



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA  
DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
INSTITUTO DE POSTGRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**EL CLIMA LABORAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN  
ORGANIZACIONAL ADMINISTRATIVA DEL DISTRITO  
EDUCATIVO 09D03**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del grado académico de  
**MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**AUTOR**

Ing. Balerio Adelino Estacio Corozo

**TUTORA**

Ing. Parra Pino Alexandra Imelda, MBA

**Santa Elena - Ecuador**

**2023**



## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de tutor del trabajo de investigación, **“EL CLIMA LABORAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL ADMINISTRATIVA DEL DISTRITO EDUCATIVO 09D03”**, bajo la modalidad de titulación informe final de investigación, elaborado por el maestrando Ing. ESTACIO COROZO BALERIO ADELINO, de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, TERCERA COHORTE**, de **LA UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA**, Previo a la obtención del Título de Magíster **EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, TERCERA COHORTE**, me permito declarar que luego de haber orientado, dirigido científica y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual lo apruebo en todas sus partes.

Atentamente,

**IMELDA  
ALEXANDRA  
PARRA PINO**

Firmado digitalmente por  
IMELDA ALEXANDRA  
PARRA PINO  
Fecha: 2023.06.01 21:41:00  
-05'00'

Ing. Imelda Alexandra Parra Pino, MBA

**Tutora**



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA  
DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
INSTITUTO DE POSTGRADO**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Balerio Adelino Estacio Corozo**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo del Proyecto de Investigación y Desarrollo, “**EL CLIMA LABORAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL ADMINISTRATIVA DEL DISTRITO EDUCATIVO 09D03**”, previa a la obtención del Grado Académico de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE PÚBLICA**, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas y cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del trabajo de titulación.

Santa Elena, 24 agosto del 2023



Firmado electrónicamente por:  
**BALERIO ADELINO  
ESTACIO COROZO**

---

**Ing. Balerio Adelino Estacio Corozo**  
**C.I. 0922935358**  
**AUTOR**

## TRIBUNAL DE GRADO



Firmado electrónicamente por:  
DIVAR SEBASTIAN  
CASTRO LLOOR

---

**Mgtr. Herman Zúñiga Muñoz**

**Coordinador del programa**

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

---

**Mgtr. Divar Castro Llor**

**profesor/a especialista**

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**



Firmado electrónicamente por:  
CAROLA ANNABELL  
ALEJANDRO LINDAO

---

**Mgtr. Carola Alejandro Lindao**

**profesor/a especialista**

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

IMELDA  
ALEXANDRA  
PARRA PINO

Firmado digitalmente por  
IMELDA ALEXANDRA  
PARRA PINO  
Fecha: 2023.06.01 21:41:00  
-05'00'

---

**Ing. Imelda Parra Pino MBA.**

**profesor tutor**

**MIEMBRO del TRIBUNAL**

---

**Ab. María Rivera González, Mgtr.  
Secretario UPSE**



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA  
DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
INSTITUTO DE POSTGRADO**

**AUTORIZACIÓN**

**Yo, Balerio Adelino Estacio Corozo**

**DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Estatal Península de Santa Elena, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de **“EL CLIMA LABORAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL ADMINISTRATIVA DEL DISTRITO EDUCATIVO 09D03”**, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este informe de investigación dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

Santa Elena, 24 agosto del 2023



Firmado electrónicamente por:  
**BALERIO ADELINO  
ESTACIO COROZO**

---

**Ing. Balerio Adelino Estacio Corozo**  
**C.I. 0922935358**



UPSE

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA  
DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
INSTITUTO DE POSTGRADO**

**CERTIFICACIÓN DE ANTIPLAGIO**

En mi calidad de Tutor de Informe de Investigación, “**EL CLIMA LABORAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL ADMINISTRATIVA DEL DISTRITO EDUCATIVO 09D03**” elaborado por el maestrando ING. ESTACIO COROZO BALERIO ADELINO, egresado de la Maestría en Administración Pública, cohorte III, de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Magíster en Administración Pública, me permito declarar que una vez analizado anti-plagio COMPILATIO, luego de haber cumplido los requerimientos exigidos de valoración, el presente proyecto ejecutado, se encuentra con el **6%** de la estimación permitida, por consiguiente se procede a emitir el presente informe. Adjunto reporte de similitud.

 CERTIFICADO DE ANÁLISIS <i>magister</i>		
<b>TESIS - BALERIO ESTACIO - ANTIPLAGIO</b>		<b>6%</b> Similitudes
		1% Texto entre comillas < 1% similitudes entre comillas < 1% Idioma no reconocido
Nombre del documento: TESIS - BALERIO ESTACIO - ANTIPLAGIO.docx ID del documento: 17fbc7fa803f1d35ed6420b0498ff80717404d5 Tamaño del documento original: 67,03 kB	Depositante: ALEXANDRA IMELDA PARRA PINO Fecha de depósito: 22/8/2023 Tipo de carga: interface fecha de fin de análisis: 22/8/2023	Número de palabras: 5164 Número de caracteres: 36.874

**IMELDA  
ALEXANDRA  
PARRA PINO**

Firmado digitalmente por  
IMELDA ALEXANDRA  
PARRA PINO  
Fecha: 2023.06.01 21:41:00  
-05'00'

**Ing. Parra Pino Alexandra Imelda, MSc.  
C.I. 1802648327  
TUTORA**

## **DEDICATORIA**

Primero a Dios, que siempre está conmigo en todo momento, sea cual sea la situación, de manera muy especial a mi amada esposa, que siempre ha sido un pilar fundamental en todos los logros que hemos alcanzado, es un apoyo incondicional en todo momento para seguir luchando por los sueños proyectados como persona como familia, me ha ayudado a crecer como profesional.

A mis amados hijos Ismael Balerio Estacio Andaluz y mi princesa Keyla Valeria Estacio Andaluz quienes me llenan de alegría cuando estoy triste y me animó a seguir luchando, que lo que te propone lo logra cuando tienes alado a personas que te dan ese apoyo moral sabiendo que las cosas no son fáciles y que la vida es una lucha constante de perseverancia que, para alcanzar el éxito debes muchas veces pasar por el fracaso para luego cumplir con el proceso de formación y saber qué hacer en los momentos más difíciles.

A mis padres que siempre están pidiendo a Dios para que me proteja de todo mal, gracias por enseñarme a ser un hombre de paz, de principios, de un buen criterio lleno de valores y respeto amor por el prójimo.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por permitirme estar con vida, ya que, sin él nada es posible, por darme la oportunidad, sobre todo, las fuerzas para superar todos los obstáculos y que a si pueda cumplir con una de nueva meta, que es ser Magíster en Administración Pública, sabiendo que tendremos mejores oportunidades que nos depara la vida y hay que estar preparados para asumir las responsabilidades y que podamos aplicar los conocimientos que hemos aprendido para mejorar la calidad de vida de los demás.

A nuestros docentes que cubrieron todas las expectativas como profesionales y expertos en sus asignaciones dadas por la UPSE quien se preocupa por escoger a los mejores profesionales con el fin de prepararnos y nutrirnos de sólidos conocimientos para que seamos mejores cada día dejando bien en alto a la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

## ÍNDICE

<b>APROBACIÓN DEL TUTOR .....</b>	<b>II</b>
<b>DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD .....</b>	<b>III</b>
<b>TRIBUNAL DE GRADO .....</b>	<b>IV</b>
<b>AUTORIZACIÓN.....</b>	<b>V</b>
<b>CERTIFICACIÓN DE ANTIPLAGIO .....</b>	<b>VI</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>VII</b>
<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>VIII</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Problema Científico .....</b>	<b>2</b>
<b>Formulación del problema .....</b>	<b>4</b>
<b>Objetivos.....</b>	<b>5</b>
<b>Objetivo General.....</b>	<b>5</b>
<b>Objetivos Específicos .....</b>	<b>5</b>
<b>Hipótesis.....</b>	<b>5</b>
<b>Planteamiento hipotético .....</b>	<b>5</b>
<b>Hipótesis alternativa .....</b>	<b>5</b>
<b>Hipótesis nula .....</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>6</b>
<b>REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>6</b>
<b>1.1    Clima Laboral.....</b>	<b>6</b>
<b>1.1.1 Tipos de clima Laboral .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1.3    Productividad laboral .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1.4    Satisfacción laboral .....</b>	<b>20</b>
<b>1.1.5    Liderazgo .....</b>	<b>20</b>
<b>1.2 Gestión Administrativa.....</b>	<b>20</b>
<b>1.2.1 Importancia de la Gestión Administrativa .....</b>	<b>21</b>
<b>1.2.3 Proceso de gestión administrativa .....</b>	<b>22</b>

