



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Resolución RPC-SO-22-No.477-2020

PROYECTO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

Título del proyecto:

Manual de clima laboral basado en la teoría de Herzberg para fortalecer la satisfacción y motivación de los docentes del Instituto Universitario Pichincha.

Línea de Investigación:

Gestión integrada de organizaciones y competitividad sostenible

Campo amplio de conocimiento:

Administración

Autor/a:

Indira Sylvanna Jácome López

Tutor Técnico

Mgt. Héctor Sebastián Pérez Manosalvas

Tutor Metodológico

PhD. Alejo Betty Pastora

Quito – Ecuador

2025

APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo, Mg. Héctor Sebastián Pérez Manosalvas con C.I: 1721527186 en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación titulado: Manual de clima laboral basado en la teoría de Herzberg para fortalecer la satisfacción y motivación de los docentes del Instituto Universitario Pichincha.

Elaborado por: Indira Sylvanna Jácome López, de C.I1713474508, estudiante de la Maestría: Gestión del Talento Humano: de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., 19/09/2025

Firma

APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo, PhD. Pastora Alejo Betty con C.I: 1759364332. en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación titulado: Manual de clima laboral basado en la teoría de Herzberg para fortalecer la satisfacción y motivación de los docentes del Instituto Universitario Pichincha.

Elaborado por: Indira Sylvanna Jácome López, de C.I1713474508, estudiante de la Maestría: Gestión del Talento Humano: de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., 19/09/2025

Firma

DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE



Yo, Indira Sylvanna Jácome López con C.I: 1713474508, autor/a del proyecto de titulación denominado: Manual de clima laboral basado en la teoría de Herzberg para fortalecer la satisfacción y motivación de los docentes del Instituto Universitario Pichincha. Previo a la obtención del título de Magister en Gestión del Talento Humano, mencion.

Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar el respectivo trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

Manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Tecnológica Israel los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor@ del trabajo de titulación, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital como parte del acervo bibliográfico de la Universidad Tecnológica Israel.

Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de prosperidad intelectual vigentes.

Quito D.M., 19 de septiembre de 2025



Firma

Tabla de contenido

INFORMACIÓN GENERAL	8
Contextualización del tema	8
Objetivo general	14
Objetivos específicos.....	14
Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:	14
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	17
Contextualización general del estado del arte.....	17
Bases teóricas	19
Aplicación de la Teoría de Herzberg.....	23
Normativas y Políticas Institucionales o Nacionales.	24
Proceso investigativo metodológico	24
Tipo de investigación	24
Justificación de elegir este tipo para el estudio del clima laboral.....	25
Enfoque metodológico	25
Ventajas de combinar encuesta y entrevista:	25
Población Objetivo	25
Tamaño de la muestra.....	26
Característica demográfica relevantes	26
Población para entrevistas	27
Instrumentos de recolección de datos.....	27
Procedimiento de recolección de datos Cronograma resumido:.....	29
Análisis de resultados	30
CAPÍTULO II: PROPUESTA.....	61
Fundamentos teóricos aplicados Identificar los conceptos clave	61
Bases teóricas relevantes para la propuesta	65
Estructura general	68
Explicación del aporte	69
Resultados cuantitativos (Encuesta):	71
Los tres pilares fundamentales (Profesional, personal y entorno) Definición de cada pilar:	72
Diagnóstico participativo del clima laboral.....	76
Plan de acción para mejorar el clima.....	79

Recursos necesarios:.....	79
Presupuesta.....	80
Matriz de articulación de la propuesta.....	82
CONCLUSIONES	85
RECOMENDACIONES	86
BIBLIOGRAFÍA.....	87
ANEXOS 1	91
CLIMALABORAL	95
INDICADORES DE SEGUIMIENTO	97
ANEXO.....	99
RESULTADOS	102
CRONOGRAMA	103
RECURSOS.....	104
CONCLUSIONES.....	105

Índice de tablas

Tabla 1	26
Tabla 2	28
Tabla 3	30
Tabla 4	31
Tabla 5	33
Tabla 6	58
Tabla 7	59
Tabla 8	79
Tabla 9	80
Tabla 10	81

Índice de figuras

Figura 1 -----	34
Figura 2 -----	35
Figura 3 -----	36
Figura 4 -----	37
Figura 5 -----	38
Figura 6 -----	39
Figura 7 -----	40
Figura 8 -----	41
Figura 9 -----	42
Figura 10-----	43
Figura 11-----	44
Figura 12-----	45
Figura 13-----	46
Figura 14-----	47
Figura 15-----	48
Figura 16-----	49
Figura 17-----	50
Figura 18-----	51
Figura 19-----	52
Figura 20-----	53
Figura 21-----	54
Figura 22-----	55
Figura 23-----	56
Figura 24-----	57

INFORMACIÓN GENERAL

Contextualización del tema

El clima laboral en las organizaciones da sentido a la parte psicológica y social que se sostienen en un lugar de trabajo. Es el conocimiento que los colaboradores mantienen sobre las condiciones al realizar las actividades cotidianas las cuales incluyen la comunicación, el liderazgo, las relaciones interpersonales, el respeto, la motivación y el sentido de pertenencia (Chiavenato, 2017).

En cuanto a la satisfacción laboral hace referencia al grado en el que el empleado se siente contento en la realización de su trabajo, la cual se va relacionando con el reconocimiento, el ambiente de trabajo, incluso con la responsabilidad y el desarrollo personal (Robbins & Judge, 2019). La motivación fundamentalmente laboral es el estimular al trabajador a realizar un trabajo con entusiasmo y dedicación. Esta motivación fomenta dos factores principales que son los internos y externos, como las metas personales, recompensa. El reconocimiento y las condiciones laborales (Chiavenato, 2017; Luthans et al., 2021). En los docentes la motivación laboral es el conjunto de fuerzas tanto internas como externas que le impulsan a ponerse y alcanzar metas como enseñar bien, innovar, y el comprometimiento de su profesión.

En cuanto a la satisfacción laboral en los docentes se percibe un bienestar en el cumplimiento de su trabajo, cumple con sus expectativas reales, alineados con sus valores, necesidades y creencias. A esto se puede incluir aspectos como las condiciones de trabajo, la remuneración, las relaciones interpersonales, los reconocimientos, su estabilidad autónoma y las oportunidades de crecimiento (Robbins & Judge, 2019). Al concatenar todos estos aspectos se considera un estado afectivo emocional en la percepción subjetiva del entorno laboral. (Chiavenato, 2017; Luthans et al., 2021).

Al tener la satisfacción y la motivación de los docentes como un elemento clave que garantiza la calidad educativa y la permanencia del personal dentro de una institución, es fundamental establecer estrategias integrales que promuevan el bienestar, el reconocimiento y a la autorrealización del profesional. entre las estrategias se puede mencionar, (Chiavenato, 2017; García & Sánchez, 2020).

La mejora de condiciones laborales donde se asegura un entorno físico adecuado, materiales didácticos, aulas equipadas, herramientas tecnológicas, etc.

Fomentar la comunicación interna y un buen clima laboral positivo, un ambiente de respeto, colaboración, empatía entre los docentes, directivos y estudiantes. Una buena comunicación abierta y efectiva donde se fortalece la confianza institucional y fundamentalmente el sentido de pertenencia.

El ofrecimiento de oportunidades de desarrollo profesional, brindando acceso a las capacitaciones, becas, talleres, programas de posgrados, etc. Que van fortaleciendo las competencias docentes y motivación en el crecimiento personal y profesional.

La garantía de la estabilidad y seguridad laboral. La continuidad del trabajo, la claridad en los contratos y la equidad salarial es lo que genera confianza y reduce la rotación del personal docente.

El desarrollo del liderazgo pedagógico. Es fundamental que los directivos asuman el rol de liderazgo positivo, el cual puede basarse en el acompañamiento, en la orientación y el apoyo continuo. Cuando se aplica un liderazgo empático se fortalece la motivación y el desempeño docente.

El establecimiento de mecanismos de evaluación justa y constructiva. Es fundamental la evaluación del desempeño docente, utilizando instrumentos transparentes y objetivos con retroalimentación formativa. Esto permite que el docente pueda ver la evaluación como una oportunidad de mejora y crecimiento y no como un castigo con sanción.

El fomentar la identidad institucional y el sentido de propósito. Impulsando actividades institucionales, como proyectos comunitarios y valores compartidos, fortaleciendo el orgullo de pertenecer a la institución y la trascendencia de la labor educativa.

El conjunto de estrategias ayuda a contribuir un entorno laboral y organizacional más saludable para todos los colaboradores de las instituciones fundamentalmente de los docentes, donde se sienten valorados, motivados y comprometidos con la visión y misión institucional. Se puede determinar que un clima laboral es el conjunto de percepciones, actitudes y emociones que los trabajadores de una institución pueden desarrollar frente a su entorno de trabajo. (Robbins & Judge, 2019; García & Sánchez, 2020).

Aplicar un manual del clima laboral permite a la organización contar con una herramienta sistemática la cual ayuda a diagnosticar, fortalecer y mantener un ambiente laboral saludable. La finalidad del manual es orientar las acciones dirigidas a la mejora de las relaciones humanas, al compromiso institucional y la satisfacción de los colaboradores (Robbins & Judge, 2019; García & Sánchez, 2020). El propósito no solo es resolver los conflictos o la medición de los niveles de satisfacción, sino la prevención de la desmotivación, la cohesión del equipo y garantizar el bienestar general del personal (Chiavenato, 2017; Luthans et al., 2021).

A su vez el manual del clima laboral facilita la creación de estrategias organizacionales mucho más claras, como La mejora de condiciones laborales, el fomentar la comunicación interna y un buen clima laboral positivo, El ofrecimiento de oportunidades de desarrollo profesional, La garantía de la estabilidad y seguridad laboral, El desarrollo del liderazgo pedagógico, El establecimiento de mecanismos de evaluación justa y constructiva, El fomentar la identidad institucional y el sentido de propósito (Robbins & Judge, 2019; García & Sánchez, 2020). Además, proporciona lineamientos de evaluación periódica mismas que ayudan a identificar las percepciones del personal fundamentalmente docente y orienta la toma de decisiones hacia el fortalecimiento del bienestar institucional. En síntesis, una organización que invierte en su clima laboral promueve el equilibrio emocional, el mejoramiento de la productividad de todos sus trabajadores y el refuerzo de la imagen institucional (Robbins & Judge, 2019).

En el fomento del clima laboral se propone la teoría de los dos factores, propuesta por Frederick Herzberg, con base conceptual para el entendimiento que genera la satisfacción o insatisfacción laboral, el autor identifico los elementos que motivan a las personas, pero no son los mismos que evitan el descontento laboral y estos son:

Factores motivacionales que están relacionados con la naturaleza del trabajo, con la posibilidad de desarrollo personal, como el reconocimiento, la responsabilidad, el logro de metas, que los trabajadores tengan la percepción de que el trabajo tienen sentido, estos factores generan motivación y compromiso cuando está presente.

Factores de higiene que están relacionados con las condiciones externas del trabajo, estos factores son los salarios, la estabilidad laboral, las políticas institucionales, el relacionarse con los compañeros de trabajo incluso con los supervisores. Este factor de pronto no garantiza

la motivación, pero su ausencia si produce insatisfacción.

Al aplicar el manual del clima laboral basado en la teoría de Herzberg, ayuda a equilibrar los dos factores, ya que por un lado se busca evitar la insatisfacción mediante a condiciones adecuadas como es la comunicación efectiva, un ambiente laboral seguro desarrollado en respeto, y por otro lado se promueve la motivación interna del personal el cual ofrece oportunidades de desarrollo, reconocimientos y participación en la toma de decisiones (Herzberg, 1959; Robbins & Judge, 2019; Luthans et al., 2021).

Esta teoría explica el porqué de los docentes necesitan mucho más incentivos para sentirse satisfechos, aunque los elementos como el salario y las condiciones laborales son importantes. La verdadera motivación radica en el reconocimiento de su labor, la autonomía pedagógica, la confianza institucional y el éxito de sus estudiantes. Por tal motivo un manual del clima laboral basado en el enfoque de Herzberg ayuda a fortalecer los aspectos estructurales como los emocionales en su entorno de trabajo.

En el Ecuador, la educación superior constituye un eje estratégico para promover el conocimiento, la innovación y el desarrollo social (Consejo de Educación Superior CES, 2023), tanto la gestión académica como la administrativa atraviesan procesos de modernización destinados a asegurar calidad, pertinencia y equidad (Ministerio de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación SENESCYT, 2022). Las instituciones enfrentan el desafío de adaptarse rápidamente a los cambios tecnológicos, a las nuevas demandas del mercado laboral y a las políticas públicas orientadas a fortalecer la investigación y la vinculación con la sociedad (Pérez & Torres, 2021). Actualmente, el sistema universitario ecuatoriano se consolida como un elemento clave para la formación de profesionales capaces de impulsar la sostenibilidad y la competitividad nacional.

En cuanto a la gestión administrativa, la institución realiza procesos para mejorar la planificación académica y la evaluación permanente de las actividades formativas. El desempeño docente y de los resultados de aprendizaje se realiza mediante criterios e instrumentos orientados a la mejora continua (García et al, 2020). Con respecto a la comunicación interna siendo un ente fundamental en la institución se apoya en canales formales y digitales que ayuda con la efectiva información entre autoridades, docentes y personal administrativo, lo cual conlleva al fortalecimiento de la coordinación institucional y el trabajo colaborativo.

En el ámbito académico, el Instituto Universitario Pichincha en base a su misión como eje primordial para la calidad educativa realiza permanentemente la actualización de contenidos y metodologías de enseñanza, donde se garantiza la pertinencia y vigencia (Instituto Universitario Pichincha 2024). Al mismo tiempo, se promueve la capacitación continua de los docentes, asegurando la competencia pedagógica y el uso eficiente de tecnologías educativas (SENESCYT,2022). Buscando y promoviendo la responsabilidad, pensamiento crítico compromiso con la excelencia profesional con los estudiantes y docentes.

Desde la dimensión tecnológica, la institución incorpora recursos digitales y plataformas interactivas que enriquecen el proceso de enseñanza-aprendizaje y optimizan la gestión académica (Cárdenas & López,2023). Las cuales facilitan al ingreso a los contenidos y a la diversificación de estrategias pedagógicas, los cuales permiten monitorear con precisión el progreso del alumnado. Además de se fortalece la innovación se agiliza las tareas administrativas, benefician el aprendizaje autónomo y la participación estudiantil.

Por otro lado, los resultados obtenidos en la evaluación del clima laboral del Tecnológico Universitario Pichincha evidencian que la percepción del profesorado se sitúa en un 48,9% de diferencia de puntuación general trabajo en un nivel intermedio, entre una situación crítica y una óptima. Según la clasificación cualitativa, el resultado representa un riesgo medio lo que refleja fortalezas, pero también áreas susceptibles de mejora para alcanzar un entorno más favorable.

Intervenir de manera oportuna en el clima organizacional es fundamental para incrementar la satisfacción y el desempeño del personal docente. Un ambiente catalogado como de riesgo medio puede incidir en la motivación y la productividad, por lo que resulta imprescindible aplicar acciones que fortalezcan las condiciones laborales y promuevan el bienestar institucional. Según la teoría de los dos factores de Herzberg, la satisfacción laboral depende de la presencia de motivadores que fomentan el crecimiento profesional y la realización personal, así como las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales. En su efecto, atender de manera sistemática lo que genera que genera incomodidad a su vez inseguridad en el ambiente laboral es necesario atender sistemáticamente lo ocurrido, dando importancia a los entornos más motivadores y disminuyendo el riesgo de desmotivación (Chiavenato, 2021). Al analizar esto aspecto es esencial reforzar tanto la calidad del proceso educativo como el compromiso de la institución (González & Herrera, 2020). En este contexto se puede poner en manifiesto la importancia del reconocimiento de la claridad de los elementos

que influyen en el clima laboral con el fin de efectuar acciones eficientes que eleven el bienestar y el rendimiento de todo el personal fundamentalmente el personal docente (Martínez & Pérez, 2019).

Problema de investigación

El Instituto Universitario Pichincha, ubicado en Quito, mantiene una oferta académica en formación técnica y tecnológica en varias disciplinas. Cuenta con un cuerpo docente vasta experiencia académica y práctica en el sector productivo, lo que permite concatenar teoría y práctica en la enseñanza (Instituto Universitario Pichincha, 2024). Su modelo educativo que mantiene la institución enlaza la excelencia académica con el compromiso y responsabilidad social, basado en programas que atienden las necesidades del entorno y las tendencias del mercado laboral.

En el Tecnológico Universitario Pichincha, ha identificado la problemática donde el docente se desenvuelve en un ambiente laboral con niveles moderados de satisfacción y tensiones que afectan su desempeño y bienestar (Martínez & Herrera, 2021). Esta condición se manifiesta en el ámbito institucional y repercute directamente en a la calidad de la enseñanza y que un entorno laboral poco propicio tiende a disminuir la motivación, incrementar el estrés y altera las relaciones entre los integrantes del equipo académico (González & Pérez, 2020). Los principales afectados son los docentes, quienes encuentran dificultades para desempeñar su labor en condiciones óptimas, lo cual puede incidir negativamente en el aprendizaje y la experiencia educativa en los estudiantes (Chiavenato, 2021). Las causas asociadas a la percepción de un clima laboral de riesgo medio en el Tecnológico Universitario Pichincha podrían vincularse con la limitada atención a los denominados factores higiénicos planteados en a la teoría de la motivación -higiene de Herzberg (Herzberg, 1987). Tales como las condiciones físicas de trabajo, la comunicación interna y las políticas institucionales. Cuando estos elementos no se gestionan adecuadamente, generan insatisfacción que puede traducirse en desmotivación y conflicto internos. Por otro lado, la carencia o debilidad de motivadores como el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo profesional y la autonomía, limita la satisfacción laboral y el compromiso del personal docente. En consecuencia, esta combinación puede afectar negativamente el rendimiento, la calidad educativa y la permanencia del talento en la institución.

¿De qué manera puede la implementación de un manual de clima laboral basado en estrategias fundamentadas en la teoría de Herzberg, en el fortalecimiento de la satisfacción, y motivación de los docentes del Instituto Universitario Pichincha?

Objetivo general

Diseñar un manual de clima laboral basado en la teoría de Herzberg para la satisfacción y motivación de los docentes del Instituto Universitario Pichincha.

Objetivos específicos

- Contextualizar los fundamentos teóricos, a través de fuentes bibliográficas y net graficas actualizadas sobre clima laboral y la teoría de Herzberg, estableciendo un marco teórico que sustente el trabajo investigativo,
- Diagnosticar la situación actual del clima laboral, mediante la aplicación de encuestas y entrevistas al personal docente, identificando factores higiénicos y motivacionales presentes en la Institución.
- Diseñar un manual de clima laboral, mediante estrategias fundamentadas en la teoría de Herzberg, orientando al mejoramiento, la satisfacción y motivación de los docentes
- Validar la propuesta del manual a través de la evaluación de especialistas, valorando su posible impacto en el fortalecimiento del clima laboral institucionala

Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:

El presente proyecto de titulación, orientado al diseño de un manual de clima laboral basado en la teoría de Herzberg, se vincula directamente con la colectividad a través de acciones que fortalecen la calidad del trabajo docente el ambiente institucional en el Instituto Universitario Pichincha. La propuesta se configura como una herramienta práctica a fortalecer las condiciones laborales, incentivar la motivación y optimizar el desempeño profesional, generando impactos positivos en el proceso de enseñanza-aprendizaje y en la formación integral del estudiantado (González & Herrera, 2020).

En cuanto a la capacitación y asesoría, el manual será una guía para aplicar estrategias destinadas a promover el bienestar, la colaboración y la comunicación efectiva entre todo el personal, favoreciendo al incremento de la calidad educativa y a la cohesión organizacional (Chiavenato, 2021; Martínez & Pérez,20219). Este progreso ayudará al aporte concreto a la proyección social, fortaleciendo el clima laboral, desarrollando en el docente la formación

profesional en competencias donde responde a las demandas del entorno (González & Herrera, 2020).

Como recurso académico, este manual alcanzará a emplearse en procesos de inducción, formación docente y actualización institucional. Incluso como modelo de referencia para otras entidades educativas interesadas en mejorar su clima organizacional (Chiavenato, 2021; Martínez & Pérez, 2021).

Beneficiarios directos:

Docentes, al contar con un recurso que impulsa su motivación, satisfacción y desarrollo profesional.

Personal Administrativo, gracias a la mejora en las relaciones laborales y la optimización de procesos internos.

Estudiantes, quienes reciban una educación de mayor calidad en un entorno más armónico y motivador.

Beneficiarios indirectos:

La comunidad académica externa, que podrá adaptar y aplicar la propuesta como ejemplo de buenas prácticas institucionales.

La sociedad en general, al recibir egresados con formación integral, capacidades fortalecidas y valores orientados al trabajo colaborativos y al servicio.

En síntesis, este proyecto no solo impactará de forma directa en la institución de origen, sino que también ofrecerá un aporte replicable y sostenible que puede generar mejoras significativas en otros espacios educativos y sociales.

Alcance de la Investigación.

El estudio tiene un alcance descriptivo y propositivo, por centrarse en el clima laboral existente en el Instituto Universitario Pichincha y en el diseño del manual del clima laboral basado en la teoría de Herzberg, el cual orienta al fortalecimiento, la satisfacción y la motivación de los colaboradores del TUP específicamente al personal docente.

En consecuencia, la investigación no solo se limita a describir las condiciones del clima laboral, sino también ayuda a la formación de una práctica basada en la fundamentación teórica que va a contribuir con el mejoramiento y bienestar organizacional y fundamentalmente en el desempeño profesional, ya que la investigación busca identificar esas percepciones, experiencias y niveles de satisfacción del personal docente, donde se consideran las dimensiones como la comunicación, el liderazgo, trabajo en equipo, los reconocimientos, las condiciones laborales y la estabilidad laboral.

Por tal motivo el estudio realizado no pretende crear relaciones causales, más bien describir, analizar y comprender los elementos que conforman el ambiente laboral, marcando en un enfoque mixto integrado metodológicamente como lo cuantitativo y cualitativo que van a permitir un análisis más integral. Mediante encuestas y entrevistas que ayudan a triangular una información más objetiva como también subjetiva, contrastando las percepciones del personal y las políticas institucionales.

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.1. Contextualización general del estado del arte

La revisión del acervo bibliográfico consintió en reconocer una profunda elaboración teórica en el entorno al clima laboral, en instituciones como en organizaciones fundamentalmente en el ámbito de la educación superior. Según los autores coinciden en que el clima organizacional es un factor importante y determinante en el desempeño del colaborador, ya que la satisfacción y motivación influye directamente en todo su desempeño, la comunicación interna, el liderazgo, la toma de decisiones y la cohesión de los equipos de trabajo ha demostrado ha demostrado un entorno laboral positivo y productivo.

