización del talento humano y el desempeño laboral, en las entidades eclesiásticas de la Arquidiócesis de Bucaramanga* [Maestría en Administración, Universidad Pontificia Bolivariana]. <https://n9.cl/ql15y6>

- González, K., & Franco, H. (2020). *UN ACERCAMIENTO A LA DINÁMICA ORGANIZACIONAL* (1st ed.). Navarra. <https://www.researchgate.net/publication/359244199>
- Guamán, M., & Chuisaca, I. (2024). *Clima laboral en la Empresa Importaciones Vilservi en el periodo 2024* [Pregrado, Universidad Politécnica Salesiana]. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/29114/1/UPS-GT005795.pdf>
- Hidalgo, V. (2025). Análisis del Clima Laboral en una institución del sector de la salud en la provincia de Pichincha-Ecuador. *Espíritu Emprendedor TES*, 9(1), 53–67. <https://doi.org/10.33970/eetes.v9.n1.2025.420>
- Llamoga, S., & Morales, P. (2024). Desarrollo organizacional: una revisión sistemática para Latinoamérica. *UCV-Scientia*, 16(1), 26–40. <https://doi.org/10.18050/revucv-scientia.v16n1a3>
- Macedo, G., & Delgado, J. (2020). Comportamiento organizacional en la gestión educativa 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1256–1276. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.147](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.147)
- Machuca, J. A., Aldonado, M. E. M., & Vines, F. V. (2023). Tratamiento y representación de datos provenientes de escalas tipo Likert. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 736–747. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i4.6905](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.6905)
- Martins, J. (2024, December 20). *Comunicación efectiva en el trabajo: 12 consejos clave para equipos más eficaces*. Elementos de Una Comunicación Eficaz En El Trabajo.
- Ñaña, C. (2017). *Comportamiento Organizacional* (E. Gallargo & M. Córdova, Eds.; 1°). Universidad Continental. <https://n9.cl/w9or1>
- Ortiz, D. (2023). *Clima organizacional y motivación laboral del personal administrativo en una empresa de la ciudad de Quito en el año 2022*. [Pregrado, Universidad Central del Ecuador]. <https://www.dspace.uce.edu.ec/bitstreams/b8f54a2c-6cef-4baa-8064-dfd3a9e2e88e/download>

- Padovan, I. (2020). Teorías de la motivación - aplicación práctica. *Universidad Nacional de Cuyo*, 1–108. [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/15664/teorias-de-la-motivacin.-aplicacin-prctica.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/15664/teorias-de-la-motivacin.-aplicacin-prctica.pdf)
- Parrarles-Reyes, J., Villao-Reyes, J., & Pisco-Suarez, G. (2022). Motivación Laboral como Herramienta Eficaz para el Mejor Desarrollo de las Organizaciones. *Dominio de Las Ciencias*, 8(1), 177–186. <https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2565>
- Pedraja-Rejas, L. M., Marchioni-Choque, Í. A., Espinoza-Marchant, C. J., & Muñoz-Fritis, C. P. (2020). Leadership and organizational culture as influencing factors in the quality of higher education: conceptual analysis. *Formacion Universitaria*, 13(5), 3–14. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062020000500003>
- Pérez, R., Ríos-Manríquez, M., Muñoz, C. I., & Cañizares, M. (2020). ¿Qué factores, internos y externos, determinan el nivel de ereadiness? Análisis de las PYMES españolas. *International Journal of Professional Business Review*, 5(1), 72–85. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2020.v5i1.182>
- Pinela Morán, N., & Armijos Yambay, M. (2022). El compromiso laboral y el comportamiento innovador de los empleados: revisión de literatura. *Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 9(1), 1. <https://doi.org/10.46677/compendium.v9i1.1005>
- Ramírez, G. G., Magaña, D. E., & Ojeda, R. N. (2022). Productividad, aspectos que benefician a la organización. Revisión sistemática de la producción científica. *TRASCENDER, CONTABILIDAD Y GESTIÓN*, 8(20), 189–208. <https://doi.org/10.36791/tcg.v8i20.166>
- Ramos, J. (2020). *Análisis de la incidencia del clima laboral en el sentido de pertenencia de los docentes de una facultad de una institución pública de educación superior* [Maestría en Gestión de Talento Humano, ESPOL]. <https://n9.cl/4crcku>
- Ros, J. (2006). *Análisis de roles de trabajo en equipo: un enfoque centrado en comportamientos* [Tesis Doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona]. <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5449/jarg1de1.pdf?sequence=1>
- Saldaña, C., Polo-Vargas, J., Gutiérrez-Carvajal, Ó., & Madrigal, B. (2020). Bienestar psicológico, estrés y factores psicosociales en trabajadores de instituciones gubernamentales