1.2.4 Elementos de la gestión administrtrtiva.....	23
1.2.5 Organización institucional .....	24
1.2.6 Desarrollo profesional .....	24
1.2.7 Planeación .....	25
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>28</b>
<b>MATERIALES Y MÉTODOS .....</b>	<b>28</b>
2.1 Tipo de estudio.....	28
2.2 Descripción del procedimiento .....	28
2.3 Universo y muestra.....	29
2.4 Variables e indicadores .....	32
2.5 Procedimientos para la recolección de datos .....	32
2.6 Herramientas para la recolección de datos.....	33
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>34</b>
<b>RESULTADOS Y ANÁLISIS .....</b>	<b>34</b>
3.1 Objetivos de la encuesta.....	34
3.2 Análisis de las encuestas.....	34
3.3 Discusión de los resultados .....	58
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>59</b>
<b>PROPUESTA .....</b>	<b>59</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>63</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>64</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>65</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>68</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	32
Tabla 2.....	34
Tabla 3.....	36
Tabla 4.....	37
Tabla 5.....	38
Tabla 6.....	39
Tabla 7.....	40
Tabla 8.....	41
Tabla 9.....	42
Tabla 10.....	43
Tabla 11.....	44
Tabla 12.....	45
Tabla 13.....	46
Tabla 14.....	47
Tabla 15.....	48
Tabla 16.....	49
Tabla 17.....	50
Tabla 18.....	51
Tabla 19.....	52
Tabla 20.....	53
Tabla 21.....	54
Tabla 22.....	55
Tabla 23.....	56
Tabla 24.....	57

## LISTA DE GRÁFICAS

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

## LISTA DE FIGURAS

Fig. 1-2.....	10
Fig. 3-4.....	11
Fig. 5-6.....	12
Fig. 7-8.....	13
Fig. 9-10.....	14
Fig. 11-12.....	15
Fig. 13-14.....	16
Fig. 15-16.....	17
Fig. 17-18.....	18
Fig. 19-20.....	19

# **El Clima Laboral y su incidencia en la Gestión Organizacional Administrativa del Distrito Educativo 09D03**

**Autor:** Ing. Balerio Adelino Estacio Corozo

**Tutor:** MSc. Parra Pino Alexandra Imelda

## **RESUMEN**

Un clima laboral positivo dentro de las empresas e instituciones, ya sean privadas o estatales, permite maximizar la productividad y el rendimiento laboral, promoviendo el desarrollo personal y laboral de los trabajadores. En el desarrollo de la presente investigación analizaremos la importancia de mantener un buen clima laboral y como esto beneficia a los trabajadores y como efecto inmediato a la empresa. La investigación es descriptiva – correlacional, ya que busca relacionar sus dos variables y así poder entender el nivel de afectación que puede tener la variable independiente sobre la dependiente. Para poder realizar el análisis de datos se aplicará una encuesta al personal administrativo del Distrito Educativo 09D03. El objetivo de esta encuesta es conocer la realidad de los colaboradores dentro de la institución y cómo perciben el entorno laboral. Con base en los resultados obtenidos se realizará la elaboración de una propuesta que permita mejorar el clima laboral y la comunicación, para que el crecimiento y desarrollo institucional sea ameno y agradable para todos sus colaboradores.

**Palabras claves:** *Clima laboral, Gestión Administrativa, Distrito Educativo.*

# **The Work Climate and its impact on the Administrative Organizational Management of Educational District 09D03**

**Author:** Ing. Balerio Adelino Estacio Corozo

**Tutor:** MSc. Parra Pino Alexandra Imelda

## **ABSTRACT**

A positive work environment within companies and institutions, whether private or state-owned, maximizes productivity and work performance, promoting the personal and professional development of workers. In the development of this research we will analyze the importance of maintaining a good working environment and how this benefits workers and as an immediate effect to the company. The research is descriptive-correlational, since it seeks to relate its two variables and thus be able to understand the level of affectation that the independent variable may have on the dependent variable. In order to carry out the data analysis, a survey will be applied to the administrative personnel of Educational District 09D03. The objective of this survey is to explore the reality of the collaborators within the institution and how they perceive the work environment. Based on the results obtained, a proposal will be prepared to improve the work environment and communication, in order to institutional growth and development is pleasant and enjoyable for all employees.

**Key words:** *Work climate, Administrative Management, Educational District.*

## **Introducción**

¿Qué sucede con las personas dentro de una organización? ¿Cuáles son las causas que determinan el comportamiento de los trabajadores? ¿Cuáles son los elementos o factores que motivan el actuar de las personas?, y ¿Cómo afecta el desempeño de las personas en la eficacia de la organización?, son en general interrogantes que han “gatillado” las bases teóricas del comportamiento organizacional, y que por lo mismo han incentivado la búsqueda a través del tiempo de respuestas y soluciones a estos temas.

García (2009), citado de (Ganga, 2015) manifiesta; *“El clima organizacional nace de la idea de que los sujetos humanos viven en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese entorno”*.

La idea del clima organizacional se desarrolla en el año de 1962, esto como un conjunto de ideas respecto del hombre, de la organización y del ambiente laboral orientado al desarrollo y crecimiento según sus fortalezas y capacidades.

Segredo et al. (2017), indican que el desarrollo organizacional se ha convertido en un instrumento que por excelencia fomenta el cambio positivo y busca mejorar el alcance de los objetivos en las empresas y lograr una mayor eficiencia.

Hoy en día el ambiente laboral es considerado como un factor de gran importancia para las grandes, medias y pequeñas empresas, porque por medio de esta se puede determinar cómo una persona percibe su entorno de trabajo. Para (Rodríguez, 2016), esto va a influir en su nivel de productividad, desempeño y satisfacción dentro de la empresa.

Se puede definir al clima laboral como un conjunto de factores que los individuos viven a diario en una empresa. Estos factores serán los que determinen que el ambiente sea el adecuado, amistoso y que cumpla las expectativas de todos sus colaboradores. O,

por el contrario, puede ser un ambiente hostil que crea un ambiente de trabajo pesado y desgastante.

Es necesario que las empresas hoy en día conozcan los factores físicos y sociales que influyen el clima laboral de sus colaboradores y en el rendimiento de sus actividades. González & González (2010), indican que el clima que viven los trabajadores dentro de las instituciones es un factor importante que determina los resultados obtenidos.

El Distrito de Educación 09D03 de la ciudad de Guayaquil es una institución pública que presta servicio a la comunidad del centro de la ciudad, por su agitada labor en determinados momentos el clima laboral se puede tornar cansado y áspero. Sin embargo, es necesario crear puentes de comunicación y contar con estrategias que prevengan cualquier eventualidad que perjudique el clima organizacional y el desempeño de sus colaboradores.

### **Problema Científico**

Hoy en día a nivel mundial se habla de la importancia de mantener un adecuado clima laboral en todas las instituciones. Ya que esto mejora las condiciones de trabajo y por ende los niveles de productividad.

Para Segredo et al. (2017), el éxito de una organización depende sólo de los gerentes y no de un trabajo en equipo. Sin embargo, es el trabajo en equipo bajo un ambiente laboral favorable lo que determina el desarrollo y crecimiento de las empresas.

Por otra parte (Rodríguez, 2016), asegura que: *“Es importante centrar especial atención en el capital humano de las organizaciones como arte elemental de su motor productivo”*, considerando que los seres humanos movilizamos nuestro mayor desempeño en la medida que la esfera afectiva y actitudinal, sumada al conocimiento, permite gestionar eficientes resultados.

Vivanco (2019) manifiesta: *“La calidad de las organizaciones puede y debe mejorarse constantemente, tratando de elevarla a niveles de excelencia. Es decir, lograr resultados sostenibles con tendencias crecientes; considerándolo como gestión administrativa de calidad...”*.