Entre las principales teorías se destaca la teoría de los dos factores de Herzberg, la misma que distingue los factores motivacionales que están vinculados con el logro y crecimiento profesional y el reconocimiento, y los factores higiénicos que van relacionados con las condiciones externas del trabajo, como es el salario, la supervisión y el ambiente físico. Esta teoría sirve de base para los estudios que analizan las percepciones del personal sobre su ambiente de trabajo que incide en la satisfacción y el compromiso organizacional.

Antecedentes investigación:

Tema: Percepción positiva del clima laboral

Autor Universidad Salesiana (2025)

Tipo de documento: Estudio

Metología aplicada: enfoque cuantitativo

Aporte a la presente investigación: Un estudio cuantitativo con 63 docentes reveló una percepción positiva del clima laboral, destacando motivación, compromiso y conciliación vida-trabajo. Sin embargo, se identificaron áreas de mejora en el agotamiento y desempeño docente.

Tema: Investigación aplicada a docentes sobre el clima organizacional

Autor: Universidad Nacional de Loja (2024)

Tipo de documento: Estudio Investigativo

Metología aplicada: enfoque cuantitativo

Aporte a la presente investigación: Investigación aplicada con 247 docentes evidenció que un clima organizacional positivo incide directamente en el desempeño laboral. Se identificaron fortalezas en estructura, entorno físico y liderazgo.

Tema: Estudio correlacional sobre el clima laboral

Autor: ISTB (2024)

Tipo de documento: Estudio correlacional

Metología aplicada: enfoque cuantitativo

Aporte a la presente investigación: Estudio correlacional encontró que un clima laboral favorable reduce el estrés docente y mejora el bienestar, sugiriendo que la gestión del clima laboral es clave para la salud mental de los docentes.

Tema: Plan de motivación según la teoría de Herzberg para el desempeño laboral de docentes.

Autor: Universidad Nacional Autónoma de Chota (Chota, Cajamarca, Perú)

Tipo de documento: Plan de Motivación.

Metología aplicada: enfoque cuantitativo

Aporte a la presente investigación: la investigación permitió identificar los dos factores de la teoría de Herzberg que inciden directamente en la satisfacción y desempeño de los docentes. A la vez facilitó la elaboración de estrategias institucionales para el mejoramiento y el compromiso laboral.

Tema: Factores que intervienen en la motivación docente en la Universidad Boliviana

Autor: Yuri Vladimir Ulloa Romero (Investigador independiente, La Paz, Bolivia)

Tipo de documento: Artículo de investigación académica publicada en la revista *Warísta – Revista de Educación*, análisis cualitativo-descriptivo del contexto universitario boliviano.

Metología aplicada: Enfoque cualitativo, diseño descriptivo, no experimental, transeccional

Aporte a la presente investigación: Este estudio ayuda como evidencia para el argumento boliviano al mostrar que los factores higiénicos (salario, beneficios, estabilidad laboral) siguen siendo una base indispensable para la relación laboral docente, pero que los motivadores (reconocimiento, desarrollo profesional, sentido de misión) tienen un papel crucial para diferenciar entre instituciones que logran mayor eficacia formativa.

1.1.2. Bases teóricas

Teoría de los dos factores de Herzberg

Frederick Herzberg: según la teoría de los dos factores de Herzberg, el desempeño laboral está influenciado por dos conjuntos de factores, los factores motivadores y los factores higiénicos. Los factores motivadores, como el reconocimiento, el logro y el crecimiento personal, están relacionados con la satisfacción en el trabajo y, por lo tanto, con un mejor desempeño. Los factores higiénicos, como las condiciones laborales, el salario y las políticas organizacionales, están más relacionadas con la insatisfacción y, si no se manejan adecuadamente, pueden obstaculizar el desempeño.

Clima Laboral: El clima laboral se refiere al conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una organización sobre las condiciones físicas, sociales y psicológicas del entorno en el que desarrollan sus funciones (Chiavento, 2011). Esta percepción se forma a partir de la interacción entre individuos, estructuras organizacionales y procesos de gestión (Robbins & Judge, 2017). En el ámbito educativo, el clima laboral tiene un papel determinante en la motivación, la calidad del trabajo docente y el compromiso con los objetivos institucionales (Moreno & Martínez, 2020).

Teoría de las Necesidades de Maslow: Abraham H Maslow. “Ediciones Díaz de Santos, S. A., 1991 Juan Bravo, 3-A. 28006 Madrid (España)” Planteó una estructura de necesidades humanas que abarca aspectos fisiológicos, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización. Los profesores, al igual que cualquier persona, comparten estas necesidades, y un entorno laboral favorable puede contribuir a satisfacerlas, promoviendo así un ambiente escolar más saludable

Motivación y Clima Laboral en Personal de Entidades Universitarias: Según la autora Sonia Palma Carrillo, “Palma Carrillo, S. (2009). Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias. El Cid Editor | apuntes” Señala que tanto el ambiente laboral como la motivación son elementos fundamentales para evaluar el estado psicológico del personal en las organizaciones.

El clima laboral y su medida: EL autor Nicolás Seisdedos “Seisdedos, N. (2003). El clima laboral y su medida. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid” Indica que al examinar las conexiones entre los aspectos internos de las organizaciones y las actitudes/comportamientos/reacciones de los individuos en el entorno laboral, se involucran una amplia variedad de variables complejas. Se puede concluir que, en el ámbito laboral, el individuo siempre busca autonomía, reconocimiento y afirmación personal.

Gestión Estratégica del Clima Laboral: Autora: María Jesús Bordas Martínez “Bordas Martínez, M. J. (2016). Gestión estratégica del clima laboral. UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia” Señala que en la era de la sociedad del conocimiento, donde las labores repetitivas de bajo valor están siendo cada vez más automatizadas en empresas y organizaciones, la principal fuente de ventaja competitiva sostenible es el capital humano. Este puede crear, innovar y poner su esfuerzo y habilidades al servicio de las empresas y organizaciones.

La motivación y el aprendizaje en educación: Autores: Pedro Gallardo, José

Manuel Camacho Herrera, “Gallardo Vázquez, P. & Camacho Herrera, J. M. (2016). La motivación y el aprendizaje en educación. Wanceulen Editorial”. Indican que la motivación es un aspecto central en la educación que concierne a todos los integrantes de la comunidad educativa. Esta dimensión está estrechamente relacionada, principalmente, con los elementos cognitivos y afectivo-motivacionales.

Motivación al trabajo: Autor Mauro Rodríguez Estrada, “Rodríguez Estrada,

M. (2014). Motivación al trabajo (2a. ed.). Editorial El Manual Moderno Se indica que el estudio de la motivación es un recurso de gran valor para comprender la naturaleza humana y los motivos que influyen en la conducta, así como para prever y dirigir tanto nuestra propia conducta como la de los demás.

Teorías contemporáneas de la motivación: una perspectiva aplicada: La Autora Dora Herrera “Herrera, D. (2013). Teorías contemporáneas de la motivación: una perspectiva aplicada. Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú” Se señala que la psicología científica ha transitado por múltiples etapas y ha formulado diversas aproximaciones teóricas con el propósito de entender las causas del comportamiento humano, así como las razones por las cuales las conductas individuales y grupales pueden diferir según las características individuales y el entorno en el que se desenvuelven.

Dirección de equipos de trabajo: liderazgo y motivación: Paola Ramos “Ramos Ramos, P. (Coord.). (2015). Dirección de equipos de trabajo: liderazgo y motivación (2a. ed.). Editorial ICB”. señala que la comunicación es un elemento de vital importancia para el día a día, siendo el medio a través del que nos relacionamos con nuestro entorno, y enfatiza sobre el reconocimiento del papel importante que desempeña los grupos, la participación de las personas en las organizaciones.

. **Douglas McGregor (1960):** propuso la teoría X e Y, que describe dos suposiciones opuestas sobre la naturaleza humana y e comportamiento en el trabajo. Según la teoría X, los individuos son intrínsecamente perezosos y necesitan ser controlados y dirigidos, lo que puede llevar a un bajo desempeño. En contraste, la teoría Y supone que las personas son intrínsecamente motivadas y creativas, y que pueden alcanzar máximo potencial cuando se les da autonomía y responsabilidades en el trabajo. Aplicando al contexto de los docentes del TUP, un enfoque basado en la teoría Y podría fomentar un mayor compromiso y desempeño.

John Kotter: propuso un modelo de ocho pasos para el cambio organizacional, que incluye establecer una visión clara, comunicarla efectivamente, empoderar a otros para actuar y generar victorias a corto plazo. Al aplicar este modelo al desempeño laboral de los docentes del TUP, se podría argumentar que una dirección clara, una comunicación efectiva de expectativas y logros, y el empoderamiento de los docentes para innovar y mejorar pueden conducir a un mejor desempeño.

Robert House: propuso el concepto de “camino hacia el liderazgo” que incluye dos dimensiones principales considerando la estructura de iniciación. La consideración se refiere a la preocupación del líder por las necesidades y el bienestar de sus subordinados, mientras que la estructura de iniciación se refiere a la claridad y la estructura de las tareas asignadas. En el contexto de los docentes del TUP, estas dimensiones podrían aplicarse a la calidad de la relación con los directivos y a la claridad de las expectativas, responsabilidades en el trabajo.

Rensis Likert: propuso un modelo de sistema de gestión que incluye cuatro sistemas: explotador, autoritario, consultivo y participativo. Este modelo puede aplicarse al clima laboral de los docentes de TUP, para evaluar el grado en que se promueve la participación y el empoderamiento en la toma de decisiones, así como el grado de confianza y comunicación dentro de la institución.

Satisfacción Profesional: La satisfacción profesional es un constructo psicológico que describe el grado de bienestar subjetivo que una persona experimenta respecto a su entorno laboral y las condiciones en las que desarrolla su actividad (Herzberg, Mausner & Snyderman 1959). En las palabras de Robbins y Couter (2016), se trata de una actitud positiva que surge cuando las expectativas del trabajador se alinean con la realidad del entorno laboral. Según Tovar y Guevara (2022), la satisfacción profesional docente depende de múltiples factores: clima organizacional, desarrollo profesional, relaciones interpersonales, percepción de justicia organizacional y acceso a recursos. Cuando los docentes perciben que sus necesidades básicas y profesionales son atendidas, su nivel de satisfacción aumenta significativamente (González & Pérez, 2021).

Relación entre clima laboral y satisfacción profesional: Según Navarro et al., 2018; Gómez & Vargas, 2020, indican que las diversas investigaciones han demostrado la existencia de una correlación directa entre el clima laboral y la satisfacción profesional. En cuanto a la teoría de Paredes & Londoño 2019, indica que los docentes perciben un entorno institucional caracterizado por la equidad, el apoyo mutuo y la participación, reportan mayores niveles de satisfacción.

Modelos y Metodologías para Medir el Clima Laboral.

Instrumentos y metodologías comunes.

Las herramientas más usadas incluyen encuestas estructuradas, entrevistas semiestructuradas y grupos focales, que permiten recoger tanto datos cuantitativos como cualitativos sobre la percepción del clima laboral elviviente.com.

Estas metodologías se han aplicado en contextos universitarios mediante instrumentos como: Adaptaciones del modelo de Litwin y Stringer, con dimensiones como estructura, recompensa, comunicación y desarrollo profesional ResearchGate.

Cuestionarios con dimensiones como clima físico, participación institucional, reconocimiento, liderazgo y calidad de supervisión SciELO España. Entre las variables más utilizadas para diagnosticar el clima laboral educativo destacan: Comunicación interna, reconocimiento, desarrollo profesional, cohesión del equipo, infraestructura, liderazgo, autonomía, claridad de objetivos y calidad del ambiente físico SciELO España.

1.1. 3. Aplicación de la Teoría de Herzberg.

Estudio Perú. (2022).: Investigación aplicada a los factores motivaciones, de logros, y responsabilidades que son cruciales en el desempeño docente, se aplicó a 86 estudiantes de ingeniería civil, donde se visualizó el desempeño docente, alineándose con la teoría de Herzberg.

Impacto del Clima Laboral en el Desempeño Docente y la Calidad Educativa.

Motivación y Rendimiento: Un buen ambiente organizacional positivo desarrolla la motivación del personal docente, lo que desemboca en un mejor desempeño en la enseñanza como en la investigación (Chiavenato, 2021).

Salud Mental: La eficiencia en los ambientes laborales disminuye los niveles de estrés y agotamiento profesional, ayudando a la salud mental y el bienestar integral de los docentes (González & Herrera, 2020).

Calidad Educativa: Un clima laboral favorable se relaciona con una enseñanza de calidad, apoyando positivamente en el aprendizaje y desarrollo académico de los estudiantes (Martínez & Pérez, 2019).

1.1.4. Normativas y Políticas Institucionales o Nacionales.

Ministerio de Educación de Ecuador: aporta con políticas direccionadas al clima laboral y a la gestión del talento humano; En el ámbito universitario todavía se requiere fortalecer la efectividad (Ministerio de Educación del Ecuador, 2022).

1.2 Proceso investigativo metodológico

Tipo de investigación

La investigación se sitúa dentro de un enfoque empírico-descriptivo, ya que tiene como propósito observar, analizar y caracterizar el clima laboral en el Instituto Universitario Pichincha sin intervenir ni manipular variables, registrando la realidad tal como ocurre en el contexto institucional (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). Este enfoque permite identificar las particularidades del entorno laboral, los niveles de satisfacción y motivación de los docentes, así como examinar la relación entre los factores higiénicos y motivadores propuestos por la teoría de Herzberg (Herzberg, 1987).

Características de la investigación de campo y no experimental.

Investigación de Campo: La investigación se desarrolla directamente en el entorno en el que ocurre el fenómeno del clima laboral, es decir, dentro del Instituto Universitario Pichincha, lo que permite recopilar información real sobre las percepciones y experiencias de los docentes (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

No experimental: Este estudio no se manipula las variables, lo que se observa se analiza la situación tal como ocurre, esto garantiza los resultados que reflejan finalmente del clima laboral (Creswell, 2014).

Empírica y Descriptiva: Se basa en datos recogidos mediante instrumentos de investigación aplicados a la población objetivo, con el fin de con el propósito de relatar las características y condiciones del ambiente laboral, donde se identifica las fortalezas y áreas de mejora (Hernández et al., 2014).

1.2.1. Justificación de elegir este tipo para el estudio del clima laboral.

Este enfoque permite determinar la situación actual del clima laboral, entendiendo que los factores higiénicos y motivadores pesa en la satisfacción y motivación de los docentes. A su vez proporciona información verídica que respalda la elaboración de un manual destinado a fortalecer la calidad del clima laboral institucional y el desempeño docente (Herzberg, 1987).

1.2.2. Enfoque metodológico

Esta investigación aplica un enfoque mixto, integrando técnicas cuantitativas y cualitativas obteniendo un análisis integral del ambiente laboral (Creswell, 2014).

Método cuantitativo: Permite medir los aspectos específicos del clima laboral mediante encuestas estructuradas, adquiriendo datos estadísticos sobre satisfacción, motivación, percepción de liderazgo, comunicación y condiciones de trabajo (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

Método cualitativo: Mediante las entrevistas semiestructuradas, la cual se profundiza en las experiencias, opiniones y sugerencias de los docentes (Creswell, 2014).

1.2.3. Ventajas de combinar encuesta y entrevista:

Diagnóstico más completo: La aplicación de la encuesta ayuda a la recopilación datos cuantificables, en cuanto a la entrevista ayuda con las, explicaciones y percepciones más profundas.

Validación cruzada: Los hallazgos adquiridos en los métodos cualitativos ayuda a complementar los resultados cualitativos, que favorece a la confiabilidad del estudio

Identificación de necesidades reales: Al integrar los factores negativos sobre el clima laboral, facilitó a la elaboración del manual plasmando la realidad de la institución y fortaleciendo la motivación, satisfacción personal docente (Hernández et al., 2014).

1.2.4. Población Objetivo

Se tomó como población objeto a los docentes del Instituto Universitario Pichincha. Este grupo es clave para el estudio, dado que su experiencia y desempeño ayuda directamente en la calidad educativa y en la formación integral de los estudiantes (Chiavenato, 2021).

1.2.5. Tamaño de la muestra

La muestra abarca a 32 docentes que trabajan en el Instituto Universitario Pichincha. Ya que al ser un grupo pequeño se aplica el muestreo no probabilístico por conveniencia, se consideró a los docentes de nómina que participaron en el levantamiento de información. Esta técnica permitió obtener datos representativos de manera práctica y oportuna, asegurando diversidad en cuanto a género, edad y trayectoria laboral.

1.2.6. Característica demográfica relevantes

Género: De los 32 docentes, 19 son de género masculino (59%) y 13 de género femenino, representando los 41% de la población.

Edad: Los participantes se encuentran principalmente en un rango entre 30 y 55 años, lo que evidencia un cuerpo docente con experiencia y en etapas activas de su vida profesional.

Antigüedad laboral: La mayoría de los docentes cuenta con una antigüedad de entre 3 y 10 años en el ejercicio académico dentro de instituciones de educación superior, lo que aporta estabilidad y conocimiento institucional.

A continuación, se presenta una representación visual de estos datos:

Tabla 1

Población del Instituto Universitario Pichincha



Nota. Dato demográfico del TUP (2025)

1.2.7. Población para entrevistas

La selección de la población destinada a las entrevistas considera a tres actores institucionales estratégicos del Instituto Universitario Pichincha, cuya función dentro de la organización permite acceder a información pertinente y confiable:

Rector

Cargo: Es la principal autoridad del Instituto y figura como representante legal de la institución.

Rol en la institución: Dirige la planificación global, establece lineamientos de política institucional y supervisa el cumplimiento de los objetivos académicos y administrativos. Su aporte resulta clave para comprender la visión y el rumbo estratégico de la entidad educativa.

Vicerrector Académico:

Cargo: Autoridad académica que se encuentra en el segundo nivel jerárquico.

Rol en la Institución: coordina las actividades docentes, controla la aplicación del modelo pedagógico y garantiza la calidad de los programas de formación. También se encarga de promover la innovación y actualización curricular. Su perspectiva permite analizar directamente el funcionamiento del área académica.

Responsable del Área de Talento Humano.

Cargo: Dirección encargada de la administración del personal académico administrativo y de apoyo.

Rol en la Institución: Gestiona los procesos de reclutamiento, capacitación, evaluación y bienestar laboral. Además, se ocupa de las políticas de desarrollo del talento y de fortalecer un clima organizacional adecuado. Su visión aporta elementos relacionados con la gestión del recurso humano y el fortalecimiento institucional.

1.2.8. Instrumentos de recolección de datos

Encuesta Descripción general:

El cuestionario diseñado para la investigación estuvo conformado por 26 preguntas

distribuidas en diferentes dimensiones del clima laboral que incluyen: flexibilidad, responsabilidad, estándares, recompensa, claridad, espíritu de equipo. Cada bloque de preguntas fue elaborado para captar la percepción de los docentes en torno a factores que inciden directamente en su desempeño y bienes laboral.

Escala de medición usada

Se empleó una escala de tipo Likert de cinco niveles, que permitió recoger el grado de acuerdo o desacuerdo de los participantes frente a cada afirmación planteada. Las opciones de respuestas oscilaron entre:

Tabla 2

sí, siempre
sí, la mayoría del tiempo
no, algunas veces
no, nunca
sí totalmente de acuerdo
sí parcialmente de acuerdo
no, parcialmente
en desacuerdo
Totalmente en desacuerdo

Nota tabla de referencia de las encuestas

Lo que posibilitó cuantificar de manera clara la percepción de los docentes respecto a las dimensiones evaluadas.

1.2.9. Validación y confiabilidad del instrumento

En relación con la validez, el cuestionario fue sometido a un proceso de revisión por parte de especialistas en el área de gestión del talento humano y metodologías de investigación educativa, quienes verificaron la coherencia y pertinencia de los ítems. En cuanto a la confiabilidad, se consideró la consistencia interna del instrumento tomado como referencia estudios previos que aplicaron cuestionarios similares y alcanzaron valores de Alfa de Cronbach superiores a 0.80, indicadores que respaldan la fiabilidad de las respuestas obtenidas.

Entrevista, Tipo de entrevista

Se utilizó una entrevista semi estructurada, lo que permitió combinar preguntas previamente diseñadas con la posibilidad de profundizar en ciertos aspectos según las respuestas de las dimensiones e indicadores de la investigación las cuales abarcan condiciones laborales, reconocimiento profesional, la autonomía docente el clima laboral, y el desarrollo profesional. las preguntas iniciales sirvieron de guía mientras que las preguntas de seguimiento se acoplaron a discursos de los entrevistados. Esto permitió explorar con mucha más profundidad las percepciones y sentimientos asociados a cada dimensión.

La entrevista semiestructurada permitió un equilibrio entre el control del investigador y la libertad del entrevistado, esto garantiza la coherencia de la temática y al mismo tiempo la riqueza cualitativa de los datos obtenidos, información más amplia y significativa, donde no solo revela el nivel de satisfacción o motivación del docente, sino también los factores personales.

La entrevista giró en torno a tres grandes ejes:

Percepción del clima laboral dentro de la Institución.

Políticas Institucionales relacionadas con la gestión académica y administrativa.

Propuestas de mejora orientadas a fortalecer la motivación y satisfacción del personal.

1.2.10. Procedimiento para la aplicación:

Cada entrevista tuvo una duración aproximada de 30 minutos. La aplicación se realizó en modalidad presencial, en espacios previamente acordados con las autoridades y responsables del área del Talento Humano, asegurando un ambiente de confianza y confidencialidad.

Procedimiento de recolección de datos Cronograma resumido:

Encuesta a docentes: primera semana de mayo de 2025

Entrevistas a autoridades y Talento Humano: segunda y tercera semana de mayo del 2025.

Proceso de administración de la encuesta:

Previo a la aplicación, los docentes recibieron instrucciones claras sobre la finalidad del cuestionario y el modo de responder. Se garantizó el anonimato de las respuestas, junto con

la firma de un consentimiento informado para asegurar la participación voluntaria.

1.2.11. Proceso para las entrevistas:

Se elaboró una agenda de aplicación con los participantes (Rector, Vicerrector Académico y responsable de Talento Humano). Las entrevistas fueron registradas mediante grabación de audio, con el permiso explícito de los entrevistados. Además, se firmó un consentimiento informado, que se garantiza la confidencialidad y el uso exclusivo de la información con fines investigativos

Tabla 3

Cronograma resumido de recolección de datos

Actividad	Fecha estimada	Participantes
Aplicación de encuestas a docentes	1. ^a semana de mayo 2025	32 docentes del Instituto Universitario Pichincha
Entrevista al Rector	2. ^a semana de mayo 2025	Rector
Entrevista al Vicerrector Académico	2. ^a semana de mayo 2025	Vicerrector Académico
Entrevista al responsable de Talento Humano	3. ^a semana de mayo 2025	Responsable del área de Talento Humano

Nota. Datos obtenidos en la institución.

1.3. Análisis de resultados

A partir de la aplicación de los métodos, técnicas e instrumentos previamente descritos, se obtuvieron resultados que permiten caracterizar el clima laboral en el Instituto Universitario Pichincha desde la percepción de los docentes y autoridades entrevistadas.