de Jalisco-México. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XXVI(1), 25–37.  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7384403.pdf>

Santamaría, J. (2020). *Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro S.A.* [Maestría en Desarrollo del Talento Humano, Universidad Andina Simón Bolívar]. <https://n9.cl/ia2u8>

Seijas-Díaz, J., Rosales-Bardalez, C., Valera-Vela, J., Macahuachi-Rengifo, R., Terán-Chávez, N., & Nureña-Hidalgo, M. (2024). Perspectiva organizacional comportamiento en el modelo de negocio. *Bibliotecas. Anales de Investigación*, 20(2), 1–14.  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9740297.pdf>

Suárez, I., Tinajero, M., & Jácome, I. (2020). Comportamiento organizacional y su papel en la gestión de negocios. *Revista Publicando*, 7(24), 1. <https://n9.cl/tl1lh>

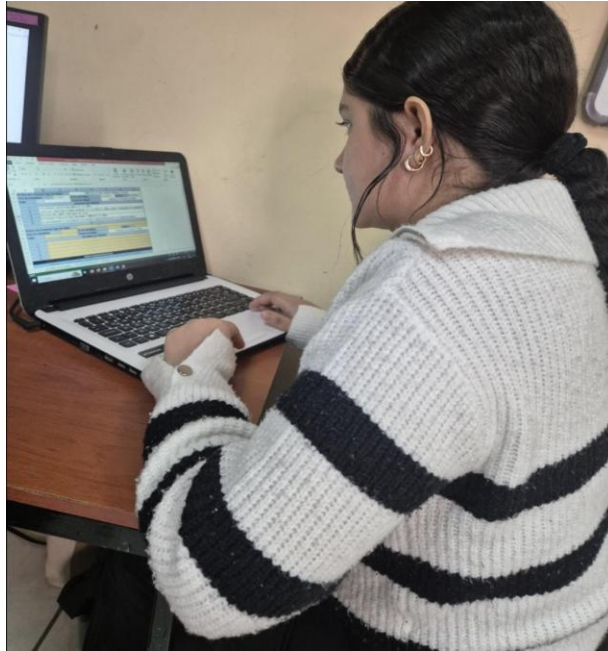
Tejada, F., & Peña, G. (2009). Reflexiones sobre las características constitutiva. *SIGNOS*, 1(2), 79–93.

[https://www.researchgate.net/publication/294114988\\_Reflexiones\\_sobre\\_las\\_caracteristicas\\_constitutivas\\_de\\_la\\_gestion\\_integral/download?\\_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6Ii9kaXJlY3QifX0](https://www.researchgate.net/publication/294114988_Reflexiones_sobre_las_caracteristicas_constitutivas_de_la_gestion_integral/download?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6Ii9kaXJlY3QifX0)

Ventura, E. M., Castro, E. A., & Matta, E. P. (2024). Impacto del clima laboral en la productividad de los trabajadores en empresas de Lima. *Revista Tecnológica - ESPOL*, 36(1), 124–134.  
<https://doi.org/10.37815/rte.v36n1.1144>

## Anexos

**Anexo 1.** Desarrollo y planificación de encuesta respecto a clima laboral para aplicar en colaboradores de la institución.



**Anexo 2.** Análisis de alternativas para ser aplicadas en la institución como charlas, capacitaciones y actividades.



**Anexo 3.** Tabulación de resultados de la encuesta relacionada al análisis del clima laboral