En un artículo publicado por (UNIR, 2021), manifiesta que: *“El contar con un buen ambiente organizacional hace que los empleados sean más felices y desarrollen un sentido de pertenencia hacia la empresa...”*.

En este artículo se trata de dar importancia al buen ambiente laboral y el efecto positivo que causa en los trabajadores y el beneficio que le genera a la empresa, ya que una persona que se desarrolla profesional y laboralmente en un ambiente agradable, siempre va a querer aportar lo mejor de sí.

(Coll, 2020), define el clima laboral como; *“El clima laboral es el medio ambiente, tanto físico como humano, en el que se desarrolla una determinada actividad o trabajo... el clima laboral es el medio en el que se desarrolla un trabajo”*

Iglesias (2018), asegura que; *“El Clima organizacional constituye uno de los elementos a considerar en los procesos organizativos de la gestión, cambio e innovación”*.

Por tal razón es importante que el clima laboral sea el adecuado para que todos los colaboradores se sientan comprometidos con los procesos de mejora y de crecimiento institucional.

La Dirección Distrital de Educación 09D03, es una instancia administrativa pública descentralizada del Ministerio de Educación ecuatoriano, cuya jurisdicción territorial comprende la zona céntrica de la ciudad de Guayaquil, con sesenta y nueve instituciones educativa de sostenimiento fiscal, ciento dos particulares, seis fiscomisionales y dos municipales; con una población de 67,309 estudiantes; siendo la

entidad con el mayor número de población estudiantil de la zona 8 de Educación (Guayaquil, Durán y Samborondón).

Para atender a toda la comunidad educativa anteriormente descrita, la Dirección Distrital cuenta con los departamentos de: Planificación Escolar, ASRE, Financiero y Administración Escolar; además de las áreas de Atención Ciudadana, unidades que son parte del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Dirección Distrital 09D03.

Sin embargo, la comunicación por los diálogos poco adecuados dentro de un protocolo de comunicación, la capacitación no articulada en función de las competencias y perfiles de sus funcionarios, la mala asignación de funciones y la inadecuada asignación de actividades interna, genera ciertos inconvenientes en los procesos, llegando a desarrollar un ambiente laboral poco apto para dar por finalizados determinados trámites.

Esto ocasiona que el usuario que recibe una atención y servicio deficiente, por tal razón es necesario diseñar un puente de comunicación que genere un clima laboral que mejore la productividad del personal y del servicio que se le brinda a toda la comunidad educativa.

### **Formulación del problema**

¿Qué factores del clima laboral intervienen en la gestión administrativa del Distrito 09D03 que afecte a la productividad y calidad del servicio ofrecido a su comunidad educativa?

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

- ✓ Analizar los factores que influyen negativamente en la productividad y la calidad de servicio en la Gestión Administrativa de los servidores del Distrito 09D03, a través de una metodología descriptiva de evaluación.

### **Objetivos Específicos**

- ✓ Identificar las variables del clima laboral que inciden en el desempeño de la Gestión Organizacional de los funcionarios en los departamentos Planificación Escolar, Atención Ciudadana y Administración Escolar.
- ✓ Establecer el grado de relación existente entre el Clima Laboral y la Gestión de los procesos Administrativos del Distrito 09D03.
- ✓ Determinar líneas de acción de Gestión Administrativas que permitan favorecer un adecuado clima laboral en la dependencia Distrital de Educación.

## **Hipótesis**

¿La escasa comunicación afecta el Clima Laboral que genera una baja productividad y calidad de servicios en la Gestión Administrativa en el personal del Distrito 09D03?

### **Planteamiento hipotético**

#### **Hipótesis alternativa**

La escasa comunicación afecta el clima Laboral e interfiere en los procesos de la gestión administrativa del Distrito 09D03.

#### **Hipótesis nula**

La escasa comunicación no afecta el clima laboral e interfiere en los procesos de la gestión administrativa del Distrito 09D03.

# CAPÍTULO I

## REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

### 1.1 Clima Laboral

El clima laboral dentro de una empresa hace referencia al ambiente o clima que existe entre los miembros que la conforman. También se encuentra ligado al tipo de motivación que se les brinde a los empleados. Por tal razón es importante satisfacer las necesidades de los colaboradores y mantener alta su moral, con base en esto, (Barboza et al., 2021) explica:

*El clima laboral es determinante al percibir una persona su ambiente de trabajo, influyendo en gran medida en su satisfacción y desempeño. Un adecuado desempeño es obtenido por un adecuado ambiente de la organización, este se logra con individuos idóneos, los que se asocien a la cultura de la organización y muestren capacidades para desarrollar actividades que se les asigne y contribuya en el logro de objetivos. (pág. 2)*

Chiavenato (2011) también manifestaba que el clima organizacional puede influir de manera positiva o negativa en los trabajadores, por tal motivo es necesario mantener un clima agradable donde se pueda laborar en un ambiente adecuado.

Según Quispe (2015), citado de (Barboza et al., 2021), Los esfuerzos para mejorar la vida laboral, constituyen tareas sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los trabajadores una oportunidad de mejorar sus puestos y su desempeño en un ambiente de mayor profesionalidad, confianza y respeto.

Dentro de una organización para que exista un buen clima laboral existen varios factores. A continuación varios autores, en diversas investigaciones, mencionan elementos que pueden beneficiar o perjudicar el clima dentro de la organización:

- Damián (2001), citado de (Bobadilla, 2017), desarrolló la investigación sobre desempeño laboral e inteligencia emocional en la Universidad Nacional Cesar Vallejo y demostro que el personal administrativo presenta un desempeño laboral emocional adecuado en un rango de edades entre los 31 y 40 años. De los 41 años en adelante presentan un desempeño emocional a medias.
- Pulido (2003), citado de (Bobadilla, 2017), en su investigación titulada clima organizacional; una medida del éxito, define las diferencias entre los climas organizacionales saludables, inciertos y contaminados. Así mismo hace la pripuesta para poder mejorar el clima de la organización.
- Ñahuin (2007), en su trabajo denominado clima organizacional y satisfacción laboral en las instituciones educativas del distrito de Satipo, demostró que el clima organizacional y la satisfacción laboral son planificadas con un nivel de correlación elevado.
- Segama (2008), citado de (Bobadilla, 2017), realizó una investigación acerca del clima laboral y recursos humano sen la Universidad Nacional de Piura, en la que dio a conocer las percepciones y motivaciones del individuo frente a su trabajo y así poder detectar el nivel de satisfacción de los mismo y la incidencia en el clima laboral. Así como su relación en sitaciones de conflictos laborales, la baja de rendimiento, ausnetismo y estrés laboral.

### **1.1.1 Tipos de clima Laboral**

Para Brunet (2011, p. 30-32), citado de (Bobadilla, 2017), la interacción entre variables permite determinar dos tipos de clim organizacional, cada uno con su respectiva sub clasificación, estos son:

- **Clima de tipo autoritario**
  - **Autoritario explorador:** Quien dirige no tiene suficiente confianza en sus empleados, se percibe un ambiente de temor entre los jefes y sus colaboradores.
  - **Autoritario paternalista:** En este sistema existe confianza entre los jefes y sus empleados, se establece un mecanismo de recompensas o de penalización con el fin de motivar a los trabajadores.
- **Clima participativo**
  - **Consultivo:** Tiene la confianza con sus empleados para poder tomar decisiones específicas de forma conjunta. Se busca satisfacer las necesidades de prestigio y estigma. Hay una buena interacción entre ambas partes y el nivel de confianza es alto.
  - **Participación en grupo:** El nivel de confianza permite a los empleados ser parte de la dirección y estos están motivados por ser parte del proceso, así como del cumplimiento de los objetivos y de obtener un buen rendimiento.

### **1.1.2 Dimensiones del comportamiento organizacional**

Para Robbins & Judge (2013), citado de (Penachi, Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Instituto Nacional de Defensa Civil – INDECI, 2019), las dimensiones del comportamiento organizacional son:

- **Conducta individual:** Esto es propia de cada individuo, es la base del rendimiento organizacional ya que es considerado decisivo al momento de cumplir los objetivos que se deben de cumplir de forma eficiente.
- Las mejores estrategias o técnicas que se han empleado para poder captar y retener a los empleados dentro de una organización es utilizando el mecanismo de incentivos o regalos, esto motiva a que ellos contribuyan de manera eficiente a los objetivos de la empresa.