Tablas y figuras con resultados por dimensiones de clima laboral.

Tabulación y sistematización de datos cuantitativos de la variable Clima Laboral

Después de implementar la encuesta de clima laboral basada en el modelo HayMcBer en los docentes del TUP, se han registrado los siguientes hallazgos.

Tabla 4

Resultados de medición de la variable Clima laboral

Dimensiones	Dominios	Brecha		Brecha general
				48,9%
Flexibilidad		44.5%		
	flexibilidad en cuanto a los horarios de trabajo.	40,6%		
	Ambiente de trabajo flexible que permite adaptarse a nuevas situaciones	40,6%		
	Apoyo de sus superiores para realizar ajustes en su horario laboral	46,9%		
	La institución ofrece opciones de trabajo remoto o flexibilidad	50%		
Responsabilidad		54%		
	Tiene autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo.	62,5%		
	Se le asignan claras y específicas en su área de responsabilidades claras y Trabajo	43,8%		
	Recibe apoyo y Recursos adecuados para cumplir con sus responsabilidades Laborales	46,9%		
	Significativamente a los objetivos y metas de la Institución	62,5%		
Estándares		52%		
	Los estándares de desempeño para los docentes son claros y Consistentes	48,4%		
	Recibe Retroalimentación constante sobre su Desempeño	46,9%		

	Los estándares de desempeño se aplican de manera justa y equitativa en la institución	53,1%	
	Recibe capacitación y Apoyo para cumplir con los estándares de desempeños establecidos	58,1%	
Recompensa		43,6%	
	¿Su trabajo y esfuerzo son reconocidos y valorados por la institución?	38,7%	
	Las recompensas y reconocimientos están alineados con el desempeño laboral	50%	
	Recibe beneficios adicionales o incentivos por su desempeño excepcional	43,8%	
	Las recompensas y reconocimientos recibidos motivan a mejorar su desempeño laboral	41,9%	
Claridad		52,35%	
	Recibe comunicaciones claras y transparentes sobre las políticas y procedimientos de la institución	46,9%	
	Se siente informado sobre los cambios y decisiones que afectan su trabajo	53,1%	
	Recibe respuesta oportuna a sus consultas con inquietudes Laborales	53,1%	
	Considera que la dirección de la institución comunica de manera efectiva los cambios y decisiones importantes	56,3%	
Espíritu de Equipo		59%	
	Se siente parte de un equipo cohesionado y colaborativo en su departamento o área de Trabajo	53,1%	
	Considera que se fomenta la colaboración y el trabajo en equipo entre los docentes de la institución	53,1%	
	Recibe apoyo y cooperación de sus colegas para cumplir con sus responsabilidades Laborales	68,8%	

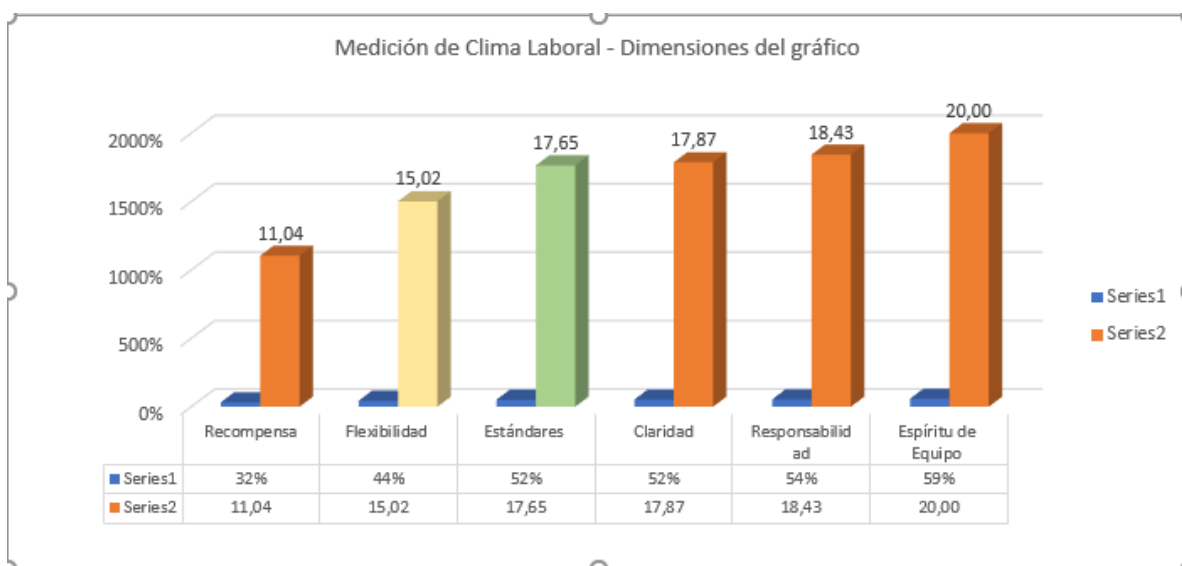
Nota: Elaboración propia (2025)

Interpretación de resultados

Después de analizar los datos recopilados durante la evaluación de la dimensión del entorno laboral, se observa que los docentes del TUP, obtuvieron una diferencia de puntuación general del 48,9%. Esto sitúa la percepción del ambiente laboral en punto intermedio entre la situación acuta y la ideal, dentro de la categoría de riesgo medio en términos cualitativos. Asimismo, se presenta los siguientes hallazgos:

Tabla 5

Resultados de medición de Dimensiones de la variable Clima Laboral



Nota: Resultados de estudio de variable Clima Laboral aplicado a los docentes del TUP

Interpretación de resultados

En cuanto a las diferentes áreas evaluadas dentro del contexto del ambiente laboral, se ha obtenido los siguientes resultados: la dimensión de Flexibilidad muestra una diferencia del 44%, la cual sugiere que es vista por los docentes del TUP, como un riesgo bajo. Respecto a la dimensión de Responsabilidad, se observa una brecha 54%, indicando un nivel de riesgo bajo. En lo que respecta a la dimensión de Estándares, representa una brecha del 52%, lo que implica un riesgo bajo. La dimensión de recompensas es del 32,35%, lo que indica un riesgo crítico, por otro lado, la dimensión de Claridad presenta una brecha del 52,53% sugiriendo un riesgo bajo en la escala de evaluación utilizada. Por último, la dimensión de Espíritu de Equipo revela una brecha del 59,0%, lo que sugiere que es percibida por la población en estudio como un área de riesgo bajo.

1.3.1. Análisis de resultados

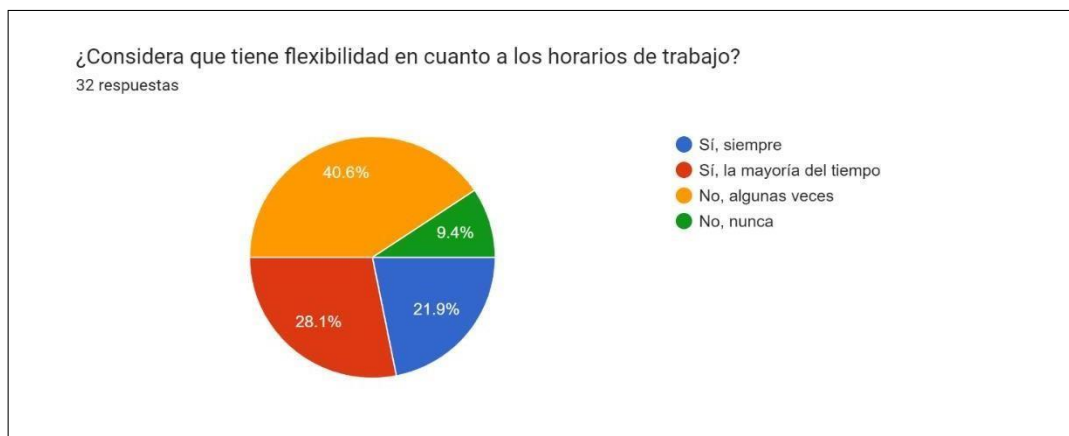
Resultados por Dimensión de la variable Clima Laboral

Después de analizar los resultados de las distintas áreas evaluadas en el estudio del clima laboral, se nota que la mayoría de ellas se sitúan en el rango que va desde un nivel medio de riesgo hasta un nivel crítico. Además, se procede a realizar el siguiente análisis en relación con los aspectos que abarca esta variable:

Dimensión Flexibilidad

Figura 1

Resultados de medición de Dimensión Flexibilidad de la variable Clima Laboral

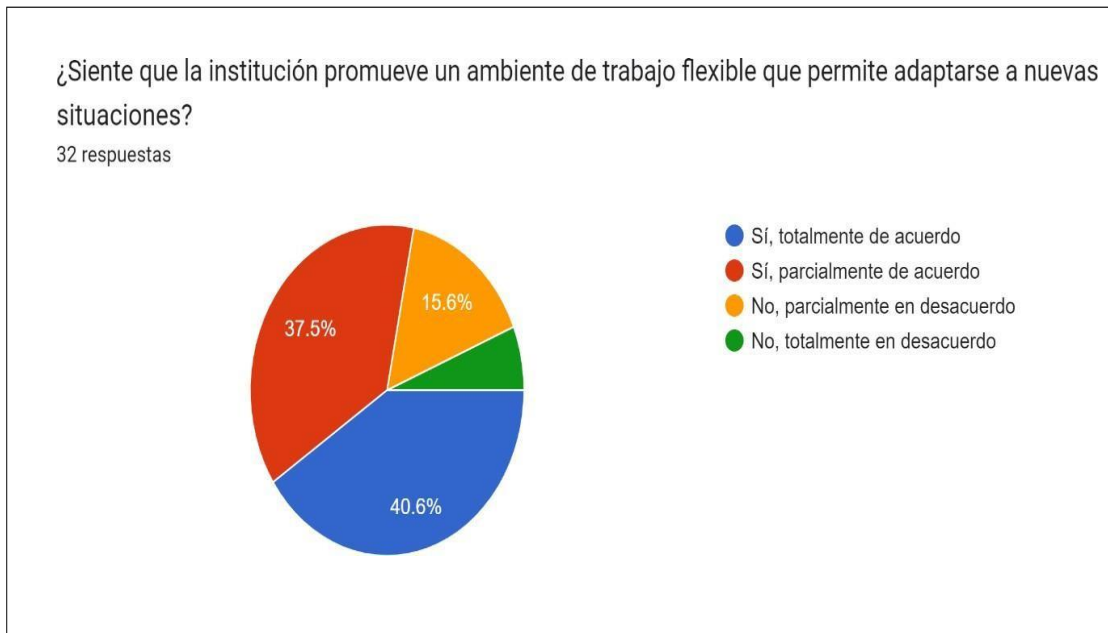


Nota Encuesta aplicada (2025)

Análisis e interpretación

La mayoría de los encuestados (69.3% en total: 40.6%+28.1%) indicaron que tienen flexibilidad en sus horarios de trabajo la mayoría del tiempo o siempre. Esto sugiere que un porcentaje considerable de los encuestados experimenta cierto grado de flexibilidad en sus horarios laborales, sin embargo, también es importante destacar que aproximadamente un tercio de los encuestados (30,6% en total: 9,4% +21,9%) indicaron que no tienen flexibilidad en sus horarios algunas veces o nunca. Esto podría señalar que una parte significativa de la muestra enfrena restricciones en cuanto a la flexibilidad de sus horarios laborales.

En resumen, aunque la mayoría de los participantes en la encuesta aparentemente cuentan con cierta flexibilidad en sus horarios laborales, todavía hay una proporción considerable que no experimenta esta flexibilidad en el grado deseado. Este hallazgo puede tener implicaciones relevantes para desarrollar políticas de gestión del tiempo y mejorar el equilibrio entre la vida laboral y personal en el entorno laboral.

Figura 2*Resultados de medición en Dimensión Flexibilidad de la variable Clima Laboral**Nota Encuesta aplicada (2025)***Interpretación**

La mayoría de los encuestados (78.1% en total: 40.6% + 37.5%) indicaron que están de acuerdo, ya sea total o parcialmente, en que la institución promueve un ambiente de trabajo flexible que permite adaptarse a nuevas situaciones. Esto sugiere que una parte significativa de

los encuestados percibe positivamente la flexibilidad en el entorno laboral, sin embargo, un porcentaje notable de los encuestados (21.9% en total: 15.6% + 6.3%) expresó algún grado de desacuerdo con la afirmación. Esto indica que una minoría percibe que la institución no promueve un ambiente de trabajo flexible que facilite la adaptación a nuevas situaciones.

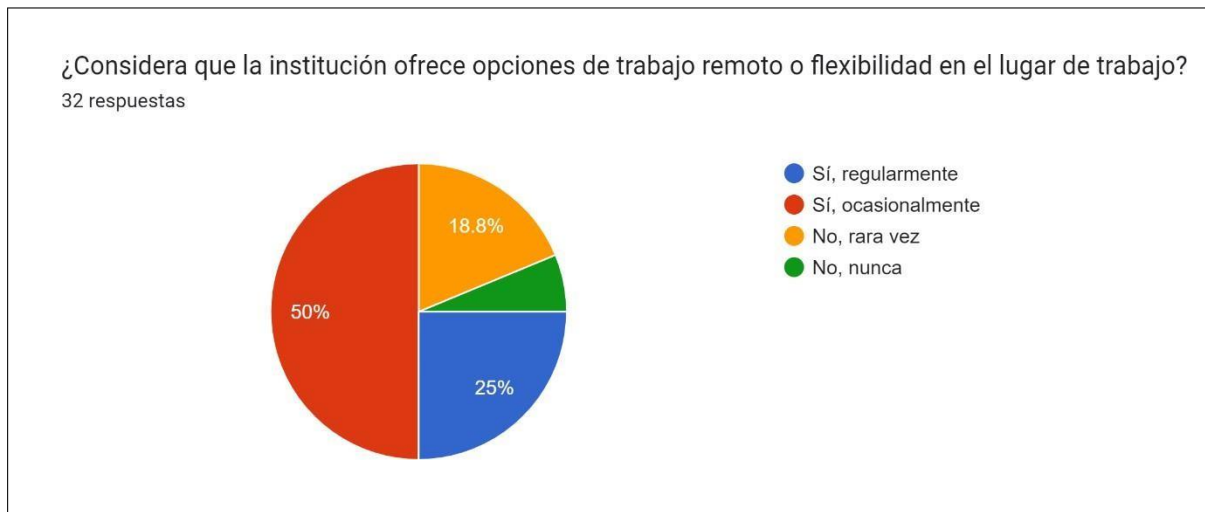
En resumen, aunque la mayoría de los encuestados ven positivamente el enfoque de la institución hacia la flexibilidad laboral, aún existe una proporción considerable que no está completamente satisfecha con este aspecto. Esto podría ser importante para identificar áreas de mejora en la gestión de recursos humanos y la cultura organizacional.

Figura 3*Resultados de medición en Dimensión Flexibilidad de la variable Clima Laboral**Nota Encuesta aplicada (2025)***Interpretación**

Una minoría significativa de los encuestados (25% en total: 12.5% + 12.5%) indicó que no recibe apoyo de sus superiores para realizar ajustes en su horario laboral algunas veces o nunca. Esto sugiere que hay una proporción notable de los encuestados que percibe una falta de apoyo en este aspecto.

Por otro lado, la mayoría de los encuestados (75% en total: 46.9% + 28.1%) indicó que recibe apoyo de sus superiores para realizar ajustes en su horario laboral la mayoría del tiempo o siempre. Esto señala que una parte considerable de los encuestados siente que sus superiores están dispuestos a apoyarlos en la gestión de su horario laboral.

En resumen, aunque hay una minoría que percibe una falta de apoyo por parte de sus superiores para realizar ajustes en su horario laboral, la mayoría de los encuestados reporta recibir este tipo de apoyo con regularidad. Esto podría indicar una actitud positiva de los superiores hacia la flexibilidad en los horarios laborales, lo que puede ser beneficioso para la satisfacción y el rendimiento de los empleados.

Figura 4*Resultados de medición en Dimensión Flexibilidad de la variable Clima Laboral**Nota Encuesta aplicada (2025)***Interpretación**

La mayoría de los encuestados (75% en total: 25% + 50%) indicaron que perciben que la institución ofrece opciones de trabajo remoto o flexibilidad en el lugar de trabajo, ya sea regular u ocasionalmente. Esto sugiere que una gran parte de los encuestados ve que hay oportunidades para trabajar de forma remota o con flexibilidad en la institución, sin embargo, una minoría significativa de los encuestados (22.1% en total: 15.8% + 6.3%) expresó que la institución ofrece opciones de trabajo remoto o flexibilidad en el lugar de trabajo rara vez o nunca. Esto indica que una parte considerable de los encuestados percibe que las opciones de trabajo remoto o flexibilidad son limitadas o inexistentes en la institución.

En resumen, aunque la mayoría de los encuestados perciben que la institución ofrece opciones de trabajo remoto o flexibilidad en el lugar de trabajo, aún hay una proporción considerable que no está completamente satisfecha con la disponibilidad de estas opciones.

Esto podría ser importante para identificar áreas de mejora en las políticas de trabajo flexible y satisfacción laboral.

Dimensiones Responsabilidad

Figura 5

Resultados de medición en Dimensión Flexibilidad de la variable Clima Laboral



Nota Encuesta aplicada (2025)

Interpretación

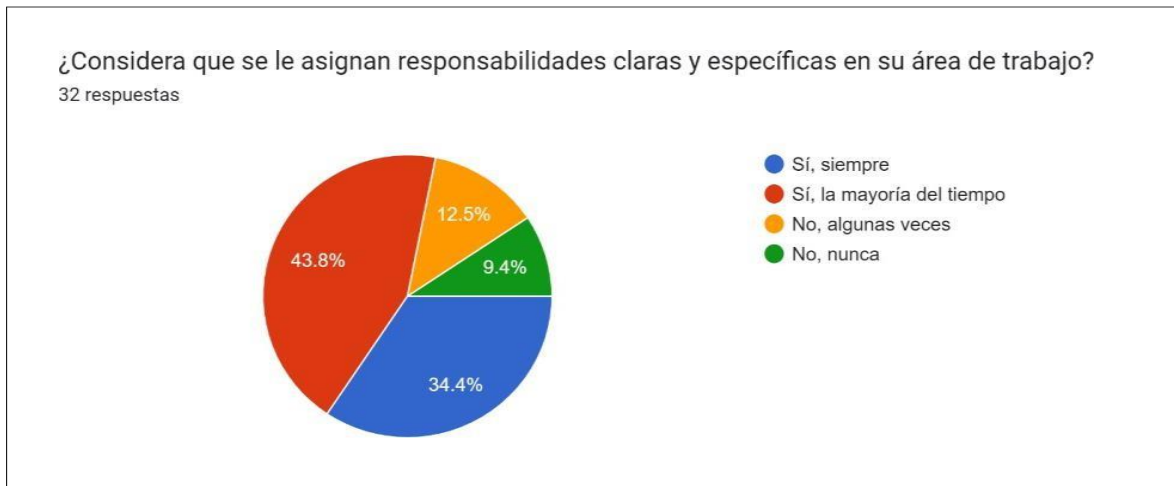
Una minoría significativa de los encuestados (37.6% en total: 18.8% + 18.8%) indicó que no siente tener autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo algunas veces o nunca. Esto sugiere que hay una proporción notable de los encuestados que percibe una falta de autonomía en este aspecto.

Por otro lado, la mayoría de los encuestados (75% en total: 62.5% + 12.5%) indicó que siente tener autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo la mayoría del tiempo o siempre. Esto señala que una parte considerable de los encuestados se siente capaz de tomar decisiones autónomas en su trabajo en la mayoría de las situaciones.

En resumen, aunque hay una minoría que percibe una falta de autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo, la mayoría de los encuestados reportan sentir que tienen cierto nivel de autonomía en este aspecto, lo que puede ser importante para la satisfacción laboral y el rendimiento en el trabajo.

Figura 6

Resultados de medición en Dimensión Responsabilidad de la variable Clima Laboral



Nota Encuesta aplicada (2025)

Interpretación

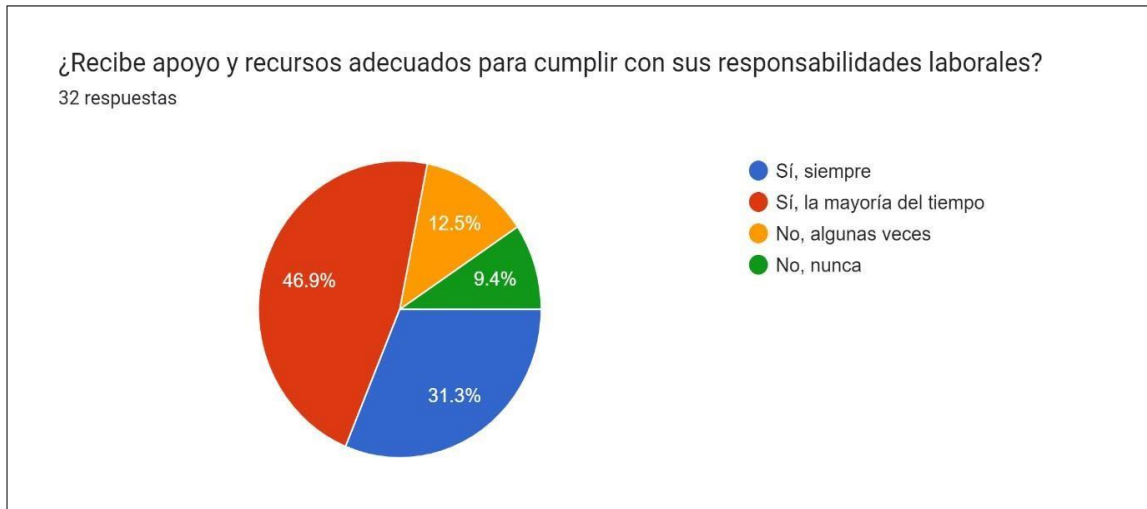
Una minoría significativa de los encuestados (21.9% en total: 12.5% + 9.4%) indicó que no considera que se le asignen responsabilidades claras y específicas en su área de trabajo algunas veces o nunca. Esto sugiere que una proporción considerable de los encuestados percibe una falta de claridad en la asignación de responsabilidades en ciertas ocasiones.

Por otro lado, la mayoría de los encuestados (78.2% en total: 43.8% + 34.4%) indicó que considera que se le asignan responsabilidades claras y específicas en su área de trabajo la mayoría del tiempo o siempre. Esto señala que una parte considerable de los encuestados siente que las responsabilidades asignadas son claras y específicas en la mayoría de las situaciones.

En resumen, aunque hay una minoría que percibe una falta de claridad en la asignación de responsabilidades en ciertas ocasiones, la mayoría de los encuestados reportan sentir que se les asignan responsabilidades claras y específicas en su área de trabajo con regularidad, lo que puede ser importante para la eficiencia y la efectividad en el trabajo.

Figura 7

Resultados de medición en Dimensión Responsabilidad de la variable Clima Laboral



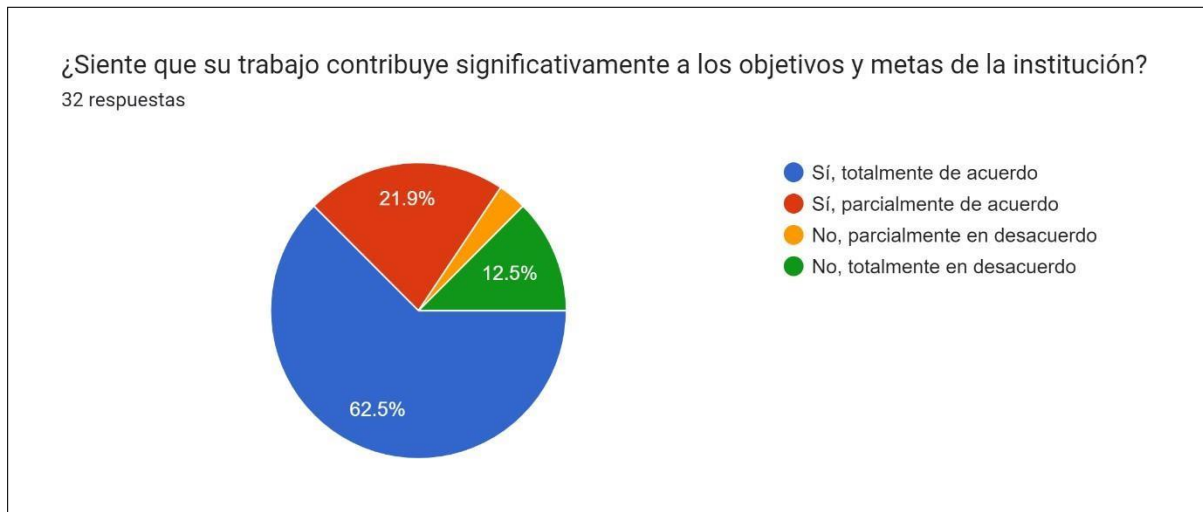
Nota Encuesta aplicada (2025)

Interpretación

Una minoría significativa de los encuestados (21.9% en total: 12.5% + 9.4%) indicó que no recibe apoyo y recursos adecuados para cumplir con sus responsabilidades laborales algunas veces o nunca. Esto sugiere que una proporción considerable de los encuestados percibe una falta de apoyo o recursos en ciertas ocasiones.

Por otro lado, la mayoría de los encuestados (78.2% en total: 46.9% + 31.3%) indicó que recibe apoyo y recursos adecuados para cumplir con sus responsabilidades laborales la mayoría del tiempo o siempre. Esto indica que una proporción significativa de los encuestados percibe que dispone del respaldo necesario y los recursos adecuados para desempeñar sus funciones de manera eficaz, en la mayoría de las situaciones.

En resumen, aunque hay una minoría que percibe una falta de apoyo o recursos en ciertas ocasiones, la mayoría de los encuestados reportan sentir que reciben apoyo y recursos adecuados para cumplir con sus responsabilidades laborales con regularidad. Esto puede ser crucial para la productividad y el bienestar en el trabajo.

Figura 8*Resultados de medición en Dimensión Responsabilidad de la variable Clima Laboral**Nota Encuesta aplicada (2025)***Interpretación**

La mayoría de los empleados (62.5%) se sienten totalmente de acuerdo con que su trabajo contribuye significativamente a los objetivos y metas de la institución. Este es un hallazgo muy positivo, ya que indica que una parte sustancial de la fuerza laboral se siente conectada y comprometida con el propósito y la dirección de la Institución. Además, un porcentaje significativo de empleados (21.9%) se sienten parcialmente de acuerdo, aunque esta categoría no refleja un acuerdo completo, indica que estos docentes aún ven cierto grado de

Contribución de su trabajo a los objetivos y metas de la institución. Es posible que estos empleados puedan necesitar una mayor claridad o recursos adicionales para sentirse completamente alineados con los objetivos organizacionales. Solo un pequeño porcentaje de empleados expresaron algún nivel de desacuerdo con la afirmación. El 3.1% indicó no estar parcialmente de acuerdo, y el 12.5% indicó no estar totalmente de acuerdo. Aunque estos porcentajes son relativamente bajos en comparación con aquellos que están de acuerdo, aún representan preocupaciones importantes que la institución debe abordar.

En general, el análisis sugiere que la mayoría de los empleados se sienten positivos y comprometidos con la contribución de su trabajo a los objetivos y metas de la institución. Sin embargo, es importante no pasar por alto las voces minoritarias de desacuerdo, ya que podrían señalar áreas de mejora o problemas subyacentes que necesitan atención. Este análisis proporciona una base sólida para que la organización continúe fomentando un sentido de propósito compartido y alineación entre sus empleados.

Dimensiones Estándares

Figura 9

Resultados de medición en Dimensión Estándares de la variable Clima Laboral



Nota Encuesta aplicada (2025)

Interpretación

Sugiere que el 48,4% que es una parte significativa de los encuestados encuentra que los estándares de desempeño para los docentes son claros y consistentes en cierta medida. Sin embargo, el hecho de que sea solo parcialmente de acuerdo también sugiere que hay áreas donde los estándares pueden no ser completamente claros o consistentes para ellos. Un porcentaje sustancial del 32,3% está completamente de acuerdo con la claridad y consistencia de los estándares de desempeño para los docentes. Esto indica una fuerte aceptación de los estándares establecidos. El 12,9% al ser un grupo que representa a todos aquellos que no están completamente convencidos de la claridad y consistencia de los estándares de desempeño para los docentes. Es posible que vean algunas áreas donde los estándares podrían mejorar o ser más precisos, el 6,4% que representa el grupo más pequeño y parece estar más seguro de que los estándares de desempeño para los docentes no son claros ni consistentes en absoluto. Sus opiniones sugieren una discrepancia significativa con los estándares existentes y pueden señalar áreas críticas que necesitan atención o revisión.

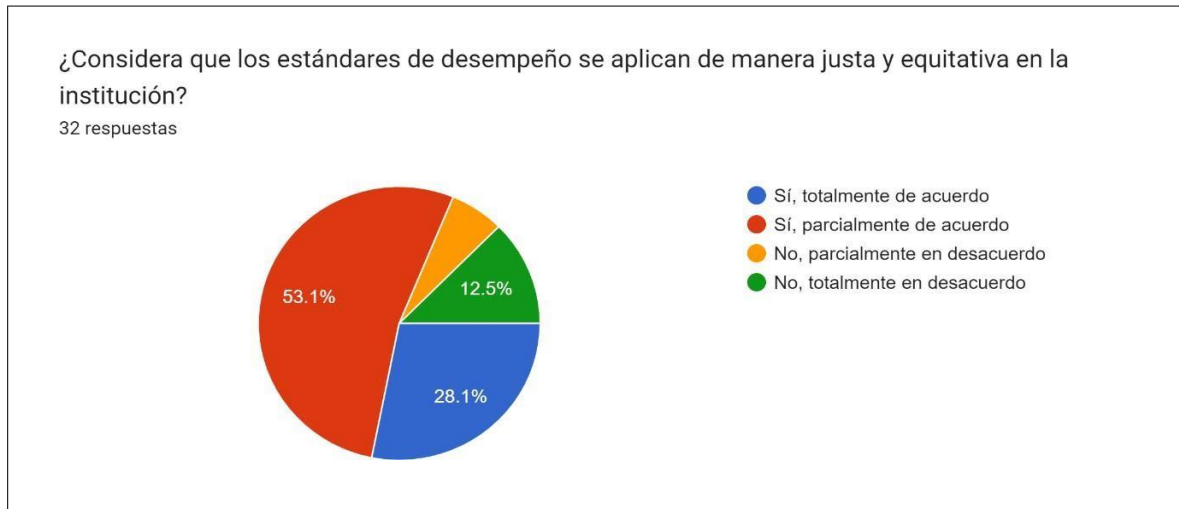
En resumen, aunque hay una proporción considerable de personas que están al menos parcialmente de acuerdo con la claridad y consistencia de los estándares de desempeño para los docentes, también hay una cantidad significativa que expresa dudas o desacuerdo en diferentes niveles. Esto indica que puede ser necesario revisar y mejorar los estándares para abordar las preocupaciones y garantizar una mayor aceptación y comprensión general.

Figura 10*Resultados de medición en Dimensión Estándares de la variable Clima Laboral**Nota Encuesta aplicada (2025)***Interpretación**

Una minoría significativa de los encuestados (28.1% en total: 15.6% + 12.5%) indicó que no recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en relación con los estándares establecidos algunas veces o nunca. Esto sugiere que una proporción considerable de los encuestados percibe una falta de retroalimentación en ciertas ocasiones.

Por otro lado, la mayoría de los encuestados (71.9% en total: 46.9% + 25%) indicó que recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en relación con los estándares establecidos la mayoría del tiempo o siempre. Esto señala que una parte considerable de los encuestados siente que recibe una retroalimentación adecuada y constante sobre su desempeño en el trabajo.

En resumen, aunque hay una minoría que percibe una falta de retroalimentación en ciertas ocasiones, la mayoría de los encuestados reportan recibir retroalimentación constante sobre su desempeño en relación con los estándares establecidos con regularidad. Esto puede ser esencial para mejorar el rendimiento y la motivación en el trabajo.

Figura 11*Resultados de medición en Dimensión Estándares de la variable Clima Laboral**Nota Encuesta aplicada (2025)***Interpretación**

Sugiere que el 53,1% siendo una parte significativa de los encuestados considera que los estándares de desempeño se aplican de manera justa y equitativa en cierta medida. Sin embargo, el hecho de que sea solo parcialmente de acuerdo también indica que hay una proporción de personas que pueden tener dudas o preocupaciones sobre la equidad en la aplicación de los estándares. Aunque un porcentaje menor que en el primer grupo es decir el 28,1%, sigue siendo considerable. Esto indica que una parte significativa de los encuestados está convencida de que los estándares de desempeño se aplican de manera justa y equitativa en la institución, el 12,5% representa a aquellos que no están completamente convencidos de la equidad en la aplicación de los estándares de desempeño. Pueden percibir algunas áreas donde la aplicación podría mejorar para garantizar una mayor equidad, 6,3% es el grupo más pequeño y parece estar más seguro de que los estándares de desempeño no se aplican de manera justa y equitativa en absoluto.

Sus opiniones sugieren una discrepancia significativa con respecto a la equidad en la aplicación de los estándares. En resumen, si bien hay una proporción considerable de personas que están al menos parcialmente de acuerdo con la aplicación justa y equitativa de los estándares de desempeño en la institución, también hay una cantidad significativa que expresa dudas o desacuerdo en diferentes niveles. Esto sugiere que puede ser necesario revisar los procesos de aplicación de los estándares para abordar las preocupaciones y garantizar una mayor equidad y aceptación general.

Figura 12*Resultados de medición en Dimensión Estándares de la variable Clima Laboral**Nota Encuesta aplicada (2025)***Interpretación**

Una minoría significativa de los encuestados (22.6% en total: 12.9% + 9.7%) indicó que no recibe capacitación y apoyo para cumplir con los estándares de desempeño establecidos algunas veces o nunca. Esto sugiere que una proporción considerable de los encuestados percibe una falta de capacitación o apoyo en ciertas ocasiones.

Por otro lado, la mayoría de los encuestados (77.5% en total: 58.1% + 19.4%) indicó que recibe capacitación y apoyo para cumplir con los estándares de desempeño establecidos la mayoría del tiempo o siempre. Esto señala que una parte considerable de los encuestados siente que recibe la capacitación y el apoyo necesarios para cumplir con los estándares de desempeño en el trabajo.

En resumen, aunque hay una minoría que percibe una falta de capacitación o apoyo en ciertas ocasiones, la mayoría de los encuestados reportan recibir capacitación y apoyo para cumplir con los estándares de desempeño establecidos con regularidad. Esto puede ser fundamental para mejorar la competencia y la productividad en el trabajo.

Dimensiones Recompensa

Figura 13

Resultados de medición en Dimensión Recompensa de la variable Clima Laboral

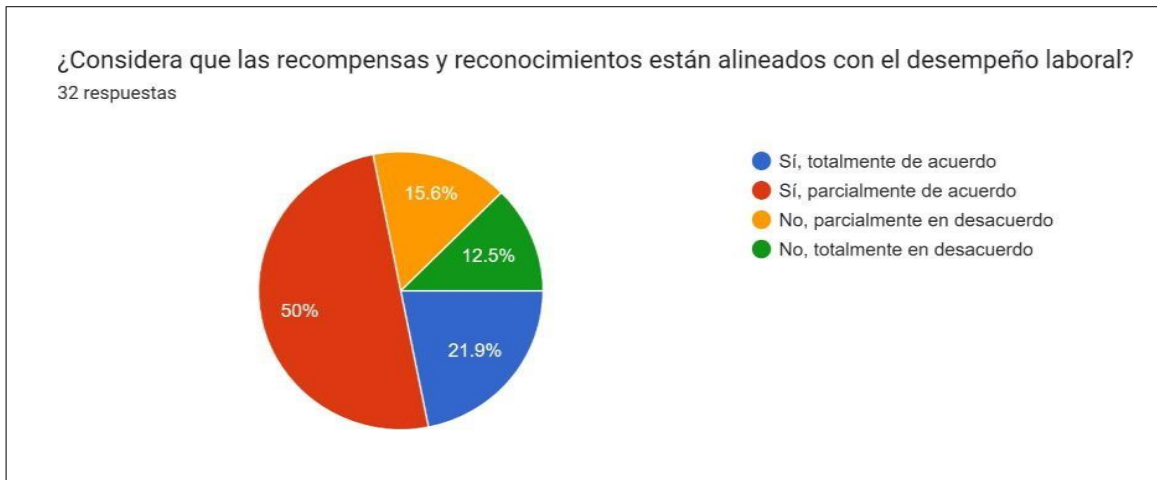


Nota Encuesta aplicada (2025)

Interpretación

El 38,7% siendo una parte significativa de los encuestados siente que su trabajo y esfuerzo son parcialmente reconocidos y valorados por la institución. Sin embargo, el hecho de que sea solo parcialmente de acuerdo también indica que hay margen para mejorar el reconocimiento y la valoración por parte de la institución. El 35,5% siendo un porcentaje sustancial está completamente de acuerdo con que su trabajo y esfuerzo son reconocidos y valorados por la institución. Esto sugiere una satisfacción considerable entre este grupo con respecto al reconocimiento recibido, el 16,1% es el grupo que representa a aquellos que no están completamente convencidos de que su trabajo y esfuerzo sean reconocidos y valorados por la institución. Es posible que vean algunas áreas donde el reconocimiento podría mejorar para satisfacer sus expectativas, 9,7%, Este es el grupo más pequeño y parece estar más seguro de que su trabajo y esfuerzo no son reconocidos ni valorados por la institución en absoluto. Sus opiniones sugieren una discrepancia significativa con respecto al reconocimiento y la valoración recibidos.

En resumen, aunque hay una proporción considerable de personas que sienten que su trabajo y esfuerzo son al menos parcialmente reconocidos y valorados por la institución, también hay una cantidad significativa que expresa dudas o desacuerdo en diferentes niveles. Esto indica que puede ser necesario implementar medidas adicionales para mejorar el reconocimiento y la valoración del trabajo y esfuerzo de los empleados por parte de la institución.

Figura 14*Resultados de medición en Dimensión Recompensa de la variable Clima Laboral**Nota Encuesta aplicada (2025)***Interpretación**

El 50% es una parte significativa de los encuestados, cree que las recompensas y reconocimientos están parcialmente alineados con el desempeño laboral. Esto indica que hay cierta percepción de alineación, pero también ciertas reservas o áreas donde la conexión entre el desempeño y las recompensas podría ser mejorada. Aunque el 21,9% que representa un grupo menor a la anterior, todavía es un porcentaje significativo. Este grupo está convencido de que las recompensas y reconocimientos están totalmente alineados con el desempeño laboral, lo que sugiere un alto nivel de satisfacción con la política de recompensas y reconocimientos existente, 12,5% este grupo representa a aquellos que no están completamente convencidos de que las recompensas y reconocimientos estén alineados con el desempeño laboral. Pueden percibir algunas áreas donde la alineación podría mejorar para satisfacer sus expectativas, 15,6% este es el grupo más pequeño y parece estar más seguro de que las recompensas y reconocimientos no están alineados con el desempeño laboral en absoluto. Esto sugiere una discrepancia significativa con respecto a la política de recompensas y reconocimientos

En resumen, aunque una parte considerable de los encuestados ve una cierta alineación entre las recompensas y reconocimientos con el desempeño laboral, hay una proporción significativa que expresa dudas o desacuerdo en diferentes niveles. Esto sugiere que puede ser necesario revisar la política de recompensas y reconocimientos para mejorar la percepción de alineación y satisfacer las expectativas de los empleados.

Figura 15

Resultados de medición en Dimensión Recompensa de la variable Clima Laboral

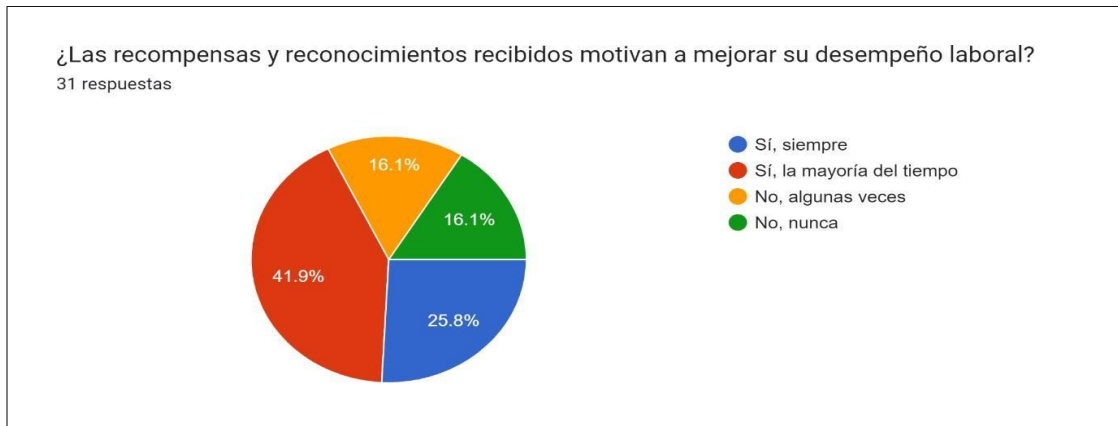


Nota Encuesta aplicada (2025)

Interpretación

El 43,8% es una parte significativa de los encuestados recibe beneficios adicionales o incentivos por su desempeño excepcional de vez en cuando. Esto indica que hay un reconocimiento ocasional por el trabajo excepcional, pero puede haber espacio para mejorar la consistencia en la entrega de estos beneficios, el 40,6%, que es un porcentaje sustancial indica que rara vez reciben beneficios adicionales o incentivos por su desempeño excepcional. Esto sugiere que hay una oportunidad significativa para mejorar el reconocimiento y las recompensas para el trabajo excepcional, el 9,4% este grupo indica que nunca reciben beneficios adicionales o incentivos por su desempeño excepcional. Esto sugiere una falta notable de reconocimiento y recompensas por el trabajo excepcional, lo que puede afectar negativamente la moral y la motivación de los empleados, y el 6,3% este grupo parece haber marcado la opción incorrecta, ya que indica lo mismo que la categoría principal.

En resumen, aunque una parte de los encuestados recibe beneficios adicionales o incentivos por su desempeño excepcional, hay una proporción considerable que recibe estos reconocimientos solo ocasionalmente o rara vez, y una minoría significativa que nunca los recibe. Esto sugiere que puede ser necesario revisar y mejorar los programas de recompensas y reconocimientos para garantizar un reconocimiento más consistente y equitativo del desempeño excepcional.

Figura 16*Resultados de medición en Dimensión Recompensa de la variable Clima Laboral**Nota Encuesta aplicada (2025)***Interpretación**

Una minoría significativa de los encuestados (32.2% en total: 16.1% + 16.1%) indicó que las recompensas y reconocimientos recibidos no siempre los motivan a mejorar su desempeño laboral, algunas veces o nunca. Esto sugiere que una proporción considerable de los encuestados percibe que las recompensas y reconocimientos no son siempre eficaces para motivarlos.

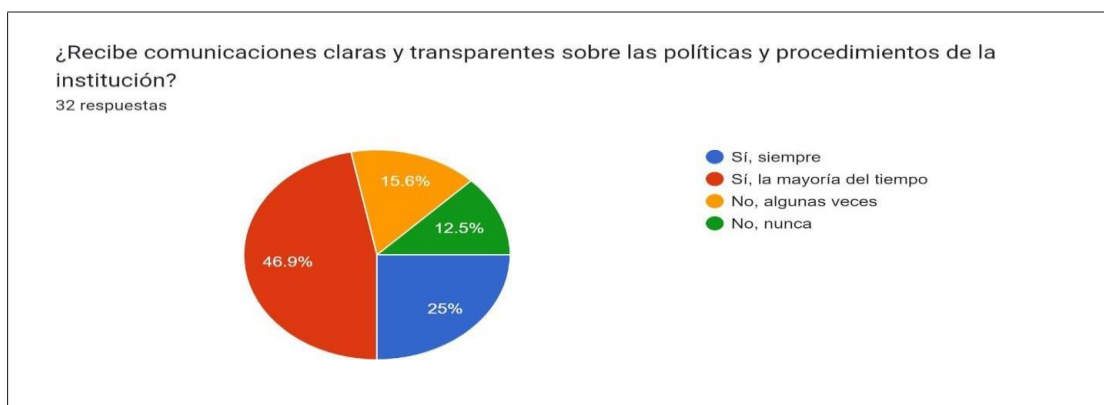
Por otro lado, la mayoría de los encuestados (67.7% en total: 41.9% + 25.8%) indicó que las recompensas y reconocimientos recibidos sí los motivan a mejorar su desempeño laboral, la mayoría del tiempo o siempre. Esto señala que una parte considerable de los encuestados siente que las recompensas y reconocimientos son efectivas para motivarlos a mejorar su desempeño.

En resumen, la mayoría de los encuestados reportan que sí son motivados por estas acciones con regularidad, aunque hay una minoría que percibe que las recompensas y reconocimientos no siempre son efectivos para motivarlos. Esto resalta la importancia de implementar estrategias de reconocimiento y recompensas efectivas en el entorno laboral para impulsar el desempeño y la satisfacción de los empleados.