- **Conducta grupal:** Los grupos de trabajadores que de forma natural se agrupan dentro de una organización es porque tienen metas y objetivos en común por cumplir, esto les permite interactuar con los otros grupos formados y en conjunto lograr las metas organizacionales.

De la misma manera los directivos de una empresa están en pleno derecho de formar grupos de trabajo con el fin de cumplir tareas institucionales y estos grupos podrían estar formados según su preparación y capacidades según las necesidades y requerimientos de la empresa.

### **1.1.3 Productividad laboral**

Diversas investigaciones han determinado que un clima laboral que sea favorable permitirá que exista un mayor compromiso por parte de los trabajadores con la organización, además puede ayudar a la generación de un clima adecuado y contribuir de manera directa a la productividad.

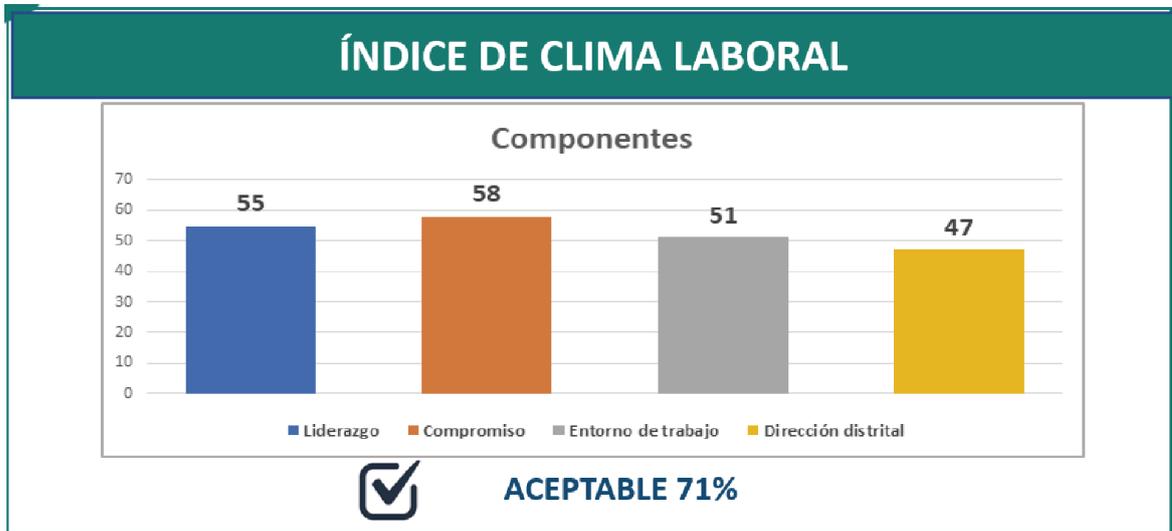
En las siguientes gráficas demostraremos como se desarrolla el nivel en cada distrito educativo de la ciudad de Guayaquil. Los siguientes Distritos fueron elegidos para realizar el análisis, debido a la similitud de condiciones sociales, económicas y demográficas. Todas estas unidades distritales se encuentran ubicadas a los alrededores del Distrito 09D03, mismo que está en el centro de Guayaquil.

Otro aspecto a considerar es la similitud que existen en los procesos administrativos y por ende el clima laboral es similar, es importante tomar en cuenta que el clima laboral en los otros Distritos ha servido en algún momento como guía para fortalecer determinados aspectos, como la comunicación, que ayudan a mejorar el ambiente dentro de estas instituciones.

**Distrito 09D02, Ximena 2.**

**Figura 1**

*Índice de clima laboral del Distrito 09D02.*

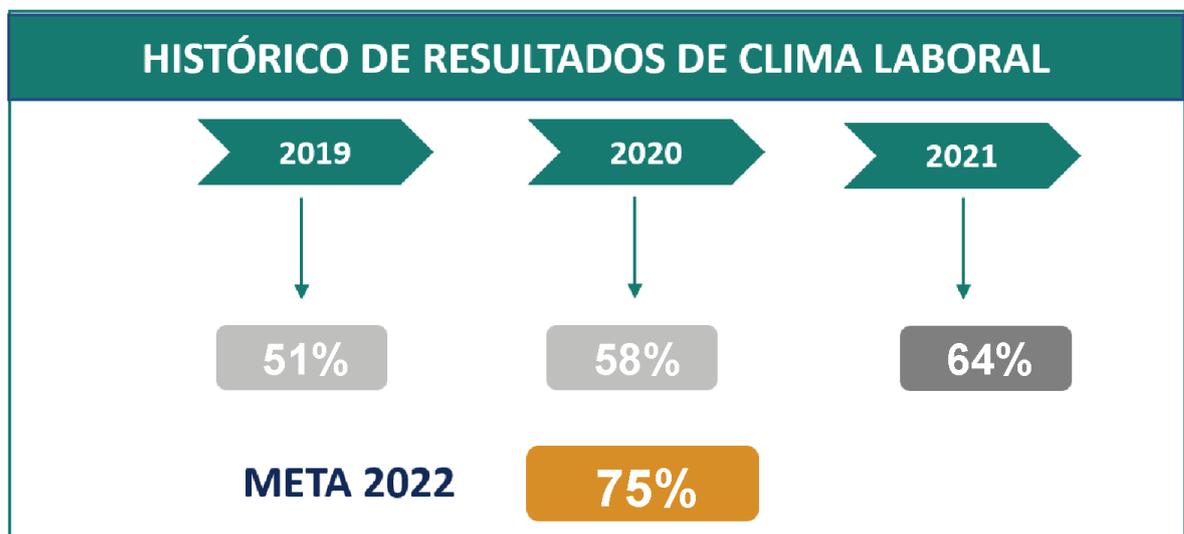


**Fuente:** Subsecretaría de Educación 2022.

**Elaborado:** Ing. Balerio Estacio Corozo

**Figura 2**

*Histórico resultado del clima laboral del Distrito 09D02.*



**Fuente:** Subsecretaría de Educación 2022.

**Elaborado:** Ing. Balerio Estacio Corozo

**Figura 3**

*Fortalezas del Distrito del Distrito 09D02.*



**Fuente:** Subsecretaría de Educación 2022.

**Elaborado:** Ing. Balerio Estacio Corozo.

**Figura 4**

*Oportunidades de mejora del Distrito 09D02.*



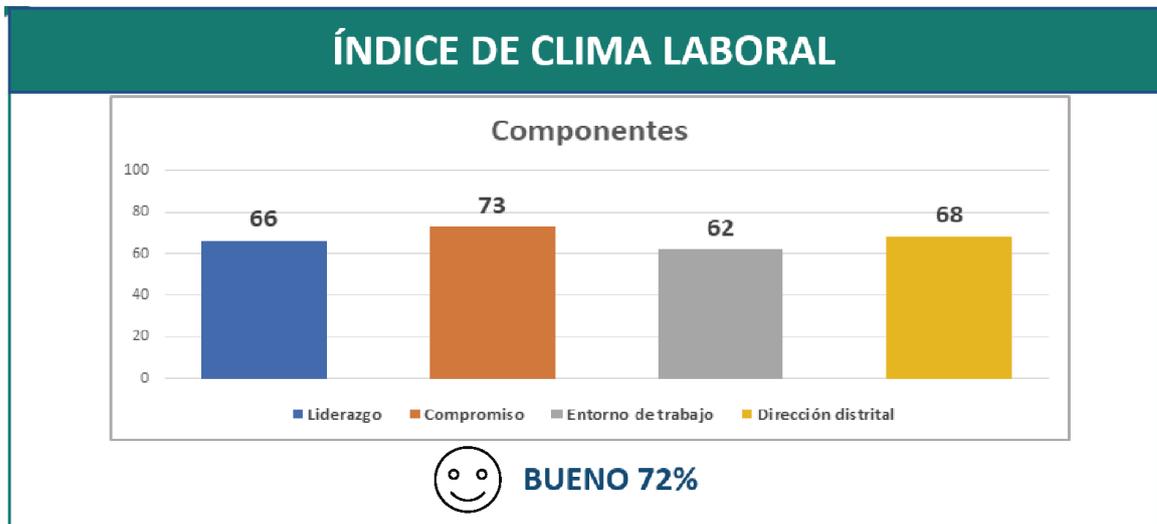
**Fuente:** Subsecretaría de Educación 2022.

**Elaborado:** Ing. Balerio Estacio Corozo.

## Distrito 09D03 Centro

**Figura 5**

*Índice de clima laboral del Distrito 09D03.*

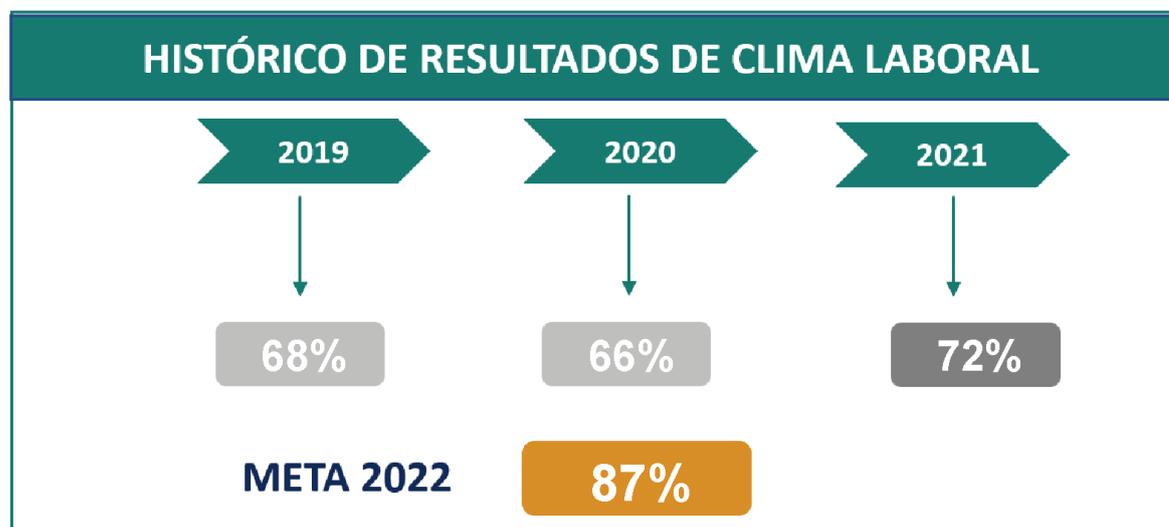


**Fuente:** Subsecretaría de Educación 2022.

**Elaborado:** Ing. Balerio Estacio Corozo.

**Figura 6**

*Histórico resultado del clima laboral del Distrito 09D03.*



**Fuente:** Subsecretaría de Educación 2022.

**Elaborado:** Ing. Balerio Estacio Corozo.

**Figura 7**  
Fortalezas del Distrito 09D03.



**Fuente:** Subsecretaría de Educación 2022.

**Elaborado:** Ing. Balerio Estacio Corozo.

**Figura 8**  
Oportunidades de mejoras del Distrito 09D03.



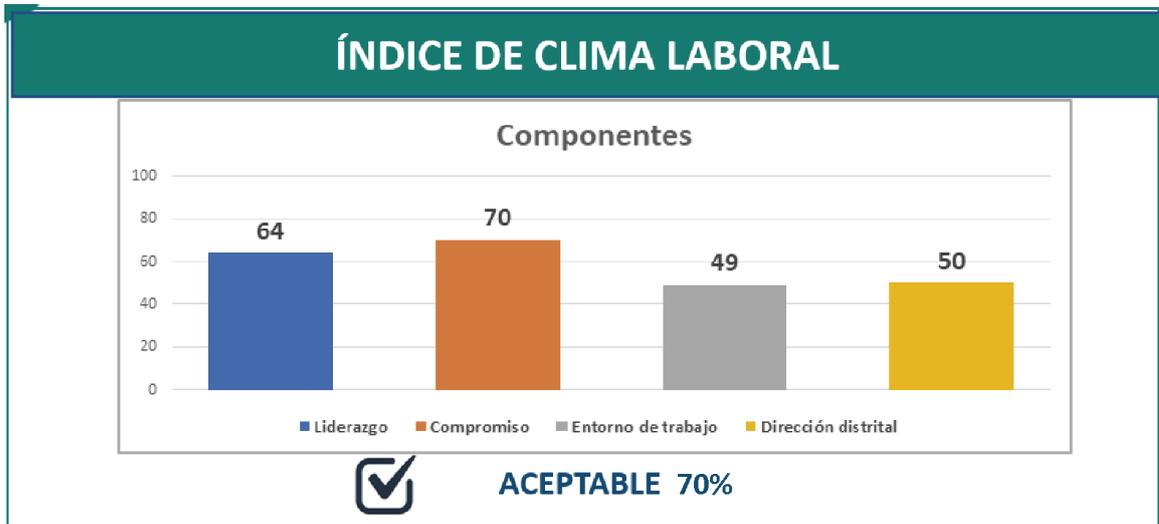
**Fuente:** Subsecretaría de Educación 2022.