Dimensiones Claridad

Figura 17

Resultados de medición en Dimensión Claridad de la variable Clima Laboral



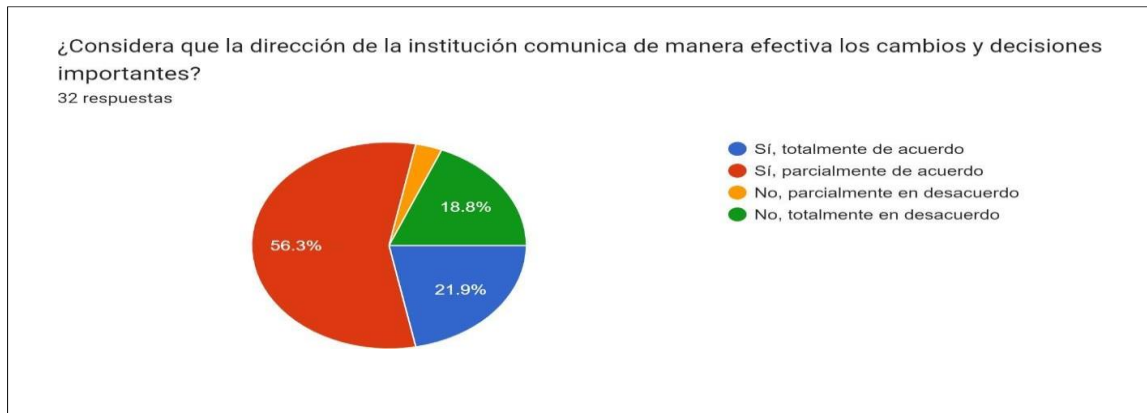
Nota Encuesta aplicada (2025)

Interpretación

Una minoría significativa de los encuestados (28.1% en total: 15.6% + 12.5%) indicó que no recibe comunicaciones claras y transparentes sobre las políticas y procedimientos de la institución algunas veces o nunca. Esto sugiere que una proporción considerable de los encuestados percibe una falta de claridad o transparencia en la comunicación de las políticas y procedimientos.

Por otro lado, la mayoría de los encuestados (71.9% en total: 46.9% + 25%) indicó que recibe comunicaciones claras y transparentes sobre las políticas y procedimientos de la institución la mayoría del tiempo o siempre. Esto señala que una parte considerable de los encuestados siente que las comunicaciones son claras y transparentes en la mayoría de las situaciones.

En resumen, la mayoría de los encuestados reportan recibir comunicaciones claras y transparentes con regularidad, aunque hay una minoría que percibe una falta de claridad o transparencia en las comunicaciones sobre las políticas y procedimientos. Esto puede ser crucial para la comprensión y el cumplimiento adecuado de las políticas y procedimientos institucionales.

Figura 18*Resultados de medición en Dimensión Claridad de la variable Clima Laboral*

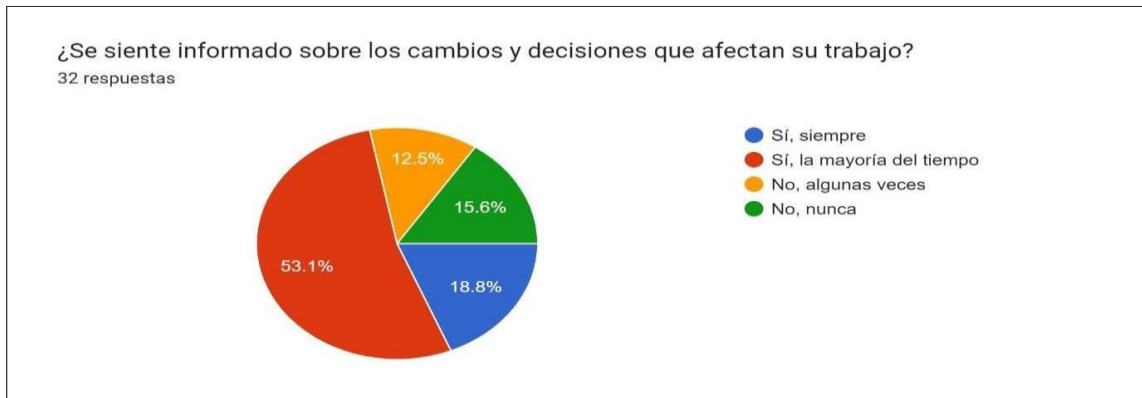
Nota Encuesta aplicada (2025)

Interpretación

El 56.3% es una parte significativa de los encuestados cree que la dirección de la institución comunica de manera parcialmente efectiva los cambios y decisiones importantes. Aunque esta mayoría indica cierta efectividad en la comunicación, también sugiere que hay áreas de mejora, el 21,9% este porcentaje aún es significativo. Este grupo está completamente convencido de que la dirección de la institución comunica de manera efectiva los cambios y decisiones importantes, lo que sugiere un nivel alto de satisfacción con la comunicación existente, el 18,8% este grupo representa a aquellos que no están completamente convencidos de que la comunicación de la dirección sea efectiva en lo referente a cambios y decisiones importantes.

Pueden percibir áreas específicas donde la comunicación podría mejorar para ser más efectiva, y el 3,1% siendo el grupo más pequeño y parece estar más seguro de que la dirección de la institución no comunica de manera efectiva los cambios y decisiones importantes en absoluto. Sus opiniones sugieren una discrepancia significativa con respecto a la efectividad de la comunicación de la dirección.

En resumen, aunque la mayoría de los encuestados perciben una cierta efectividad en la comunicación de la dirección sobre cambios y decisiones importantes, todavía hay una proporción significativa que expresa dudas o desacuerdo en diferentes niveles. Esto sugiere que puede ser necesario revisar los procesos de comunicación para garantizar una comunicación más efectiva y satisfacer las expectativas de los empleados.

Figura 19*Resultados de medición en Dimensión Claridad de la variable Clima Laboral**Nota Encuesta aplicada (2025)***Interpretación**

Una minoría significativa de los encuestados (28.1% en total: 12.5% + 15.6%) indicó que no se siente informada sobre los cambios y decisiones que afectan su trabajo algunas veces o nunca. Esto sugiere que una proporción considerable de los encuestados percibe una falta de información en ciertas ocasiones.

Por otro lado, la mayoría de los encuestados (71.9% en total: 53.1% + 18.8%) indicó que se siente informada sobre los cambios y decisiones que afectan su trabajo la mayoría del tiempo o siempre. Esto señala que una parte considerable de los encuestados siente que está bien informada sobre las cuestiones relevantes para su trabajo.

En resumen, aunque hay una minoría que percibe una falta de información en ciertas ocasiones, la mayoría de los encuestados reportan sentirse informados sobre los cambios y decisiones que afectan su trabajo con regularidad. Esto puede ser fundamental para la eficiencia y la satisfacción en el trabajo, así como para mantener un ambiente de trabajo transparente y colaborativo.

Figura 20*Resultados de medición en Dimensión Claridad de la variable Clima Laboral**Nota Encuesta aplicada (2025)***Interpretación**

Una minoría significativa de los encuestados (34.4% en total: 21.9% + 12.5%) indicó que no recibe respuesta oportuna a sus consultas o inquietudes laborales algunas veces o nunca. Esto sugiere que una proporción considerable de los encuestados percibe una falta de prontitud en la respuesta a sus preguntas o preocupaciones.

Por otro lado, la mayoría de los encuestados (65.6% en total: 53.1% + 12.5%) indicó que recibe respuesta oportuna a sus consultas o inquietudes laborales la mayoría del tiempo o siempre. Esto señala que una parte considerable de los encuestados siente que sus consultas son atendidas con prontitud en la mayoría de las situaciones.

En resumen, aunque hay una minoría que percibe una falta de respuesta oportuna en ciertas ocasiones, la mayoría de los encuestados reportan recibir respuesta a sus consultas o inquietudes laborales con prontitud la mayoría del tiempo o siempre. Esto puede ser crucial para mantener una comunicación efectiva y una relación positiva entre empleados y empleadores, así como para resolver problemas de manera eficiente.

Dimensiones Espíritu de Equipo

Figura 21

Resultados de medición en Dimensión Espíritu de Grupo de la variable Clima Labora



Nota Encuesta aplicada (2025)

Interpretación

El 53,1% es una parte significativa de los encuestados se siente parte de un equipo cohesionado y colaborativo en cierta medida en su departamento o área de trabajo. Sin embargo, el hecho de que sea solo en cierta medida también indica que hay margen para mejorar la cohesión y la colaboración dentro del equipo, el 18,8% siendo un porcentaje menor, todavía es un porcentaje significativo. Este grupo está completamente convencido de que son parte de un equipo cohesionado y colaborativo en su departamento o área de trabajo, lo que sugiere un alto nivel de satisfacción y percepción positiva sobre el ambiente laboral, el otro 18,8% en este grupo indica que sienten muy poco sentido de pertenencia a un equipo cohesionado y colaborativo en su departamento o área de trabajo. Esto sugiere una falta notable de cohesión y colaboración en el equipo, lo que puede afectar negativamente la moral y la productividad, y el 9,4% siendo el grupo más pequeño y parece estar más seguro de que no se sienten parte de un equipo cohesionado y colaborativo en absoluto. Esto sugiere una discrepancia significativa con respecto al ambiente de trabajo y la dinámica del equipo.

En resumen, aunque una parte considerable de los encuestados se siente parte de un equipo cohesionado y colaborativo en cierta medida, hay una proporción significativa que siente muy poco o ningún sentido de pertenencia a un equipo así. Esto sugiere que puede ser necesario implementar medidas para mejorar la cohesión y la colaboración dentro del equipo y promover un ambiente laboral más positivo y productivo.

Figura 22*Resultados de medición en Dimensión Espíritu de Grupo de la variable Clima Laboral*

Nota Encuesta aplicada (2025)

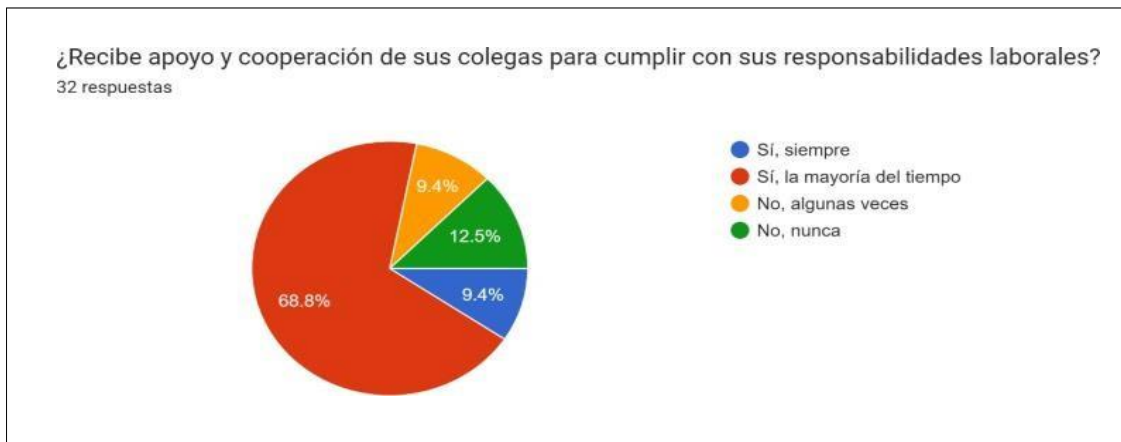
Interpretación

El 53,1% es una parte significativa de los docentes cree que se promueve la cooperación y la colaboración entre los miembros del equipo en cierta medida en la institución. Sin embargo, el hecho de que sea solo parcialmente de acuerdo también indica que hay espacio para mejorar la colaboración y el trabajo en equipo, el 21,9% aunque menor que el grupo anterior, todavía es un porcentaje significativo. Este grupo está convencido de que se fomenta efectivamente la colaboración y el trabajo en equipo en la institución, lo que sugiere que hay una base sólida pero aún hay margen para mejorar, el 15,6% este grupo representa a aquellos que no están completamente convencidos de que se fomente adecuadamente la colaboración y el trabajo en equipo. Pueden percibir algunas deficiencias en los esfuerzos de fomento de la colaboración dentro de la institución, el 9,4% siendo el grupo más pequeño y parece estar más seguro de que no se promueve la colaboración y la sinergia entre los miembros del equipo. en absoluto. Esto sugiere una discrepancia significativa con respecto a los esfuerzos de fomento de la colaboración en la institución.

En resumen, aunque una parte considerable de los docentes observa que se estimula la colaboración y la cooperación entre los integrantes del equipo. en la institución, aún hay una proporción significativa que expresa dudas o desacuerdo en diferentes niveles. Esto indica que puede ser necesario implementar medidas adicionales para fortalecer la colaboración y el trabajo en equipo dentro de la institución y mejorar la percepción general de los docentes sobre este aspecto.

Figura 23

Resultados de medición en Dimensión Espíritu de Grupo de la variable Clima Laboral



Nota Encuesta aplicada (2025)

Interpretación

Una minoría significativa de los encuestados (21.9% en total: 9.4% + 12.5%) indicó que no recibe apoyo y cooperación de sus colegas para cumplir con sus responsabilidades laborales algunas veces o nunca. Esto sugiere que una proporción considerable de los encuestados percibe una falta de apoyo o cooperación por parte de sus colegas en ciertas ocasiones.

Por otro lado, la mayoría de los encuestados (78.1% en total: 68.8% + 9.4%) indicó que recibe apoyo y cooperación de sus colegas para cumplir con sus responsabilidades laborales la mayoría del tiempo o siempre. Esto señala que una parte considerable de los encuestados siente que cuenta con el apoyo necesario y la cooperación de sus colegas en la mayoría de las situaciones laborales.

En resumen, aunque hay una minoría que percibe una falta de apoyo o cooperación en ciertas ocasiones, la mayoría de los encuestados reportan recibir apoyo y cooperación de sus colegas para cumplir con sus responsabilidades laborales con regularidad. Esto puede ser fundamental para el éxito y la satisfacción en el lugar de trabajo, así como para fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y positivo.

Figura 24

Resultados de medición en Dimensión Espiritu de Grupo de la variable Clima Laboral



Nota Encuesta aplicada (2025)

Interpretación

El 59,4% es la mayoría de los encuestados creen que la institución promueve actividades o iniciativas que fortalecen el trabajo en equipo, aunque solo de manera ocasional. Esto sugiere que la institución puede tener algunas prácticas de trabajo en equipo, pero no son consistentes o frecuentes, el 18,8% es un porcentaje menor de encuestados cree que la institución promueve activamente el trabajo en equipo de manera regular. Esto indica que hay una parte significativa de los encuestados que perciben que la institución tiene una política más consistente en promover el trabajo en equipo, el 12,5% es un porcentaje pequeño de encuestados indican que la institución nunca promueve actividades o iniciativas que fortalezcan el trabajo en equipo. Esto puede ser preocupante, ya que sugiere una falta total de esfuerzo por parte de la institución en este aspecto y el 9,4% que es un grupo minoritario de encuestados considera que la institución promueve el trabajo en equipo solo de manera muy esporádica. Esto también podría indicar una falta de consistencia en los esfuerzos de promoción del trabajo en equipo por parte de la institución.

En resumen, aunque la mayoría de los encuestados reconocen que la institución promueve actividades de trabajo en equipo, existe una proporción significativa que siente que esta promoción es ocasional o incluso rara. Este análisis sugiere que la institución puede necesitar mejorar sus iniciativas para fortalecer el trabajo en equipo y hacerlas más consistentes y efectivas.

Tabla 6

Interpretación de resultados: cuáles factores son críticos, cuáles son fortalezas.

Dimensión Evaluada	Hallazgos principales	Interpretación
Relaciones interpersonales	Alta percepción de respeto y colaboración entre colegas.	Existe un ambiente laboral armónico que favorece el trabajo en equipo.
Motivación y reconocimiento	Niveles medios; varios docentes perciben insuficiencia en incentivos y estímulos.	Se requieren políticas institucionales que fortalezcan la motivación profesional.
Comunicación interna	Opiniones divididas sobre la claridad y oportunidad de la información institucional.	Es necesario mejorar los canales de comunicación y retroalimentación.
Condiciones de trabajo	Infraestructura y recursos básicos valorados positivamente, pero limitaciones en materiales didácticos.	Se reconoce un entorno adecuado, aunque con carencias que afectan la práctica docente.
Satisfacción Profesional	La mayoría se muestra conforme con su labor, pero algunos señalan falta de oportunidades de desarrollo.	La institución debe priorizar programas de formación y crecimiento profesional.

Nota Elaboración Propia (2025)

Interpretación.

El análisis de las dimensiones proporciona una visión institucional donde predominan las relaciones interpersonales positivas las mismas desencadenan un clima laboral favorable basado en el respeto y colaboración entre los colaboradores. Aunque los resultados muestren niveles moderados en la dimensión motivación y reconocimiento, se sugiere que los incentivos no son suficientes para incrementar la motivación intrínseca, este particular refleja una necesidad en fortalecer los factores motivacionales con el fin de incrementar la satisfacción laboral y el sentido de pertenencia organizacional. Todo esto se fundamenta bajo la perspectiva de la teoría de Herzberg.

Con respecto a la comunicación interna y al tener perspectivas divididas, se recomienda implementar estrategias de comunicación bidireccional que puedan fortalecer la transparencia, la confianza y la participación entre los docentes. Esto incluye el fortalecimiento de programas de capacitación, actualización y reconocimiento profesional.

En resumen, la institución predomina un buen ambiente laboral positivo, basado en buenas relaciones interpersonales y condiciones de trabajo adecuado. Sin embargo, existen debilidades en la motivación, los reconocimientos y en la comunicación interna, mismas que evidencian la necesidad de fortalecer las políticas institucionales direccionadas al estímulo profesional. A pesar de que la mayor parte del personal docente indica que tienen satisfacción en su trabajo, persiste la petición de mayores oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional. Hay que destacar que la institución mantiene una base sólida, pero requiere reforzar los factores comunicacionales y motivacionales para el desempeño óptimo de los docentes.

Tabla 7

Interpretación de las entrevistas un cuadro resumen

Cargo entrevistado	Ejes principales	Hallazgos relevantes	Interpretación
Rector	Clima institucional y políticas	Reconoce un ambiente de trabajo estable, aunque con retos en motivación y reconocimiento.	Se valora la cohesión institucional, pero se requiere fortalecer incentivos docentes.
Vicerrector Académico	Comunicación y desarrollo docente	Destaca la existencia de espacios de diálogo, pero considera que la comunicación no siempre es efectiva.	Es necesario reforzar los canales de información y potenciar la formación continua.
Responsable de Talento Humano	Gestión del personal y bienestar laboral	Señala programas de apoyo y bienestar, pero identifica limitaciones en políticas de reconocimiento.	Urge implementar estrategias más sólidas para mantener la satisfacción y compromiso del personal.

Nota Elaboración Propia (2025)

Interpretación.

Las entrevistas realizadas a las autoridades de la institución dieron una percepción que coincide con el tema del clima laboral y la gestión del talento humano. La máxima autoridad destaca la estabilidad institucional y la unión del equipo de trabajo, pero si reconoce la necesidad de fortalecer los mecanismos sobre la motivación y el reconocimiento docente. Por otro lado, el vicerrector académico señala la existencia de espacios de comunicación entre los niveles jerárquicos, sin embargo, indica que la efectividad comunicativa presente

limitaciones que afectan la coordinación y la fluidez en los procesos académicos, de igual manera reconoce y sugiere el fortalecimiento de los canales informativos y consolidar estrategias de formación y desarrollo profesional.

El responsable de talento humano reconoce los esfuerzos institucionales en capacitaciones, programas de bienestar, a pesar todo persisten debilidades en las políticas fundamentalmente en reconocimiento y estímulo, lo que nos hace pensar en implementar estrategias más consistentes orientadas a mantener la satisfacción y el sentido de pertenencia.

En resumen, la institución mantiene un entorno organizacional estable y colaborativo, aunque enfrenta desafíos en los ámbitos claves como la motivación, comunicación y reconocimiento. Se concluye en que es necesario y prioritario el fortalecimiento de políticas de incentivos, así como también los mecanismos de información y los programas de desarrollo docente, que permitirá al colaborador consolidar un clima institucional favorable.

CAPÍTULO II: PROPUESTA

2.1. Fundamentos teóricos aplicados Identificar los conceptos clave

Frederick Herzberg: según la teoría de los dos factores de Herzberg, el desempeño laboral está influenciado por dos conjuntos de factores, los factores motivadores y los factores higiénicos. Los factores motivadores, como el reconocimiento, el logro y el crecimiento personal, están relacionados con la satisfacción en el trabajo y, por lo tanto, con un mejor desempeño. Los factores higiénicos, como las condiciones laborales, el salario y las políticas organizacionales, están más relacionadas con la insatisfacción y, si no se manejan adecuadamente, pueden obstaculizar el desempeño.

En entornos educativos, esta teoría se aplica promoviendo condiciones de trabajo adecuadas para docentes y personal administrativo (factores higiénicos) y, al mismo tiempo, estimulando su desarrollo profesional, autonomía y reconocimiento por sus logros (factores motivacionales).

Clima Laboral: El clima laboral se refiere al conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una organización sobre las condiciones físicas, sociales y psicológicas del entorno en el que desarrollan sus funciones (Chiavento, 2011). Esta percepción se forma a partir de la interacción entre individuos, estructuras organizacionales y procesos de gestión (Robbins & Judge, 2017). En el ámbito educativo, el clima laboral tiene un papel determinante en la motivación, la calidad del trabajo docente y el compromiso con los objetivos institucionales (Moreno & Martínez, 2020).

La importancia de clima laboral radica en su influencia directa sobre la productividad, el compromiso, la satisfacción laboral y la retención de personal. Entre los principales componentes se encuentran:

Relaciones interpersonales: Calidad de la interacción entre compañeros y con los superiores.

Condiciones físicas: Espacios, iluminación, seguridad y recursos disponibles para el trabajo.

Estilo de liderazgo: forma en que los líderes comunican, motivan y dirigen a sus equipos.

Reconocimiento y recompensas: valoración del desempeño y motivación a través de incentivos tangibles o intangibles.

Teoría de las Necesidades de Maslow: Abraham H Maslow. “Ediciones Díaz de Santos, S. A., 1991 Juan Bravo, 3-A. 28006 Madrid (España)” Planteó una estructura de necesidades humanas que abarca aspectos fisiológicos, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización. Los profesores, al igual que cualquier persona, comparten estas necesidades, y un entorno laboral favorable puede contribuir a satisfacerlas, promoviendo así un ambiente escolar más saludable.

Motivación y Clima Laboral en Personal de Entidades Universitarias: Según la autora Sonia Palma Carrillo, “Palma Carrillo, S. (2009). Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias. El Cid Editor | apuntes” Señala que tanto el ambiente laboral como la motivación son elementos fundamentales para evaluar el estado psicológico del personal en las organizaciones.

El clima laboral y su medida: EL autor Nicolás Seisdedos “Seisdedos, N. (2003). El clima laboral y su medida. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid” Indica que al examinar las conexiones entre los aspectos internos de las organizaciones y las actitudes/comportamientos/reacciones de los individuos en el entorno laboral, se involucran una amplia variedad de variables complejas. Se puede concluir que, en el ámbito laboral, el individuo siempre busca autonomía, reconocimiento y afirmación personal.

Gestión Estratégica del Clima Laboral: Autora: María Jesús Bordas Martínez “Bordas Martínez, M. J. (2016). Gestión estratégica del clima laboral. UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia” Señala que en la era de la sociedad del conocimiento, donde las labores repetitivas de bajo valor están siendo cada vez más automatizadas en empresas y organizaciones, la principal fuente de ventaja competitiva sostenible es el capital humano. Este puede crear, innovar y poner su esfuerzo y habilidades al servicio de las empresas y organizaciones.