**Elaborado:** Ing. Balerio Estacio Corozo.

## Distrito 09D04 Portete Febres Cordero

**Figura 9**

*Índice de clima laboral del Distrito 09D04.*

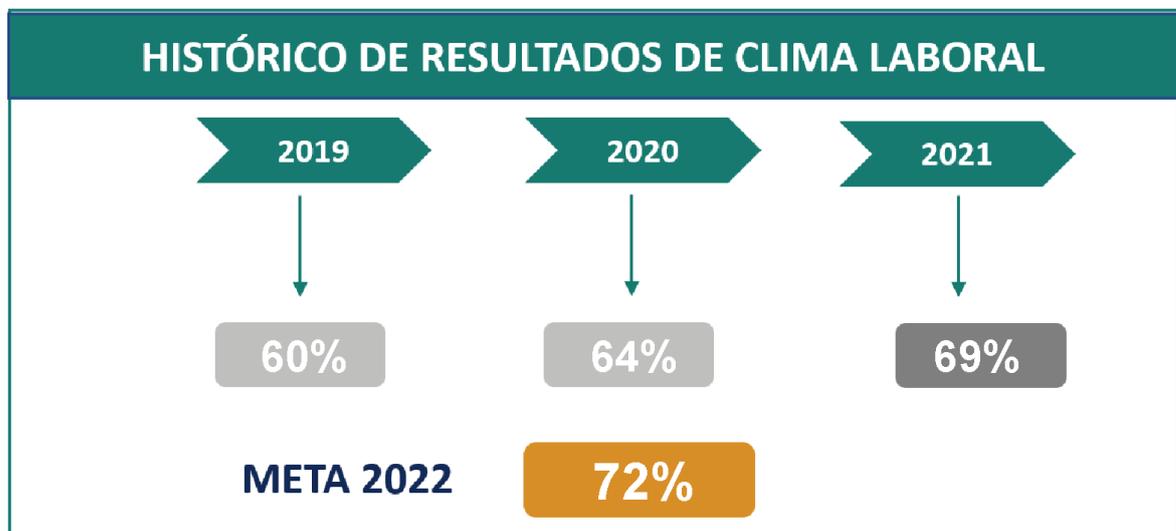


**Fuente:** Subsecretaría de Educación 2022.

**Elaborado:** Ing. Balerio Estacio Corozo

**Figura 10**

*Histórico resultado del clima laboral del Distrito 09D04.*



**Fuente:** Subsecretaría de Educación 2022.

**Elaborado:** Ing. Balerio Estacio Corozo.

**Figura 11**

*Fortalezas del Distrito 09D04.*



**Fuente:** Subsecretaría de Educación 2022.

**Elaborado:** Ing. Balerio Estacio Corozo.

**Figura 12**

*Oportunidades de mejora del Distrito 09D04.*



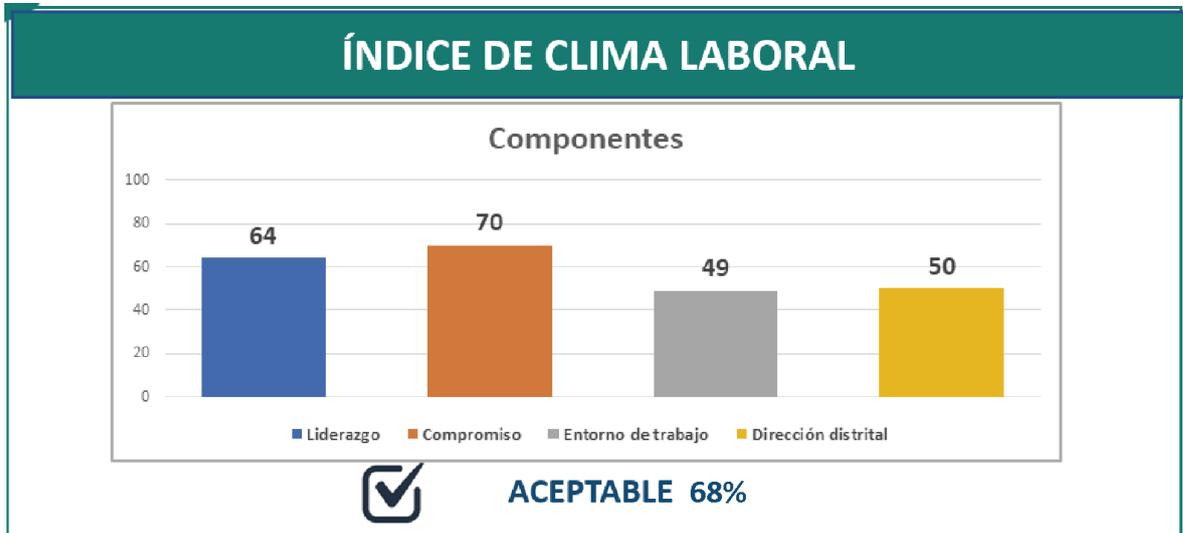
**Fuente:** Subsecretaría de Educación 2022.

**Elaborado:** Ing. Balerio Estacio Corozo.

**Dirección Distrital 09D05 Tarqui**

**Figura 13**

*Índice del clima laboral del Distrito 09D05.*

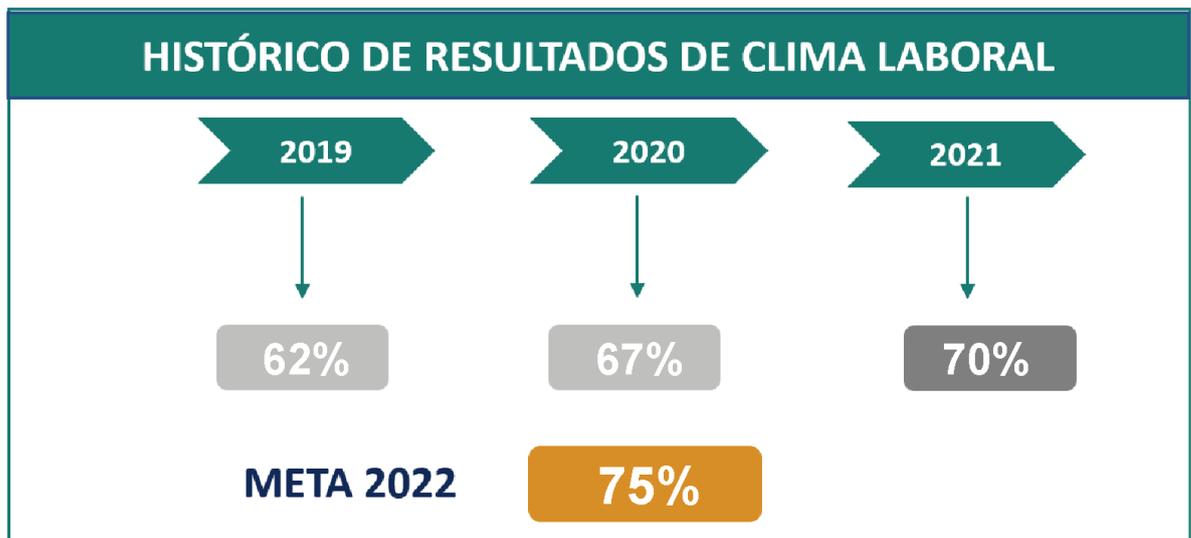


**Fuente:** Subsecretaría de Educación 2022.

**Elaborado:** Ing. Balerio Estacio Corozo.

**Figura 14**

*Histórico de resultados del clima laboral del Distrito 09D05.*



**Fuente:** Subsecretaría de Educación 2022.

**Elaborado:** Ing. Balerio Estacio Corozo.

**Figura 15**

*Fortalezas del Distrito 09D05.*



**Fuente:** Subsecretaría de Educación 2022.

**Elaborado:** Ing. Balerio Estacio Corozo.

**Figura 16**

*Oportunidades de mejora del Distrito 09D05.*



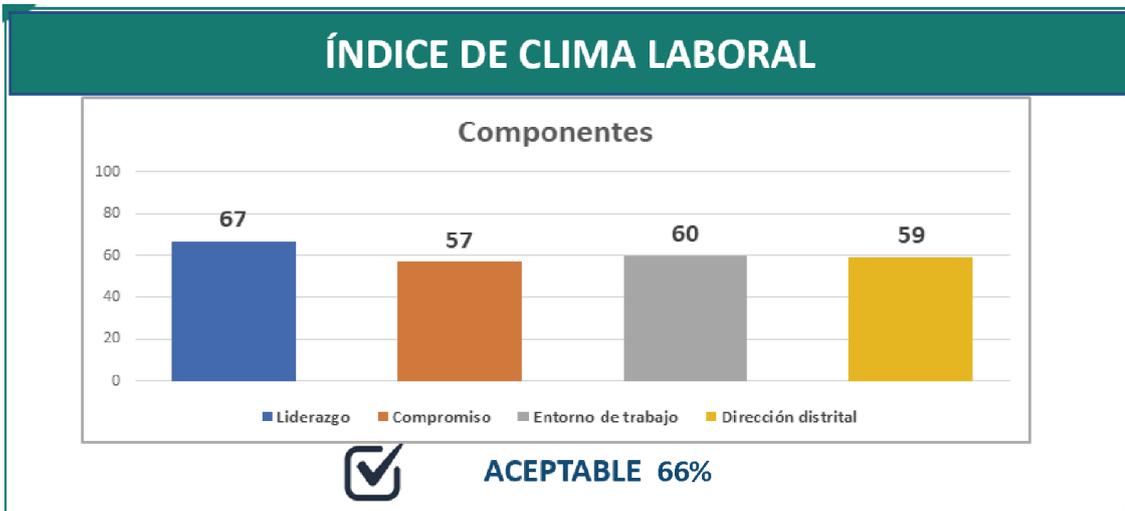
**Fuente:** Subsecretaría de Educación 2022.

**Elaborado:** Ing. Balerio Estacio Corozo.

**Dirección Distrital 09D06 Tarqui 2 – Bellavista – Mapasingue**

**Figura 17**

*Índice del clima laboral del Distrito 09D06.*

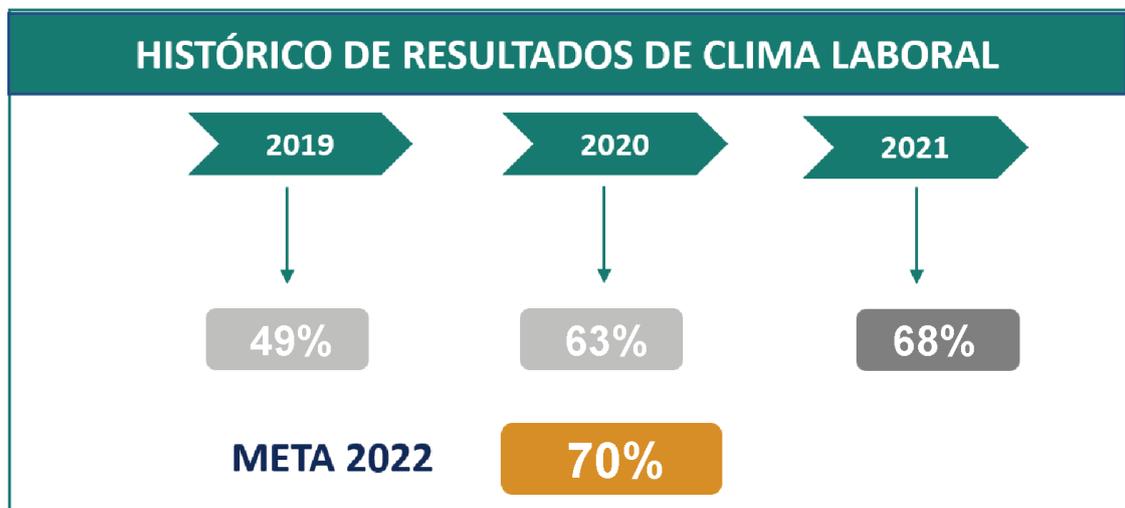


**Fuente:** Subsecretaría de Educación 2022.

**Elaborado:** Ing. Balerio Estacio Corozo.

**Figura 18**

*Histórico de resultado del clima laboral del Distrito 09D06.*



**Fuente:** Subsecretaría de Educación 2022.

**Elaborado:** Ing. Balerio Estacio Corozo.

**Figura 19**

*Fortalezas del Distrito 09D06.*



**Fuente:** Subsecretaría de Educación 2022.

**Elaborado:** Ing. Balerio Estacio Corozo.

**Figura 20**

*Oportunidades del Distrito 09D06.*



**Fuente:** Subsecretaría de Educación 2022.

**Elaborado:** Ing. Balerio Estacio Corozo.

#### **1.1.4 Satisfacción laboral**

La satisfacción laboral puede ser definida para muchos como una actitud del individuo hacia su trabajo. Para otros la satisfacción laboral es un motivo en sí mismo, esto quiere decir de que la persona mantiene una buena actitud dentro de la organización.

Simbrón & Sanabria (2019) definen la satisfacción laboral como: “Resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascenso (entre otros) ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales”.

#### **1.1.5 Liderazgo**

El liderazgo en el origen de la humanidad, era visto como señal de fuerza, con el paso del tiempo se le agregaron otros valores como el pensamiento crítico, capacidad de guiar a otros, habilidad para resolver problemas. Bennis & Nanus (1985) indicaban que existían cerca de 300 definiciones de liderazgo y un sin número de autores que hablan acerca del tema.

Algunos autores definen el liderazgo como un proceso comportamental que intenta influir en otros individuos con la finalidad de logra un objetivo en común. Dentro del clima organizacional esto es muy importante ya que sin un buen liderazgo no se podrán lograr los objetivos trazados.

### **1.2 Gestión Administrativa**

La gestión administrativa es de gran valor para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos de una empresa. Para esto es necesario que se consideren los cuatro aspectos básicos de que la conforman; planeación, organización, dirección y control.

De la misma manera González et al. (2020) manifiestan: “... *la gestión administrativa tiene un aspecto sistemático, ya que orienta de manera coherente las acciones a la consecución de objetivos por medio del cumplimiento de las clásicas de la gestión del proceso administrativo los cuales son; planear, organizar, dirigir y controlar*”.

Por otro lado, Roncall (2019) explica que: “... *el factor humano es fundamental para cualquier organización que busca mejorar y transformar bienes y servicios, para lo cual se requiere contar con eficiente clima laboral*”.

Por lo consecuente, se podría indicar que la gestión administrativa de una organización es la que se encarga de realizar los procesos administrativos haciendo uso de los recursos con los que se cuentan con el fin de lograr las metas planteadas al inicio de dicha gestión.

En conclusión, la gestión administrativa es un proceso mediante el cual se realizan tareas básicas, que fragmentadas en diversas partes son más fácil de ejecutar y llevar a cabo, sin dejar de mantenerlas identificadas, definidas y relacionadas.

### **1.2.1 Importancia de la Gestión Administrativa**

Dentro de los procesos que se realizan en las diversas empresas, la gestión administrativa es una de las más importantes, ya que de esta va a depender el éxito que tenga dicha institución.

Desde hace dos siglos atrás ya se viene definiendo cuatro funciones específicas de la gestión administrativa; el planeamiento, la organización, la dirección y el control. Todo esto para cumplir los objetivos planeados.

Según Guerrero (2008), citado de Mendoza & Barreiro (2018), dentro del sector privado uno de las principales función es proporcionar información para poder tomar

decisiones estratégicas. En el sector público está más enfocado al cumplimiento de los mandatos legales, basados y fundamentados en políticas públicas.

En el caso del sector público, se hace uso de un sistema integrado de administración financiera en el que se pueda identificar prácticas irregulares con el fin de poder adoptar medidas correctivas y por parte del ente fiscalizador y regulador.

### **1.2.3 Proceso de gestión administrativa**

Los aportes de varios autores, nos permite tener una mejor conceptualización de lo que refiere la gestión administrativa, a criterio de Mendoza et al, (2018) lo conceptualizan de la siguiente forma:

*Es un conjunto de fases o pasos a seguir para darle solución a un problema administrativo, en él encontraremos asuntos de organización, dirección y control, para resolverlos se debe contar con una buena planeación, un estudio previo y tener los objetivos bien claros para poder hacer del proceso lo más fluido posible (pág. 226).*

Para que el proceso de gestión administrativo sea efectivo es necesario considerar varios pasos, en el que todos son importantes. Entre estos se encuentran las metas, las estrategias, las políticas, etc. En esta misma línea, (Mendoza et al., 2018) acotan:

*“La técnica de planeación y la organización son partes fundamentales en el proceso ya que ahí radica la complejidad del método que se utilice pues al ser los pasos con más cantidad de deberes se vuelve un poco más complicado tener el control, pero en estos pasos existen más sub-categorías que no deben permitir que el procedimiento se salga de control, esto quiere decir que cada parte tiene una función específica y que si hubiera alguna falla en cualquiera de estos pasos sería difícil lograr un procedimiento limpio” (pág. 227).*

#### 1.2.4 Elementos de la gestión administrativa

Dentro de la Gestión Administrativa de las instituciones públicas, está la medición del clima laboral, y para esto el Ministerio de Trabajo, según el artículo 1, numeral 3 del Decreto Ejecutivo N° 1197, mismo que fue publicado en el Registro Oficial 874 del 01 de noviembre del 2016 y establece la competencia al Ministerio para emitir normas técnicas de desarrollo organizacional y talento humano para el mejoramiento de las instituciones.

Para Reyes (2012), citado de Mendoza & Barreiro (2018), identifica a los elementos de la gestión administrativa como; planeación, organización, dirección y control. Estos mismos elementos son los que forman parte del proceso administrativo que pueden ser encontrado en cualquier parte de la empresa, es decir, en cualquier actividad desempeñada.

- **Planeación:** Aquí se planea lo que se va a realizar por anticipado, la dirección a seguir para lograr los objetivos propuestos, quien va a ejecutar lo planeado, en que tiempo lo debe realizar y como.
- **Organización:** Es un sistema que permite utilizar de manera equilibrada los recursos, así mismo establecer una relación entre el trabajo y el personal que trabajará en la ejecución de las actividades planteadas.
- **Dirección:** Dentro del proceso de dirección vamos a encontrar otros elementos como:
  - Toma de decisiones.
  - Integración.
  - Motivación.
  - Comunicación.
  - Supervisión.

- **Control:** El control se realiza con el fin de medir los resultados logrados, comparándolos con los planeados. Esto con el fin de mejorar los procesos de forma continua.

Dentro del proceso de gestión administrativa también vamos a encontrar procesos importantes para mantener una buena gestión. Estos son:

- Organización institucional.
- Desarrollo profesional.
- Planeación.

### **1.2.5 Organización institucional**

Para lograr ser un buen administrador es necesario dominar todo lo que implica la organización así como los principios de administración, que son; responsabilidad, disciplina, unidad de mando, subordinación de lo individual a lo general, jerarquía, equidad y estabilidad.

Un aspecto muy importante de la organización institucional es que va a estar ligada al desempeño laboral y este será la que proporcione su grado de motivación y genere expectativa acerca de la dirección tomada.

### **1.2.6 Desarrollo profesional**

El crecimiento del talento humano dentro de las empresas es parte del crecimiento de la empresa. Esto implica no solo el desarrollo del conocimiento sino también de habilidades, de ética, de aprender a convivir con los demás y del desarrollo personal.