La motivación y el aprendizaje en educación: Autores: Pedro Gallardo, José Manuel, Camacho Herrera, “Gallardo Vázquez, P. & Camacho Herrera, J. M. (2016). La motivación y el aprendizaje en educación. Wanceulen Editorial”. Indican que la motivación es un aspecto central en la educación que concierne a todos los integrantes de la comunidad educativa. Esta dimensión está estrechamente relacionada, principalmente, con los elementos cognitivos y afectivo-motivacionales.

Motivación al trabajo: Autor Mauro Rodríguez Estrada, “Rodríguez Estrada, M. (2014). Motivación al trabajo (2a. ed.). Editorial El Manual Moderno Se indica que el estudio de la motivación es un recurso de gran valor para comprender la naturaleza humana y los motivos que influyen en la conducta, así como para prever y dirigir tanto nuestra propia conducta como la de los demás.

Teorías contemporáneas de la motivación: una perspectiva aplicada: La Autora Dora Herrera “Herrera, D. (2013). Teorías contemporáneas de la motivación: una perspectiva aplicada. Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú” Se señala que la psicología científica ha transitado por múltiples etapas y ha formulado diversas aproximaciones teóricas con el propósito de entender las causas del comportamiento humano, así como las razones por las cuales las conductas individuales y grupales pueden diferir según las características individuales y el entorno en el que se desenvuelven.

Dirección de equipos de trabajo: liderazgo y motivación: Paola Ramos “Ramos Ramos, P. (Coord.). (2015). Dirección de equipos de trabajo: liderazgo y motivación (2a. ed.). Editorial ICB”. señala que la comunicación es un elemento de vital importancia para el día a día, siendo el medio a través del que nos relacionamos con nuestro entorno, y enfatiza sobre el reconocimiento del papel importante que desempeña los grupos, la participación de las personas en las organizaciones.

Según Lufthansa y Doh (2018), el clima organizacional puede entenderse como la percepción compartida de los empleados sobre las políticas, prácticas y procedimientos de la organización. En el contexto educativo del Instituto TUP, esto se traduciría en cómo los docentes perciben aspectos como la comunicación, el liderazgo, las oportunidades de desarrollo profesional y el reconocimiento dentro de la Institución.

John Kotter: propuso un modelo de ocho pasos para el cambio organizacional, que incluye establecer una visión clara, comunicarla efectivamente, empoderar a otros para actuar y generar victorias a corto plazo. Al aplicar este modelo al desempeño laboral de los docentes del TUP, se podría argumentar que una dirección clara, una comunicación efectiva de expectativas y logros, y el empoderamiento de los docentes para innovar y mejorar pueden conducir a un mejor desempeño.

Robert House: propuso el concepto de “camino hacia el liderazgo” que incluye dos dimensiones principales considerando la estructura de iniciación. La consideración se refiere a

la preocupación del líder por las necesidades y el bienestar de sus subordinados, mientras que la estructura de iniciación se refiere a la claridad y la estructura de las tareas asignada. En el contexto de los docentes del TUP, estas dimensiones podrían aplicarse a la calidad de la relación con los directivos y a la claridad de las expectativas, responsabilidades en el trabajo

Rensis Likert: propuso un modelo de sistema de gestión que incluye cuatro sistemas: explotador, autoritario, consultivo y participativo. Este modelo puede aplicarse al clima laboral de los docentes de TUP, para evaluar el grado en que se promueve la participación y el empoderamiento en la toma de decisiones, así como el grado de confianza y comunicación dentro de la institución.

Satisfacción Profesional: La satisfacción profesional es un constructo psicológico que describe el grado de bienestar subjetivo que una persona experimenta respecto a su entorno laboral y las condiciones en las que desarrolla su actividad (Herzber. Mausner & Snyderman 1959). En las palabras de Robbins y Couter (2016), se trata de una actitud positiva que surge cuando las expectativas del trabajador se alinean con la realidad el entorno laboral. Según Tovar y Guevara (2022), la satisfacción profesional docente depende de múltiples factores: clima organizacional, desarrollo profesional, relaciones interpersonales, percepción de justicia organizacional y acceso a recursos. Cuando los docentes perciben que sus necesidades básicas y profesionales son atendidas, su nivel de satisfacción aumenta significativamente (González & Pérez, 2021).

Relación entre clima laboral y satisfacción profesional: Según Navarro et al., 2018; Gómez & Vargas, 2020, indican que las diversas investigaciones han demostrado la existencia de una correlación directa entre el clima laboral y la satisfacción profesional. en cuento a la teoría de Paredes & Londoño 2019, indica que los docentes perciben un entorno institucional caracterizado por la equidad, el apoyo mutuo y la participación, reportan mayores niveles de satisfacción.

Relación entre clima laboral y satisfacción/motivación laboral. Diversos estudios han evidenciado que un clima laboral positivo está estrechamente vinculado a mayores niveles de satisfacción y motivación entre los empleados. Según Arias Gallegos y Arias Cáceres (2014), el clima organizacional influye en la satisfacción laboral, destacando que dimensiones como la flexibilidad y el reconocimiento son particularmente significativas en este aspecto. Por otro lado, Navarro (2006) señala que el clima laboral, entendido como el ambiente humano y

físico en el que se desarrolla el trabajo, afecta directamente la satisfacción y, por ende, la productividad. En el contexto educativo, mejorar el clima laboral no solo beneficia al personal, sino que también impacta positivamente en la calidad del aprendizaje y en la experiencia de los estudiantes (Arias Gallegos & Arias Cáceres, 2014).

2.1.1. Bases teóricas relevantes para la propuesta

Aplicación de la teoría de Herzberg en la gestión del talento humano. La teoría de los dos factores de Herzberg ha sido ampliamente utilizada en la gestión del talento humano para diferenciar entre elementos que previenen la insatisfacción laboral y aquellos que generan motivación. En la práctica, la implementación de esta teoría permite identificar las condiciones mínimas necesarias para mantener un ambiente laboral estable (factores higiénicos), como salarios adecuados, políticas claras y relaciones interpersonales positivas, así como los estímulos que fomentan el desarrollo profesional, el reconocimiento y la autonomía (factores motivadores). Diversos estudios en organizaciones educativas y corporativas muestran que aplicar este enfoque contribuye a mejorar la retención de personal y el compromiso laboral. (Herzberg, 1966; Peramatzis & Galanakis, 2022).

Modelos de gestión de clima laboral en instituciones educativas.

El clima laboral en instituciones educativas se refiere al ambiente percibido por los miembros de la comunidad educativa, influenciado por factores como liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales y condiciones de trabajo. Modelos de gestión del clima laboral han sido desarrollados para evaluar y mejorar estos aspectos, promoviendo un entorno que favorezca el bienestar y desempeño de docentes y personal administrativo (Arias Gallegos & Arias Cáceres, 2014; López, 2019).

Fundamentos de diseño de manuales o guías para la mejora del clima laboral. El diseño de manuales o guías para la mejora del clima laboral se basa en principios de comunicación organizacional, liderazgo efectivo y participación del personal. Las cuales proporcionan reglas claras para la aplicación de estrategias para un ambiente de trabajo positivo (Vásquez, 2023; Hernández & Rodríguez, 2017).

Fundamentación del enfoque elegido: La teoría de los dos factores de Herzberg son bases conceptuales para la propuesta de la elaboración de un manual ya que su capacidad de

diferenciar entre la satisfacción laboral y los que previenen la insatisfacción, permite identificara aspectos que requieren intervención para mantener un clima laboral satisfactorio.

Para el Instituto Universitario Pichincha, la aplicación de esta teoría es fundamental para el personal docente y administrativo requiere un entorno promueva la motivación intrínseca mediante oportunidades de reconocimiento, crecimiento profesional y participación en la toma de decisiones. La Implementación de estrategias basadas en los factores motivadores e higiénicos permitirá fortalecer el compromiso de su personal, y al mismo tiempo reducir la rotación y generar un clima laboral positivo.

Sintetizar y citar adecuadamente. El clima laboral puede entenderse como la precepción compartida que tienen los colaboradores sobre su ambiente de trabajo, lo cual influye en su satisfacción motivación y productividad. Un clima positivo se caracteriza por relaciones interpersonales sanas, comunicación efectiva y condiciones adecuadas para desempeñar las funciones. En contraste, un clima desfavorable puede generar estrés y rotación de personal (Arias Gallegos & Arias Cáceres, 2014).

Por ejemplo, En un Instituto de Educación Superior, un clima favorable se refleja cuando los docentes trabajan en equipo, reciben retroalimentación constructiva y cuentan con recursos suficientes para cumplir con sus actividades.

La teoría de los dos factores de Herzberg diferencia entre factores higiénicos (condiciones mínimas como salario, seguridad laboral y políticas institucionales) y factores motivadores (reconocimiento, logros y desarrollo profesional). Mientras que los higiénicos evitan la insatisfacción, los motivadores generan compromiso y satisfacción genuina (Herzberg, 1966).

A manera de ejemplo, En el Instituto Universitario Pichincha, garantizar aulas equipadas y horarios bien planificados corresponde a factores higiénicos, mientras que ofrecer capacitaciones y reconocer públicamente a los mejores docentes se relaciona con los motivadores.

La relación entre clima laboral y motivación se evidencia cuando un entorno justo respetuoso y estimulante favorece tanto el bienestar de los trabajadores como la eficiencia institucional. Permatzis y Galanakis (2022) resaltan que aplicar modelos de motivación con el de Herzberg ayuda a identificar qué impulsa la satisfacción en diferentes contextos.

Por ejemplo: si el personal administrativo del Instituto se siente valorado y con oportunidades de crecimiento, mostrará mayor compromiso con la atención a los estudiantes,

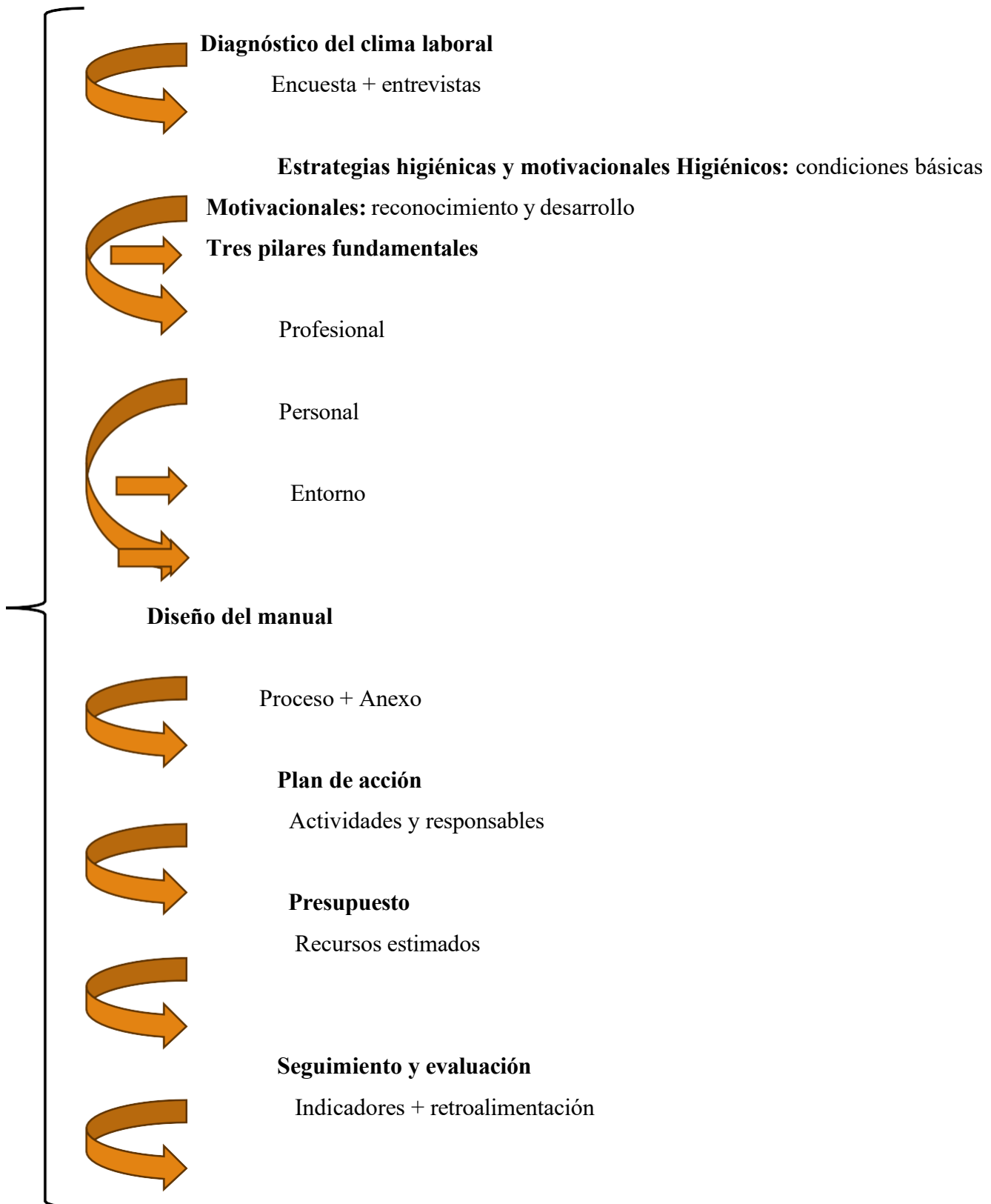
elevando así la calidad del servicio educativo.

2.2. Descripción de la propuesta

Manual de Clima Laboral basado en la teoría de Herzberg para fortalecer la satisfacción y motivación de los docentes del Instituto Universitario Pichincha:

La propuesta se organiza en seis componentes interrelacionados que buscan fortalecer el clima laboral en el Instituto Universitario Pichincha:

a. Estructura general



b. Explicación del aporte

Diagnóstico del clima laboral: El punto de partida es el levantamiento de información mediante encuestas y entrevistas aplicadas al personal. Este diagnóstico permite identificar percepciones, necesidades y áreas críticas, funcionando como base objetiva para las acciones de mejora.

Estrategias higiénicas y motivacionales: Se plantean acciones diferenciadas para atender dos dimensiones clave:

Factores higiénicos:

- Mejora de la infraestructura docente donde se renueva las aulas, oficinas y salas de profesores con mobiliario ergonómico.
- Incentivos económicos por desempeño donde se establece bonificaciones por cumplimiento de objetivos académicos.
- Seguro de salud integral, incluir coberturas médicas y odontológicas para los docentes y sus familias.
- Programas de bienestar emocional. Ofreciendo talleres de manejo de estrés, yoga y acompañamiento psicológico.
- Plan de seguridad laboral, implementar protocolos de riesgos laborales y simulacros de emergencia.
- Incentivos de transporte: ofrecer facilidades en transporte institucional o convenios con cooperativas

Factores motivacionales:

- Reconocimientos académico formal donde se establece un programa de premiación semestral para docentes destacados en docencia, investigación vinculación
- Publicaciones académicas donde facilita el apoyo técnico y editorial para que los docentes publiquen en revistas indexadas.
- Reconocimiento público en eventos institucionales donde se destaca los logros de los docentes

en actos académicos y redes sociales institucionales.

- Rotación en comités de gestión académica donde se permite a los docentes participar en órganos colegiados para genera sentido de pertenencia.
- Oportunidades de crecimiento jerárquico donde se establece rutas claras de ascenso en cargos académicos.

Tres pilares fundamentales: permiten organizar la propuesta en ejes claros que equilibran desarrollo profesional, bienestar personal y calidad del entorno. Estos pilares son:

Profesional: orientado al desarrollo académico y laboral del personal.

Personal: enfocado en la motivación, la comunicación y el bienestar emocional.

Entorno: relacionado con las condiciones físicas, recursos y ambiente organizacional.

Manual del clima laboral: Se elaborará un manual como instrumento de referencia institucional, en el que se definan lineamientos, protocolos y buenas prácticas para mantener un clima laboral favorable. Este manual quedará como recurso permanente y se incluirá como anexo.

Plan de acción para mejorar el clima: Consiste en la programación de actividades específicas (talleres, programas de reconocimiento, mejoras en infraestructura, espacios de diálogo), con responsables definidos y un cronograma de ejecución que asegure la implementación ordenada de las estrategias.

Presupuestos: Se puntualizarán los recursos económicos y materiales necesarios, garantizando que las propuestas sean viables y sostenibles en el tiempo.

Seguimiento y evaluación: Se define criterios de desempeño específicos, junto con herramientas de retroalimentación como reuniones periódicas y encuestas de opinión, para supervisar los progresos alcanzados e implementar ajustes necesarios que garanticen la sostenibilidad de las mejoras a lo largo del tiempo.

Metodología resumen: El diagnóstico realizado al Instituto Universitario Pichincha sobre el clima laboral se realizó utilizando una encuesta estructurada aplicada a los colaboradores de diferentes áreas y entrevistas semiestructuradas dirigidas a directivos y

representantes del área de Talento Humano. La encuesta ayudo a obtener información cuantitativa sobre dimensiones como comunicación, liderazgo, condiciones laborales y motivación, en cuanto a las entrevistas aportaron un enfoque cualitativo más profunda de las percepciones, y expectativas del personal. Para el análisis, los datos de la encuesta se procesaron mediante cálculos de porcentajes y medias, y las entrevistas fueron examinadas mediante un análisis de contenido, identificando categorías emergentes y percepciones clave.

Resultados cuantitativos (Encuesta):

Datos relevantes:

Un 68% de los encuestados manifestó sentirse satisfecho con las condiciones físicas de su lugar de trabajo.

Solo el 42% consideró que existe reconocimiento suficiente a su desempeño.

El 75% señaló que la comunicación con sus compañeros es adecuada, pero apenas el 39% opinó lo mismo respecto a la comunicación con los directivos.

La media general de satisfacción laboral fue de 3,4 sobre 5.

Gráficos/tablas resumen:

(Se incluirán gráficos de barras y tablas comparativas con las dimensiones evaluadas).

Fortalezas identificadas: trabajo en equipo entre pares, compromiso institucional y adecuadas condiciones físicas en la mayoría de las áreas.

Debilidades: baja percepción de reconocimiento, escasas oportunidades de capacitación y comunicación insuficiente con los niveles directivos.

Resultados cualitativos (Entrevistas):

Temas emergentes:

Necesidad de mayor reconocimiento y valoración al esfuerzo del personal.

Requerimiento de espacios de capacitación y desarrollo profesional.

Importancia de mejorar la comunicación vertical y generar mayor apertura al diálogo.

Citas representativas:

“Nos sentimos comprometidos con la institución, pero muchas veces no se reconoce nuestro esfuerzo” (Docente).

“Necesitamos más capacitaciones y oportunidades de actualización profesional” (Administrativo).

“La comunicación con la dirección a veces es distante, falta más interacción” (Colaborador de Talento Humano).

Percepciones y sugerencias:

- Fomentar programas de bienestar.
- Establecer canales de retroalimentación más directos.
- Diseñar planes de capacitación continua.

Análisis integrador:

La combinación de resultados cuantitativos y cualitativos evidencia que, si bien existe un nivel aceptable de satisfacción en cuanto a condiciones físicas y relaciones entre pares, persisten problemas críticos relacionados con la falta de reconocimiento, oportunidades de desarrollo profesional limitadas y comunicación deficiente con los directivos. Estos hallazgos muestran la necesidad de intervenciones estratégicas en las dimensiones motivacionales del clima laboral.

Los tres pilares fundamentales (Profesional, personal y entorno) Definición de cada pilar:**Pilar profesional**

Definición: Este eje se enfoca en crear un ambiente que favorezca el crecimiento continuo de los docentes en sus capacidades académicas y desempeño profesional. De acuerdo con la teoría de Herzberg, aspectos como el logro personal, el reconocimiento y las posibilidades de desarrollo profesional para generar un compromiso auténtico y duradero por parte de personal.

Importancia: según Herzberg (1966), los logros y oportunidades de crecimiento constituyen factores motivadores clave en la satisfacción laboral.

Evaluación en el diagnóstico: las encuestas reflejaron baja percepción en oportunidades de capacitación y reconocimiento.

Propuestas:

Publicaciones académicas donde facilita el apoyo técnico y editorial para que los docentes publiquen en revistas indexadas.

Rotación en comités de gestión académica donde se permite a los docentes participar en órganos colegiados para generar sentido de pertenencia.

Oportunidades de crecimiento jerárquico donde se establecen rutas claras de ascenso en cargos académicos.

Incentivos económicos por desempeño donde se establecen bonificaciones por cumplimiento de objetivos académicos.

Pilar personal

Definición: El equilibrio emocional y una comunicación efectiva son aspectos claves para minimizar la insatisfacción y fortalecer la motivación, de acuerdo con la perspectiva de Herzberg. Por ello, el manual debe orientar la implementación de medidas que faciliten la construcción de un ambiente laboral fundamentado en el respeto, la empatía y el soporte emocional. Esto requiere diseñar vías de comunicación abiertas y eficientes que permitan un intercambio fluido de información, la expresión de opiniones y la resolución constructiva de conflictos. La inclusión de programas y actividades enfocados en la gestión de estrés, el cuidado de la salud mental y el desarrollo de habilidades emocionales y sociales. Además, promover la participación de los docentes en la toma de decisiones es fundamental para incrementar su sensación de autonomía y control sobre su entorno de trabajo, factores que potencian tanto su motivación como su compromiso institucional.

Importancia: estudios muestran que el apoyo emocional y la conciliación laboral incrementan la satisfacción y reducen el estrés (Arias Gallegos & Arias Cáceres, 2014).

Evaluación en el diagnóstico: el personal expresó la necesidad de programas de bienestar y reconocimiento.

Propuestas:

Reconocimiento público en eventos institucionales donde se destacan los logros de los docentes en actos académicos y redes sociales institucionales.

Reconocimientos académico formal donde se establece un programa de premiación semestral para docentes destacados en docencia, investigación vinculación.

Programas de bienestar emocional. Ofreciendo talleres de manejo de estrés, yoga y acompañamiento psicológico.

Oportunidades de crecimiento jerárquico donde se establece rutas claras de ascenso en cargos académicos.

Reconocimientos académico formal donde se establece un programa de premiación semestral para docentes destacados en docencia, investigación vinculación. Seguro de salud integral, incluir coberturas médicas y odontológicas para los docentes y sus familias.

Pilar entorno

Definición: Para que el personal docente pueda ejercer sus funciones de forma efectiva y con satisfacción, resulta fundamenta disponer de un entorno físico adecuado y de los recursos necesarios para el desarrollo de sus actividades. Desde la perspectiva de la teoría de Herzberg. Es necesario aplicar pautas de aseguramiento en las áreas de trabajo, creando un ambiente apropiado para el aprendizaje y la colaboración.

Importancia: crear un ambiente adecuado y seguro esto asegura un factor higiénico que previene la insatisfacción (Herzberg, 1966).

Evaluación en el diagnóstico: la mayoría calificó positivamente los espacios físicos, aunque se identificó la necesidad de mejorar algunos recursos materiales.

Propuestas:

Mejora de la infraestructura docente donde se renueva las aulas, oficinas y salas de profesores con mobiliario ergonómico.

mejorar los espacios comunes, garantizar recursos tecnológicos suficientes y promover un ambiente de respeto y colaboración.

Plan de seguridad laboral, implementar protocolos de riesgos laborales y simulacros de emergencia, de la misma manera incentivos de transporte: ofrecer facilidades en transporte institucional o convenios con cooperativas.

Diseño del manual (Proceso y anexo del manual)

Proceso de diseño: El manual de clima laboral basado en la teoría de Herzberg se elaboró mediante un proceso sistemático dividido en cuatro fases:

Revisión bibliográfica: análisis de teorías sobre clima laboral, motivación y factores higiénicos-motivacionales para fundamentar la propuesta.

Diagnóstico institucional: aplicación de encuestas y entrevistas para identificar percepciones, fortalezas y debilidades del clima laboral en el Instituto Universitario Pichincha.

Redacción del manual: estructuración del contenido en capítulos que incluyen diagnóstico, estrategias, plan de acción y lineamientos de implementación.

Validación: revisión por parte de expertos académicos y representantes de Talento Humano para asegurar pertinencia, aplicabilidad y coherencia con la realidad institucional.

Metodologías aplicadas para asegurar calidad y pertinencia.

Enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo): permitió un diagnóstico integral del clima laboral.

Técnica de triangulación: comparación de resultados de encuestas y entrevistas para fortalecer la confiabilidad.

Revisión crítica: análisis de la literatura con el fin de adaptar modelos teóricos a las necesidades específicas de los docentes.

Estructura del manual:

Introducción: presenta los objetivos, alcance y justificación del manual.

Diagnóstico del clima laboral: resumen de hallazgos de encuestas y entrevistas.

Marco teórico aplicado: explicación de la teoría de Herzberg y su pertinencia en la institución.

Estrategias propuestas: acciones vinculadas con factores higiénicos y motivacionales.

Plan de acción: actividades, responsables, cronograma e indicadores de seguimiento.

Presupuesto estimado: proyección de recursos necesarios.

Evaluación y seguimiento: mecanismos de control y ajuste continuo.

Conclusiones y recomendaciones.

Formato y presentación: el manual se presentará en dos modalidades:

Versión impresa: para distribución física a directivos y responsables de Talento Humano.

Versión digital con código QR: para acceso rápido y difusión entre docentes y personal administrativo.

c. Estrategias y/o técnicas

La elaboración del Manual de Clima Laboral se sustentó en un enfoque metodológico estructurado, con fundamento en la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg, la cual distingue entre factores higiénicos y factores motivacionales. Esta teoría proporcionó el marco teórico que guio la identificación de elementos claves para incidir positivamente en la satisfacción y motivación del cuerpo docente del Instituto Universitario Pichincha, considerando sus dimensiones: profesional, personal y de entorno institucional.

Diagnóstico participativo del clima laboral.

Como punto de partida, se implementó una fase de diagnóstico participativo, mediante la aplicación de encuestas y grupos focales dirigidos al personal docente. Esta etapa permitió recopilar información cualitativa y cuantitativa sobre percepciones, expectativas y niveles de satisfacción, segmentos en los tres pilares fundamentales: desempeño profesional, bienestar personal y condiciones del entorno. Las herramientas utilizadas fueron diseñadas conforme a los principios de confidencialidad, representatividad y objetividad.

Clasificación de factores según Herzberg.

Una vez recogida la información, se procedió al análisis e interpretación de los resultados, clasificando los aspectos identificados según los dos tipos de factores propuestos por Herzberg:

Factores Higiénicos, como las condiciones físicas del lugar de trabajo, normativas institucionales, remuneración y vínculos interpersonales.

Factores Motivacionales, entre ellos el reconocimiento, el desarrollo profesional, el sentido de logro y las oportunidades de crecimiento,

Esta clasificación teórica permitió diseñar estrategias diferenciadas, que atiendan tanto la prevención de la insatisfacción como la potenciación de la motivación.

Diseño de estrategias integrales y específicas. A partir de los hallazgos y la categorización teórica, se expusieron estrategias que ayudan al fortalecimiento de la experiencia docente en sus áreas.

En lo profesional, se plantearon programas de capacitación continua, métodos de reconocimientos académicos y mecanismos de evaluación del desempeño.

En lo personal, Se diseñaron estrategias orientadas al bienestar emocional equilibrio entre la vida laboral y personal.

En el entorno, Se iniciaron acciones para perfeccionar la infraestructura institucional, provocar la comunicación horizontal y fortalecer el sentido de pertenencia.

Técnicas de elaboración y validación del producto

Se aplicaron técnicas de validación interna, como talleres de retroalimentación a los docentes del Instituto Universitario Pichincha. Esto ayuda ajustar las propuestas a las necesidades de los docentes.

Redacción del manual con enfoque práctico.

El manual fue diseñado sobre un enfoque práctico y accesible, organizado por mecanismos que abordan cada pilar de forma articulada con los principios de la teoría de Herzberg.

Introducción breve

Las estrategias y técnicas utilizadas en el desarrollo del manual de clima laboral son importante, ya que ayuda a garantizar la coherencia metodológica, la eficacia de los contenidos y la pertinencia del documento institucional. Estos lineamientos aseguren la aplicación del manual a la práctica cotidiana de los docentes del ITUP.

Estrategias de investigación y recopilación de información

Para la construcción del manual fue necesario la aplicación de encuestas a los docentes permitiendo identificar percepciones sobre el ambiente laboral. Así como también la aplicación de entrevistas a autoridades académicas y del área de Talento Humano, obteniendo una visión

estratégica sobre las políticas institucionales y las oportunidades de mejora. Toda esta información recogida constituyó la base para orientar las acciones y contenidos incluidos en el manual.

Estrategias para el diseño del contenido

La base conceptual se construyó a partir de una revisión bibliográfica minuciosa, que permitió seleccionar marcos teóricos relevantes, especialmente la teoría de los dos factores de Herzberg. Posteriormente, estos enfoques se adaptaron a las particularidades del Instituto, considerando sus características organizativas y culturales. Para organizar el contenido, se emplearon esquemas conceptuales y organizadores gráficos, lo cual facilitó una estructura lógica, coherente y didáctica.

Técnicas de elaboración y validación del producto

En la elaboración del manual, se utilizó un lenguaje académico, claro y comprensible, que puede ser utilizado tanto por directivos como por docentes. Para fortalecer su validez, se recurrió a la revisión por parte del departamento de Talento Humano.

permitieron mejorar la coherencia del documento. Además, se utilizaron herramientas digitales y de diseño gráfico para dar al manual un formato atractivo y práctico, tanto en su versión digital como impresa.

Estrategias para asegurar la aplicabilidad y usabilidad

El manual no solo se diseñó como un documento teórico, sino también como una herramienta práctica, por lo que se incluyeron guías, formatos y listas de verificación que los usuarios pueden aplicar directamente en su gestión docente. A su vez se planificó la difusión y socialización del manual a través de espacios de capacitación lo que garantiza que el producto sea comprendido y utilizado de manera efectiva dentro de la institución.

Resumen final

En conjunto, la combinación de estas estrategias y técnicas permitió la construcción de un manual integral, contextualizado y operativo, que responde a las necesidades del Instituto Universitario Pichincha y contribuye a fortalecer la motivación y satisfacción de sus docentes.

Plan de acción para mejorar el clima.

Objetivos específicos del plan:

Incrementar la satisfacción laboral de los docentes mediante programas de motivación y reconocimiento.

- Mejorar las condiciones físicas y sociales del entorno de trabajo.
- Fortalecer el desarrollo profesional y personal del talento humano.
- Consolidar un sistema de comunicación institucional más eficiente y transparente.

Tabla 8

Actividades detalladas:

Acción	Descripción	Responsables
Capacitación docente continua	Talleres semestrales sobre innovación pedagógica, uso de TIC y metodologías activas.	Vicerrectorado Académico. Talento Humano
Programa de reconocimiento docente	Premiación anual adocentes destacados y reconocimientos periódicos (certificados, menciones).	Rectorado Talento Humano
Adecuación de espacios físicos	Remodelación de salas de docentes, mobiliario ergonómico, mejor iluminación y acceso tecnológico.	Área Administrativa Infraestructura
Programa de bienestar integral	Actividades recreativas, deportivas y apoyo psicológico-emocional.	Talento Humano Psicología Institucional
Fortalecimiento de la comunicación	Implementación de una plataforma digital para información académica y retroalimentación continua.	TIC – Secretaría Académica

Nota Elaboración Propia (2025).

Recursos necesarios:

Humanos: docentes facilitadores, capacitadores externos, psicólogos, personal administrativo.

Materiales: equipos tecnológicos, mobiliario, material didáctico, software.

Financieros: presupuesto institucional para capacitación, bienestar, reconocimientos y mejoras de infraestructura.

Tabla 9
Cronograma

Plazo	Tiempo	Actividades
Corto plazo	(0–6 meses)	inicio de talleres de capacitación y programa de bienestar; creación del sistema de reconocimiento.
Mediano plazo	(6–12 meses):	adecuación de espacios físicos y mejora de la infraestructura
Largo plazo	(12–24 meses)	consolidación de la plataforma digital y evaluación integral del clima laboral.

Nota: Elaboración propia (2025).

Indicadores de seguimiento y evaluación:

Nivel de participación docente en capacitaciones (%).

Grado de satisfacción medido en encuestas internas.

Número de actividades de bienestar implementadas.

Percepción de mejora en la comunicación institucional.

Informe anual de avances del plan.

Presupuesta

Introducción al presupuesto:

El presupuesto constituye un componente esencial para garantizar la viabilidad del manual y su plan de acción, ya que asegura la asignación adecuada de recurso humanos, materiales y financieros.

Tabla 10

Desglose de costos (estimado):

Otros gastos	Transporte, difusión de actividades, comunicaciones internas.	1.200
Recursos humanos	Honorarios de capacitadores externos, facilitadores y especialistas en bienestar.	4.500
Materiales y suministros	Papelaría, licencias de software, materiales de talleres.	2.000
Infraestructura	Adecuación de espacios físicos, mobiliario ergonómico y mejoras de iluminación.	3.500
Actividades	Talleres de capacitación, eventos recreativos, programas de reconocimiento.	2.800

Nota: Elaboración propia (2025).

Total, general:

Suma de todos los costos \$14.000.

Fuentes de financiamiento (si aplica):

Fondos institucionales internos: presupuesto del Instituto Universitario Pichincha, el cual se destina al bienestar y desarrollo del docente.

Apoyos externos: posibles convenios con organismos educativos y programas de capacitación del Estado.

Autogestión: posible aporte de proyectos de vinculación o investigación con financiamiento externo.

2.3. Validación de la propuesta.

Esta propuesta será revisada por parte de expertos en el tema, garantizando su pertinencia conceptual y la aplicación práctica, su coherencia con las necesidades reales de la Institución. La intervención de estos especialistas ayudará a evaluar los fundamentos teóricos del documento, verificar si están concatenados los objetivos con las estrategias sugeridas, así como también la viabilidad de su implementación en el ámbito organizacional, el apoyo de los profesionales aportará una visión contextualizada y operativa, asegurando que esta propuesta responda a las dinámicas institucionales.

2.4. Matriz de articulación de la propuesta

En la presente matriz se sintetiza la articulación del producto realizado con los sustentos teóricos, metodológicos, estratégicos-técnicos y tecnológicos empleados.

Tabla 11

Matriz de articulación de la propuesta

EJES O PARTES PRINCIPALES	SUSTENTO TEÓRICO	SUSTENTO METODOLÓGICO	ESTRATEGIAS / TÉCNICAS	DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS	INSTRUMENTOS APLICADOS
Diagnóstico del clima laboral	Teoría de Herzberg (factores higiénicos y motivacionales). Aportes sobre clima organizacional (Chiavenato, Robbins).	Enfoque mixto: análisis cuantitativo (encuestas) y cualitativo (entrevistas).	Aplicación de encuestas a docentes y entrevistas a autoridades.	Se identificaron fortalezas en compromiso docente y debilidades en reconocimiento, comunicación y espacios físicos.	Encuesta estructurada; guía de entrevistas semiestructuradas.

Estrategias de factores higiénicos y motivacionales	Modelo bifactorial de Herzberg y teorías complementarias sobre motivación laboral.	Análisis de resultados del diagnóstico y categorización de necesidades.	Diseño de estrategias de reconocimiento, capacitación, programas de bienestar.	Se definieron acciones concretas para mejorar satisfacción docente y disminuir insatisfacción.	Matriz de análisis y categorización de factores.
Pilares fundamentales: profesional, personal y entorno	Teorías de clima organizacional, bienestar laboral y balance vida-trabajo	Sistematización de hallazgos y dimensiones del clima laboral.	Talleres de discusión, revisión bibliográfica, organización por categorías.	Los tres pilares se validaron como ejes de acción prioritarios: desarrollo profesional, bienestar personal y condiciones ambientales.	Revisión documental, fichas de sistematización.
Diseño del manual	Principios de gestión del talento humano y guías	Metodología proyectiva: fases de	Revisión bibliográfica, redacción	Manual estructurado con capítulos, anexos y	Borradores validados con

	metodológicas en validación. elaboración de manuales institucionales.	diseño, redacción, validación.	académica, validación por especialistas.	recursos prácticos para la aplicación institucional.	expertos; matrices de observación.
Plan de acción y presupuesto	Planificación estratégica y gestión de recursos institucionales.	Método proyectivo y de planificación operativa	Elaboración de cronograma, matriz de recursos y costos.	Definición de actividades a corto, mediano y largo plazo, con responsables y presupuesto estimado.	Cronograma tipo Gantt; tablas de presupuesto
Seguimiento y evaluación continua	Modelos de mejora continua (PDCA, gestión por indicadores).	Evaluación participativa con enfoque de retroalimentación.	Diseño de indicadores y de matrices de control.	Establecimiento de mecanismos para medir avances y ajustar estrategias.	Fichas de indicadores; cuestionarios de retroalimentación.

NOTA Elaboración propia

CONCLUSIONES

Se concluye que el diseño del manual de clima laboral basado en la teoría de Herzberg constituye una herramienta estratégica para fortalecer la satisfacción y motivación de los docentes del Instituto Universitario Pichincha. La propuesta integra acciones concretas que atienden tanto factores higiénicos como motivacionales, permitiendo mejorar el ambiente laboral y el compromiso del personal académico.

El análisis de literatura actualizada sobre clima laboral y la teoría de Herzberg permitió establecer un marco teórico sólido que respalda la investigación. Se concluye que contar con una base conceptual clara facilita la identificación de los factores que influyen en la satisfacción y motivación laboral, así como la planificación de estrategias efectivas para mejorar el clima institucional.

El diagnóstico mediante encuestas y entrevistas evidenció fortalezas en aspectos como el trabajo colaborativo y la comunicación entre pares, pero también reveló debilidades en reconocimiento, oportunidades de desarrollo profesional y comunicación con la dirección. Se concluye que estas áreas representan los factores críticos que deben abordarse para incrementar la motivación y satisfacción de los docentes.

La elaboración del manual permitió estructurar estrategias concretas fundamentadas en la teoría de Herzberg, orientadas al mejoramiento de los factores higiénicos y motivacionales. Se concluye que este instrumento brinda directrices claras y prácticas para implementar acciones que fortalezcan el clima laboral, apoyen el desarrollo profesional y promuevan el bienestar personal de los docentes.

La evaluación por especialistas confirmó la pertinencia, claridad y aplicabilidad del manual, indicando que su implementación podría generar mejoras significativas en la motivación y satisfacción docente. Se concluye que la validación profesional asegura la efectividad de la propuesta y su alineación con las necesidades del Instituto Universitario Pichincha.

RECOMENDACIONES

Profundizar en estudios futuros que evalúen la implementación práctica del manual, midiendo su impacto a largo plazo en la satisfacción y motivación docente, así como en los resultados académicos del Instituto Universitario Pichincha.

Realizar investigaciones adicionales sobre la aplicación de teorías de motivación laboral en contextos educativos locales, ampliando la revisión bibliográfica y recopilando evidencia empírica actualizada que fortalezca el marco conceptual.

Explorar en futuras investigaciones los factores emergentes detectados durante el diagnóstico, como la percepción de reconocimiento insuficiente y las oportunidades limitadas de desarrollo profesional, para identificar estrategias más efectivas que respondan a estas necesidades.

Profundizar en estudios que evalúen la adaptabilidad del manual a diferentes áreas académicas o niveles jerárquicos dentro de la institución, analizando su efectividad y posibles ajustes según las características específicas del personal docente.

Realizar investigaciones futuras que midan la percepción del manual por parte de los docentes tras su implementación, con el fin de identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora, así como documentar los impactos en el clima laboral de manera sistemática.

Diseñar estrategias de difusión y socialización de los resultados e impactos obtenidos con el proyecto, mediante talleres, presentaciones institucionales y publicaciones académicas, para que la comunidad educativa conozca las mejoras propuestas y se fomente la cultura de bienestar laboral.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias Gallegos, W. L., & Arias Cáceres, G. (2014). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado. *Revista de Psicología*, 23(3), 1-15.
- Hernández, M., & Rodríguez, L. (2017). *Manual de buenas prácticas, clima laboral y desarrollo organizacional*. Universidad de Cuenca.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.
- López, M. (2019). Clima organizacional y el desarrollo de la gestión escolar en instituciones educativas. *Revista Educare*, 23(1), 45-60.
- Peramatzis, G., & Galanakis, M. (2022). Herzberg's Motivation Theory in Workplace. *Psychology Research*, 12(12), 971-978.
- Vásquez, N. (2023). *Diseño de guía para la medición de clima laboral en instituciones educativas*. Universidad de San Carlos de Guatemala. Recuperado de Gallegos, W. L., & Arias Cáceres, G. (2014). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado. *Revista de Psicología*, 23(3),
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.
- Peramatzis, G., & Galanakis, M. (2022). Herzberg's Motivation Theory in Workplace. *Psychology Research*, 12(12), 971-978.
- Maslow, A. H. (1991). Ediciones Díaz de Santos, S. A., Juan Bravo, 3- A, 28006 Madrid, España.
- Palma Carrillo, S. (2009). *Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias*. El Cid Editor | Apuntes.
- Seisdedos, N. (2003). *El clima laboral y su medida*. Madrid: Colegio Oficial de Psicólogos.
- Bordas Martínez, M. J. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*.
- “Gallardo Vázquez, P. & Camacho Herrera, J. M. (2016). *La motivación y el aprendizaje en educación*. Wanceulen Editorial.
- Rodríguez Estrada, M. (2014). *Motivación al trabajo* (2a. ed.). Editorial El Manual Moderno
- Herrera, D. (2013). *Teorías contemporáneas de la motivación: una perspectiva aplicada*. Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú
- Ramos Ramos, P. (Coord.). (2015). *Dirección de equipos de trabajo: liderazgo y motivación* (2a. ed.). Editorial ICB
- INNOVA Research Journal, ISSN 2477-9024 (agosto, 2018). Vol. 3, No.8.1 pp. 300-31
- Spector, P. E. (2012). *Industrial and organizational psychology: Research and practice*

(6th ed.). John Wiley & Sons.

Grawitch, M. J., & Ballard, D. W. (2015). The psychological science of money: The best way to motivate employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 12(7), 7592-7607.

Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339.

Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 317- 375.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.

Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63, 341-367.

Parker, S. K., & Axtell, C. M. (2001). Seeing another viewpoint: Antecedents and outcomes of employee perspective taking. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1085–1100.

Alcover, C. M., Topa, G., Parra, V., & Morales, J. F. (2010). Influencia de la percepción del clima de justicia organizacional en el compromiso afectivo y la intención de permanencia en la organización. *Psicothema*, 22(3), 468-474.

Peiró, J. M., Meliá, J. L., & Ramos, J. (2012). La salud laboral en el contexto latinoamericano: Conceptualización y revisión de resultados. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 28(3), 153-160.

Casullo, M. M., & Pujol-Cols, L. M. (2011). Relación entre la cultura organizacional y el clima laboral en una empresa argentina de servicios. *Universitas Psychologica*, 10(3), 833- 842.

Bernardi, R. A., & Guzmán, F. (2013). Clima laboral y satisfacción del empleado: un estudio comparativo en empresas mexicanas y estadounidenses. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 26(3), 333-351.

Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227.

Andrade, M., & Carrión, J. (2021). Cultura organizacional y clima laboral en instituciones educativas. *Revista Científica Educación y Sociedad*, 6(2), 45–60.

Arévalo, J., & Salazar, F. (2021). Gestión administrativa y clima organizacional en la educación superior. *Revista de Investigación en Educación*, 13(1), 33–48.

- Barreto, L., Rodríguez, C., & García, A. (2021). Motivación docente y clima organizacional en universidades públicas. *Revista Humanismo y Educación*, 10(3), 22–38.
- Chiavenato, I. (2011). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones* (3.^a ed.). McGraw-Hill.
- Cruz, E., & Romero, N. (2019). Entorno pedagógico y desempeño docente en educación técnica. *Revista de Educación Técnica*, 5(2), 66–79.
- Estupiñán, M., & Ortega, C. (2021). Formación continua y compromiso docente. *Revista de Desarrollo Educativo*, 7(1), 99–112.
- González, R., & Pérez, A. (2021). Factores determinantes de la satisfacción laboral en docentes universitarios. *Revista Iberoamericana de Psicología*, 14(2), 77–89.
- Gómez, M., & Vargas, J. (2020). Relación entre el clima laboral y la satisfacción profesional. *Revista Científica de Psicología Organizacional*, 9(1), 51–65.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. Wiley.
- Jiménez, R., & Ruiz, M. (2020). Influencia del liderazgo y la comunicación en el clima organizacional. *Revista de Administración Educativa*, 12(3), 58–70.
- Lima, D., & Torres, V. (2022). Competencias digitales docentes y percepción del entorno tecnológico. *Revista Educación y Tecnología*, 15(1), 25–41.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Press.
- López, J., & Vargas, L. (2020). Liderazgo transformacional y satisfacción profesional docente. *Revista Gestión Educativa*, 11(2), 30–44.
- Martínez, C., & Zambrano, L. (2020). Satisfacción laboral docente: una mirada desde la motivación. *Revista de Psicología Educativa*, 8(3), 55–68.
- Moreno, F., & Martínez, P. (2020). Clima organizacional y compromiso docente. *Revista de Ciencias Humanas*, 17(2), 18–29.
- Navarro, J., González, L., & Peña, M. (2018). Satisfacción profesional y clima organizacional en docentes universitarios. *Revista de Investigación Educativa*, 9(1), 42–59.
- Orozco, P., & Cabrera, S. (2021). Bienestar docente y clima organizacional. *Revista Internacional de Educación y Psicología*, 12(2), 87–101.
- Paredes, A., & Londoño, F. (2019). Relación entre clima laboral y desempeño en instituciones técnicas. *Revista Académica de Ciencias Sociales*, 7(2), 90–104.
- Peña, D., & Rivas, M. (2020). Indicadores institucionales y gestión del talento humano en la educación superior. *Revista de Planeación Académica*, 5(2), 35–52.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Administración* (13.^a ed.). Pearson Educación.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional* (17.^a ed.). Pearson Educación.

Silva, M., & Álvarez, L. (2022). Factores motivacionales y clima laboral en el sector educativo. *Revista Gestión y Talento*, 10(4), 49–63.

Tapia, J., & Mendoza, E. (2020). Clima institucional y satisfacción laboral en instituciones tecnológicas. *Revista de Estudios Organizacionales*, 6(3), 61– 75.

Tovar, J., & Guevara, A. (2022). Satisfacción docente y desarrollo profesional. *Revista de Investigación y Formación Docente*, 3(1), 19–33.

Villalba, P., & Gamboa, J. (2020). Infraestructura tecnológica y desempeño académico docente. *Revista de Educación Virtual*, 8(2), 27–38.



ANEXOS 1



MANUAL DE

CLIMA LABORAL

BASADO EN LA TEORÍA DE HERZBERG

TECNOLÓGICO
UNIVERSITARIO
PICHINCHA



ÍNDICE

1. Introducción
2. Fundamentación Teórica
3. Diagnóstico del Clima Laboral
4. Estrategias por Pilar Fundamental
 - ✓ Profesional
 - ✓ Personal
 - ✓ Entorno Institucional
5. Plan de Acción
6. Indicadores de Seguimiento
7. Conclusiones y Recomendaciones Finales
8. Anexos

01

INTRODUCCIÓN

Este manual ha sido diseñado como una herramienta de gestión interna para mejorar el clima laboral de los docentes del Instituto Universitario Pichincha.

Parte de un diagnóstico institucional y se fundamenta en la teoría de Herzberg, que diferencia entre factores que previenen la insatisfacción y aquellos que potencian la motivación.

INDIRA JÁCOME

INSTITUTO TECNOLÓGICO UNIVERSITARIO PICHINCHA





TEÓRICA

FUNDAMENTACIÓN

La teoría de los dos factores de Frederick Herzberg sostiene que la motivación laboral se compone de dos dimensiones:

- **Factores higiénicos:** condiciones básicas que, si no están presentes, generan insatisfacción

(ej. salario, políticas institucionales, relaciones con compañeros).

- **Factores motivacionales:** elementos que, al estar presentes, incrementan la satisfacción y el compromiso

(ej. reconocimiento, logro, desarrollo profesional).

- Este marco permite estructurar estrategias diferenciadas para atender necesidades básicas y potenciar el desarrollo docente

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL

El diagnóstico identificó necesidades clave entre las dimensiones:

Profesional: falta de oportunidades de desarrollo y reconocimiento.

Personal: desequilibrio entre la vida laboral y familiar.

Entorno: percepción de comunicación institucional limitada y deficiencias en infraestructura.

Clasificación de factores según Herzberg:

- **Factores Higiénicos,** como las condiciones físicas de trabajo, políticas institucionales, remuneración y relaciones interpersonales

- **Factores Motivacionales,** entre ellos el reconocimiento, el desarrollo profesional, el sentido de logro y las oportunidades de crecimiento

PLAN DE

ACCIÓN



Acción	Responsable	Plazo	Indicador
Capacitación docente trimestral	Dirección Académica	Trimestral	Número de talleres aplicados
Programa de bienestar	Talento Humano	Bimestral	Nivel de participación
Renovación de espacios	Dirección Administrativa	Anual	Satisfacción en encuesta anual
Sistema de reconocimiento	Rectorado / RRHH	Semestral	Número de reconocimientos

ESTRATEGIAS

POR PILAR FUNDAMENTAL

A. Pilar Profesional

Objetivo: Fortalecer el crecimiento, reconocimiento y desempeño docente.

Estrategias:

Establecer un plan anual de capacitación continua.

Implementar un sistema de reconocimiento académico.

Crear comités de innovación pedagógica.

Fomentar la retroalimentación benéfica y periódica

Mecanismos de evaluación constructiva del desempeño personales del ambiente laboral.

Estrategias:

Optimizar los espacios físicos y tecnológicos para la docencia.

Implementar canales de comunicación institucional bidireccionales.

Fomentar actividades colaborativas entre departamentos

INDICADORES DE SEGUIMIENTO

Encuestas semestrales de clima laboral.

Tasa de rotación docente.

Niveles de participación en actividades institucionales.

Porcentaje de cumplimiento del plan de acción.



RECOMENDACIONES

FINALES

- Involucrar al personal docente en la toma de decisiones.
- Realizar procesos de evaluación participativa del clima cada seis meses.
- Mantener un enfoque flexible, adaptado a la realidad institucional.
- Promover una cultura de mejora continua en todas las áreas.

100





ANEXO

FORMATO DE ENCUESTA APLICADA

Título: Encuesta de percepción del clima laboral docente

Objetivo: Identificar los niveles de satisfacción y motivación del personal docente en los ámbitos profesional, personal y del entorno institucional.

Instrucciones: Marque la opción que mejor represente su percepción. Su respuesta es anónima y confidencial.



RESULTADOS

DEL DIAGNÓSTICO

Resumen general

diagnóstico aplicado a los docentes del Instituto Universitario Pichincha:

Área Profesional

El 60% manifestó no recibir suficiente reconocimiento institucional.

El 45% consideró que las oportunidades de capacitación escasas

El 70% expresó interés en programas de crecimiento profesional.

Área Personal:

El 55% siente que su carga laboral afecta el equilibrio personal. Solo el 30% reportó contar con espacios de bienestar emocional.

Área del Entorno:

El 65% considera que los espacios físicos requieren mejoras.

El 50% opinó que la comunicación entre áreas necesita fortalecerse.

Conclusión: Existen oportunidades importantes para intervenir en los tres pilares clave con estrategias integrales y sostenible



CRONOGRAMA

DE IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL

Actividad	Periodo estimado	Responsable
Socialización del manual con docentes	Octubre 2025	Dirección Académica
Inicio del plan de capacitaciones	Noviembre 2025	Coordinación de Docencia
Implementación del sistema de reconocimiento	Diciembre 2025	Talento Humano
Lanzamiento del programa de bienestar docente	Enero 2026	Bienestar Institucional
Mejora de infraestructura y espacios comunes	Febrero – Abril 2026	Dirección Administrativa
Evaluación del clima laboral	Mayo 2026	Comité de Clima Laboral



RECURSOS

REQUERIDOS PARA EJECUCIÓN

Recurso	Descripción	Responsable
Presupuesto para capacitaciones	Contratación de expertos, materiales, logística.	Dirección Académica
Plataforma virtual	Espacio digital para comunicación y evaluación.	Departamento TIC
Infraestructura y mobiliario	Acondicionamiento de salas docentes y áreas comunes.	Dirección Administrativa
Personal de apoyo psicológico	Profesional o convenio externo para atención docente.	Talento Humano
Material impreso y promocional	Manuales, boletines, carteles de sensibilización.	Comunicación Institucional
Incentivos para reconocimiento	Premios simbólicos, certificados, menciones honoríficas.	RRHH – Rectorado

TECNOLOGICO
UNIVERSITARIO
RICHINGHA



CONCLUSIONES



El clima laboral docente influye directamente en el desempeño académico y en la calidad de los procesos educativos, por lo que su gestión debe ser una prioridad institucional.

La aplicación de la teoría de los dos factores de Herzberg permitió identificar con claridad los elementos que generan insatisfacción (factores higiénicos) y aquellos que impulsan la motivación (factores motivacionales), facilitando el diseño de estrategias diferenciadas y efectivas.

El diagnóstico participativo permitió identificar necesidades relevantes en los tres pilares claves:

En lo profesional, se requiere fortalecer el reconocimiento y la formación continua.

En lo personal, se identificó la necesidad de programas de bienestar y conciliación vida-trabajo.

En el entorno institucional, se observó carencia de espacios adecuados y comunicación interna efectiva.

El manual representa una herramienta de gestión integral, con estrategias prácticas, un plan de acción escalonado y mecanismos de evaluación que permiten su implementación sostenible en el tiempo.

La participación de los docentes en el desarrollo del manual demuestra el compromiso del personal con la mejora continua del ambiente laboral y de la institución en general.

RECOMENDACIONES

Implementar progresivamente las estrategias propuestas, priorizando aquellas que aborden los factores higiénicos más críticos para reducir los niveles de insatisfacción actuales.



Fortalecer la comunicación institucional, asegurando espacios de retroalimentación constante entre directivos y docentes para mejorar la confianza y el trabajo colaborativo.

Promover una cultura organizacional basada en el reconocimiento, el respeto y el desarrollo humano, integrando acciones motivacionales en la gestión docente.

Realizar evaluaciones periódicas del clima laboral (al menos dos veces al año) para monitorear avances, identificar nuevas necesidades y ajustar las estrategias según la realidad institucional.



CONSULTA

BIBLIOGRÁFICA

Arias Gallegos, W. L., & Arias Cáceres, G. (2014). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado. *Revista de Psicología*, 23(3), 1-15.

Hernández, M., & Rodríguez, L. (2017). *Manual de buenas prácticas, clima laboral y desarrollo organizacional*. Universidad de Cuenca.

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.

López, M. (2019). Clima organizacional y el desarrollo de la gestión escolar en instituciones educativas. *Revista Educare*, 23(1), 45-60. Recuperado de: <https://www.revistas.investigacion-upelipb.com/index.php/educare/article/download/1643/1683?inline=1>

Peramatzis, G., & Galanakis, M. (2022). Herzberg's Motivation Theory in Workplace. *Psychology Research*, 12(12), 971-978. Recuperado de: <https://www.davidpublisher.com/Public/uploads/Contribute/63c8ac817a47d.pdf>

Vásquez, N. (2023). *Diseño de guía para la medición de clima laboral en instituciones educativas*. Universidad de San Carlos de Guatemala.

Recuperado de: <https://biblior.url.edu.gt/wp-content/uploads/publiwevg/Tesis/2023/05/43/Vasquez-Naharai.pdf>.



ANEXO 2

Validación de la propuesta

**Universidad
Israel****ESPOG** | Escuela de
Posgrados**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL****ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"****MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS****INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA**

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación: Manual de clima laboral basado en la teoría de Herzberg para fortalecer la satisfacción y motivación de los docentes del Instituto Universitario Pichincha. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por: Jerson Espinoza

Título obtenido: Magister en Educación Superior

E-mail: waldy1971@yahoo.es

Institución de Trabajo: Universidad Central del Ecuador

Cargo: Docente

Años de experiencia en el área: 30 años



**Universidad
Israel**

ESPOG | Escuela de
Posgrados

Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

Tema:

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto	X				
Aplicabilidad	X				
Conceptualización	X				
Actualidad	X				
Calidad Técnica	X				
Factibilidad	X				
Pertinencia	X				
TOTAL	35				

OBSERVACIONES: El documento es pertinente y de utilidad en el campo ocupacional para el área de TTHH, en una empresa, en tanto y cuanto busca armonizar el clima laboral en empresas con alta presión laboral.

RECOMENDACIONES: La aplicación de este tipo de instrumentos permiten humanizar y optimizar el desempeño profesional de trabajador que se ven sometidos a una alta presión laboral.

Lugar, fecha de validación: Quito 4 de agosto del 2025



Firmado digitalmente por:
JERSON MARCIAL
ESPINOZA VACA

Firma del especialista
Jerson Espinoza

ANEXO 3

**Universidad
Israel****ESPOG** | Escuela de
Posgrados**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL****ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"****MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS****INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA**

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación:
Manual de clima laboral basado en la teoría de Herzberg para fortalecer la satisfacción y motivación de los docentes del Instituto Universitario Pichincha. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos**Validado por:**

Ligia Lozano

Título obtenido: PhD (c) Dirección de Proyectos

Magíster en: Dirección de Empresas

Creación de Empresas

Ingeniera Comercial

C.I.: 1104340458

E-mail: vane13_06@yahoo.es

Institución de Trabajo: Instituto Tecnológico Superior Pichincha - Universitario

Cargo: Docente

Años de experiencia en el área: 17 años



Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

Tema:

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto	X				
Aplicabilidad	X				
Conceptualización	X				
Actualidad	X				
Calidad Técnica	X				
Factibilidad	X				
Pertinencia	X				
TOTAL	35				

Observaciones: El proyecto reporta porcentajes y brechas, pero falta una discusión más profunda sobre cómo estos hallazgos se relacionan con la teoría de Herzberg y con estudios similares. Sería valioso incluir un plan de seguimiento y evaluación del impacto a mediano plazo en la institución.

Recomendaciones: Ajustar redacción de los objetivos para que sean más precisos y medibles. Incorporar indicadores de éxito del manual a corto, mediano y largo plazo, para medir su efectividad.

Lugar, fecha de validación: Quito, 05 de septiembre del 2025



firmado electrónicamente por
LIGIA VANESSA
LOZANO LOZANO

validar únicamente con Firm@C

Firma del especialista
Ligia Lozano

ANEXO 4

**Universidad
Israel****ESPOG** | Escuela de
Posgrados**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL****ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"****MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS****INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA**

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación: Manual de clima laboral basado en la teoría de Herzberg para fortalecer la satisfacción y motivación de los docentes del Instituto Universitario Pichincha. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por: Johanna Patricia Villavicencio González

Título obtenido: Magister en educación con mención en entornos digitales

C.I.: 1717116501

E-mail: johannav56@yahoo.com

Institución de Trabajo: Tecnológico Universitario Pichincha

Cargo: Docente investigador

Años de experiencia en el área: 8 años



Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

Tema:

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto	5				
Aplicabilidad	5				
Conceptualización	5				
Actualidad	5				
Calidad Técnica	5				
Factibilidad	5				
Pertinencia	5				
TOTAL	35				

Observaciones: Ninguna.

Recomendaciones: Herzberg considera que el reconocimiento y el logro son factores motivacionales clave que generan satisfacción laboral duradera, para ello se ofrecer incentivos no monetarios como cartas de agradecimiento, menciones en redes institucionales o prioridad en cursos de formación continua.

Lugar, fecha de validación: Quito, 03 de septiembre del 2025.



Firma del especialista
MSc. Johanna Villavicencio

ANEXO 5
FORMATO DE ENCUESTA

Encuesta de Clima Laboral - Instituto Tecnológico Universitario Pichincha

Estimado Docente,

Agradecemos su participación en esta encuesta diseñada para evaluar el clima laboral en el Instituto Tecnológico Universitario Pichincha. Sus respuestas nos ayudarán a identificar áreas de fortaleza y oportunidades de mejora en nuestro entorno laboral. Por favor, responda las siguientes preguntas con sinceridad. Sus respuestas serán tratadas de manera confidencial.

Preguntas generales:

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el Instituto Tecnológico Universitario Pichincha?

- a. Menos de 1 año
- b. De 1 a 3 años
- c. De 3 a 5 años
- d. Más de 5 años

¿Qué tipo de contrato laboral tiene en la institución?

- a. Tiempo completo
- b. Tiempo parcial
- c. Contrato por obra o servicio
- d. Otro (especificar)

¿Qué nivel educativo posee?

- a. Licenciatura
- b. Maestría
- c. Doctorado
- d. Otro (especificar)

¿Qué edad tiene?

- a. Menos de 30 años
- b. De 30 a 40 años
- c. De 40 a 50 años

- d. Más de 50 años

¿Cuál es su género?

- a. Masculino
b. Femenino
c. Otro (especificar)

Dimensión: Flexibilidad

¿Considera que tiene flexibilidad en cuanto a los horarios de trabajo?

- a. Sí, siempre
b. Sí, la mayoría del tiempo
c. No, algunas veces
d. No, nunca

¿Siente que la institución promueve un ambiente de trabajo flexible que permite adaptarse a nuevas situaciones?

- a. Sí, totalmente de acuerdo
b. Sí, parcialmente de acuerdo
c. No, parcialmente en desacuerdo
d. No, totalmente en desacuerdo

¿Recibe apoyo de sus superiores para realizar ajustes en su horario laboral cuando es necesario?

- a. Sí, siempre
b. Sí, la mayoría del tiempo
c. No, algunas veces
d. No, nunca

¿Considera que la institución ofrece opciones de trabajo remoto o flexibilidad en el lugar de trabajo?

- a. Sí, regularmente
b. Sí, ocasionalmente
c. No, rara vez
d. No, nunca

Dimensión: Responsabilidad

¿Siente que tiene autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo?

- a. Sí, siempre

- b. Sí, la mayoría del tiempo
- c. No, algunas veces
- d. No, nunca

¿Considera que se le asignan responsabilidades claras y específicas en su área de trabajo?

- a. Sí, siempre
- b. Sí, la mayoría del tiempo
- c. No, algunas veces
- d. No, nunca

¿Recibe apoyo y recursos adecuados para cumplir con sus responsabilidades laborales?

- a. Sí, siempre
- b. Sí, la mayoría del tiempo
- c. No, algunas veces
- d. No, nunca

¿Siente que su trabajo contribuye significativamente a los objetivos y metas de la institución?

- a. Sí, totalmente de acuerdo
- b. Sí, parcialmente de acuerdo
- c. No, parcialmente en desacuerdo
- d. No, totalmente en desacuerdo

Dimensión: Estándares

¿Cree que los estándares de desempeño para los docentes son claros y consistentes?

- a. Sí, totalmente de acuerdo
- b. Sí, parcialmente de acuerdo
- c. No, parcialmente en desacuerdo
- d. No, totalmente en desacuerdo

¿Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en relación con los estándares establecidos?

- a. Sí, siempre
- b. Sí, la mayoría del tiempo
- c. No, algunas veces
- d. No, nunca

¿Considera que los estándares de desempeño se aplican de manera justa y equitativa en la institución?

- a. Sí, totalmente de acuerdo
- b. Sí, parcialmente de acuerdo
- c. No, parcialmente en desacuerdo
- d. No, totalmente en desacuerdo

¿Recibe capacitación y apoyo para cumplir con los estándares de desempeño establecidos?

- a. Sí, siempre
- b. Sí, la mayoría del tiempo
- c. No, algunas veces
- d. No, nunca

Dimensión: Recompensas

¿Siente que su trabajo y esfuerzo son reconocidos y valorados por la institución?

- a. Sí, totalmente de acuerdo
- b. Sí, parcialmente de acuerdo
- c. No, parcialmente en desacuerdo
- d. No, totalmente en desacuerdo

¿Considera que las recompensas y reconocimientos están alineados con el desempeño laboral?

- a. Sí, totalmente de acuerdo
- b. Sí, parcialmente de acuerdo
- c. No, parcialmente en desacuerdo
- d. No, totalmente en desacuerdo

¿Recibe beneficios adicionales o incentivos por su desempeño excepcional?

- a. Sí, regularmente
- b. Sí, ocasionalmente
- c. No, rara vez
- d. No, nunca

¿Las recompensas y reconocimientos recibidos motivan a mejorar su desempeño laboral?

- a. Sí, siempre
- b. Sí, la mayoría del tiempo
- c. No, algunas veces
- d. No, nunca

Dimensión: Claridad

¿Recibe comunicaciones claras y transparentes sobre las políticas y procedimientos de la institución?

- a. Sí, siempre
- b. Sí, la mayoría del tiempo
- c. No, algunas veces
- d. No, nunca

¿Considera que la dirección de la institución comunica de manera efectiva los cambios y decisiones importantes?

- a. Sí, totalmente de acuerdo
- b. Sí, parcialmente de acuerdo
- c. No, parcialmente en desacuerdo
- d. No, totalmente en desacuerdo

¿Se siente informado sobre los cambios y decisiones que afectan su trabajo?

- a. Sí, siempre
- b. Sí, la mayoría del tiempo
- c. No, algunas veces
- d. No, nunca

¿Recibe respuesta oportuna a sus consultas o inquietudes laborales?

- a. Sí, siempre
- b. Sí, la mayoría del tiempo
- c. No, algunas veces
- d. No, nunca

Dimensión: Espíritu de Equipo

¿Se siente parte de un equipo cohesionado y colaborativo en su departamento o área de trabajo?

- a. Sí, completamente
- b. Sí, en cierta medida
- c. No, muy poco
- d. No, en absoluto

¿Considera que se fomenta la colaboración y el trabajo en equipo entre los docentes de la institución?

- a. Sí, totalmente de acuerdo
- b. Sí, parcialmente de acuerdo
- c. No, parcialmente en desacuerdo
- d. No, totalmente en desacuerdo

¿Recibe apoyo y cooperación de sus colegas para cumplir con sus responsabilidades laborales?

- a. Sí, siempre
- b. Sí, la mayoría del tiempo
- c. No, algunas veces
- d. No, nunca

¿Considera que la institución promueve actividades o iniciativas que fortalezcan el trabajo en equipo?

- a. Sí, regularmente
- b. Sí, ocasionalmente
- c. No, rara vez
- d. No, nunca

ANEXO 6

FORMATO DE ENTREVISTA

Tipo de entrevista: Semiestructurada Duración estimada: 30-40 minutos

Modalidad: Presencial o virtual (según disponibilidad de la autoridad) Consentimiento:

Previo acuerdo para grabación y confidencialidad

Entrevista al Rector

1. ¿Cómo definiría el ambiente de trabajo en el Instituto Universitario Pichincha?

Respuesta: _____

2. Desde su perspectiva, ¿qué fortalezas presenta la institución en cuanto al clima laboral?

Respuesta: _____

3. ¿Cuáles considera que son los principales desafíos para mantener un entorno institucional motivador?

Respuesta: _____

4. ¿Qué políticas o lineamientos estratégicos se han implementado para mejorar la satisfacción de los docentes?

Respuesta: _____

5. ¿Qué propuestas visualiza a futuro para consolidar un clima laboral positivo en la institución?

Respuesta: _____

Entrevista al Vicerrector Académico

1. ¿Qué percepción tiene sobre la relación entre el clima laboral y el desempeño académico de los docentes?

Respuesta: _____

2. ¿Existen espacios institucionales de diálogo y retroalimentación con los docentes?

Respuesta: _____

3. ¿Cómo evalúa la efectividad de la comunicación interna en el ámbito académico?

Respuesta: _____

4. ¿Qué acciones se han implementado para fomentar la capacitación y el desarrollo profesional de los docentes?

Respuesta: _____

5. Desde su cargo, ¿qué sugerencias considera necesarias para fortalecer la motivación del personal académico?

Respuesta: _____

Entrevista al Responsable de Talento Humano

1. ¿Qué mecanismos de evaluación o diagnóstico del clima laboral se han aplicado en la institución?

Respuesta: _____

2. ¿Cómo se gestionan actualmente los programas de bienestar y apoyo al personal docente?

Respuesta: _____

3. ¿Qué políticas de reconocimiento y motivación existen para los docentes?

Respuesta: _____

4. ¿Qué desafíos identifica en la gestión del talento humano respecto al clima laboral?

Respuesta: _____

5. ¿Qué propuestas considera prioritarias para mejorar la satisfacción laboral del personal docente?

Respuesta: _____