Para Peñafiel & Lemache (2016): “La Gestión del Talento Humano es la parte o área más importante de una empresa ya que involucra a las personas y sus procesos de mantener y desarrollar el recurso humano, está principalmente encargada de incorporar

nuevos talentos competitivos y capaces de asumir cualquier reto y que contribuyan al desarrollo de la empresa”.

### **1.2.7 Planeación**

Según Peñafiel & Lemache (2016): “La planeación es la determinación anticipada de los objetivos y metas organizacionales que se pretenden lograr en un futuro, además que se debe considerar el tiempo para el cual está estimado la ejecución y logro de los mismos”.

Para Koontz & Weihrich (2014): “La planeación implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; este es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas”.

### **Base Legal**

El artículo 33 de la actual Constitución de la República del Ecuador, con respecto al trabajo, manifiesta que:

*“El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado”* (CONSTITUCION, 2008)

Por otra parte el artículo 226, del texto constitucional determina lo siguiente:

*“Las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal ejercerán solamente las competencias y facultades que les sean atribuidas en la Constitución y la ley. Tendrán el deber de coordinar acciones para el*

*cumplimiento de sus fines y hacer efectivo el goce y ejercicio de los derechos reconocidos en la Constitución” (CONSTITUCION, 2008)*

Para garantizar el ambiente laboral de los trabajadores en el sector público el Ministerio de Trabajo diseñó una norma de trabajo para medir el clima laboral, en la que se establece lo siguiente:

**Art. 1.- Del objeto.-** *La presente Norma Técnica tiene por objeto regular los procedimientos técnicos y operativos para la medición de clima laboral y cultura organizacional en las instituciones contempladas en el ámbito de aplicación de este Acuerdo, a fin de fortalecer la mejora continua del ambiente de trabajo institucional. (MDT, 2018)*

**Art. 4.- De la Medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional.-** *La medición de clima laboral, se debe realizar anualmente de manera obligatoria, según la planificación anual establecida por la Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional. (MDT, 2018)*

**Art. 11.- De los Componentes del Modelo de Medición de Clima Laboral-** *La medición de clima laboral estará conformado por tres componentes principales:*

*1. Liderazgo 2. Compromiso 3. Entorno de Trabajo.*

**Art. 16.- Del Entorno del Trabajo-** *Este componente comprende percepciones sobre los aspectos materiales y humanos que afectan el entorno en el que los colaboradores desarrollan su trabajo.*

**Art. 17.- De los Factores y Subfactores del Entorno del Trabajo.-** *El Entorno del Trabajo estará compuesto por lossiguientes factores y subfactores.*

*a) Factor:*

*a. 1) Condiciones físicas y humanas.- Este factor mide las percepciones sobre las facilidades materiales y la distribución de carga laboral con las que cuenta la institución para que los colaboradores puedan ejecutar su trabajo.*

*b) Subfactores:*

*b. 1) Herramientas: Mide la percepción sobre con la disponibilidad de los artículos necesarios para que las y los servidores desarrollen sus actividades diarias y cumplan los objetivos de sus funciones. b. 2) Instalaciones: Mide la percepción sobre la atención y bienestar de los colaboradores al proveerles de lugares adecuados para el desarrollo de sus funciones. b. 3) Equilibrio persona-trabajo: Mide la percepción relacionada con la importancia por la vida personal de los colaboradores, al permitirles equilibrar su tiempo de trabajo con su entorno personal y familiar.*

**Art. 25.- De la Cultura Organizacional.-** *El objetivo de la medición de cultura organizacional es identificar cómo son percibidas las creencias, ideas, normas, costumbres, valores, ritos, actitudes y conductas que son compartidas por los integrantes de la institución.*

## CAPÍTULO II

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 2.1 Tipo de estudio

Por la naturaleza del trabajo investigativo, se llevará a cabo un estudio Descriptivo – Correlacional. Según INTEP (2018), el diseño Correlacional tiene como objetivo:

“...medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables, en un contexto en particular. En ocasiones solo se realiza la relación entre dos variables, pero frecuentemente se ubican en el estudio relaciones entre tres variables” (INTEP, 2018).

Por otra parte, (Shuttleworth, 2008), define el diseño de investigación descriptiva como; “...un método científico que implica observar y describir el comportamiento de un sujeto sin influir sobre él de ninguna manera”.

Las conceptualizaciones anteriores orientan a que el tipo de estudio propuesto para la presente investigación es el pertinente ya que tanto la percepción del clima laboral y la gestión administrativa las enlazamos fuertemente para medir su repercusión y efectividad.

#### 2.2 Descripción del procedimiento

Para la presente investigación se hará en primera instancia una revisión bibliográfica que nos permita comprender la importancia de la gestión administrativa dentro del clima laboral. Así como identificar sus dimensiones y el rol que cumplen cada una de ellas dentro de su campo; para ello se contará con un base de textos, artículos científicos, publicaciones emitidas por los organismos públicos que refieran a la descripción de la problemática y hacia la consecución de los objetivos.

Posterior a esto, se hará un trabajo de campo y uso de la técnica de recolección de datos apropiada para obtener información real sobre el desarrollo del clima laboral dentro

de las instalaciones del Distrito 09D03 de la ciudad de Guayaquil. Para esta metodología se gestionará la solicitud para que a través del Departamento de Talento Humano y Planificación de la Subsecretaría de la zona 8, se revisen las estadísticas de cumplimiento a los resultados de la gestión por distritos específicamente en las áreas de Planificación, Talento Humano, Administración Escolar y Financiero; lo que nos permitirá obtener información técnica y verídica que soporten el diagnóstico de la investigación.

Para la recolección de datos emplearemos el documento denominado “Norma técnica para Medición del Clima Laboral del Servicio Público” establecido por el Ministerio de Trabajo, valiéndonos de la totalidad de su estructura, misma que será volcada en la plataforma digital de Encuesta de Google Forms, para ser llenada a través de enlace proporcionada en los dispositivos de los funcionarios de las áreas antes descritas.

Similar metodología de recolección será extendido a un grupo estratificado de rectores de instituciones fiscales ya que ellos también forman parte de la estructura principal de esta dependencia y constantemente participan en las dinámicas de las actividades administrativas.

Con los resultados obtenidos del proceso de recolección de datos se procederá a la tabulación de los mismos, graficación de resultantes que permitan la interpretación de la data estadística; posterior al análisis, se redactarán las respectivas conclusiones y a su vez, las recomendaciones del presente trabajo investigativo.

### **2.3 Universo y muestra**

Dentro de del presente estudio se contará con dos sectores poblacionales como un único universo: el primero serán los colaboradores del Distrito Educativo 09D03 de la zona 8, mismo que cuenta dentro de su estructura orgánica funcional con varios

departamentos de atención; pero para la presente investigación se ha considerado aquellos departamentos, ejes que a su vez dinamizan las otras instancias. Este universo está compuesto por 40 elementos; entre personal administrativos, colaboradores y trabajadores.

El segundo sector poblacional está constituido por las autoridades educativas institucionales; es decir, Rectores de las instituciones fiscales pertenecientes a esta dependencia pública desconcentradas, los cuáles están comprendidos por 90 personas. Este universo de autoridades serán considerados en función del impacto administrativo local, el nivel de incidencia administrativa dada su oferta y número de estudiantes que atienden, considerando a su vez que el Distrito educativo 09D03 concentra el mayor número de unidades educativas de la zona, denominados “colegios emblemáticos”; por lo que la apreciación y cualificación que brinden sus directivos seguro aporta a la presente investigación con miras a mejorar el clima laboral.

### **Muestra**

Para la obtención de la muestra, se dispone de dos sectores poblacionales, del primer grupo universo descrito (estructura administrativa distrital), dado el número de integrantes y la conexión e interdependencia de sus funciones será considerada como muestra su totalidad; es decir el mismo universo; incluido el personal de apoyo que pese al diferente rol que desempeña, vemos considerable y pertinente aplicarles la misma encuesta a fin de tener una apreciación de sus opiniones sobre todo frente a los aspectos comunicacionales con que se maneja el Distrito, ya que de cierta forma depende de esta variable la ejecución efectiva de sus acciones.

Para la selección de la muestra del segundo universo (autoridades educativas institucionales), se considerará como muestra aquellos que dispongan un universo poblacional mayor a mil estudiantes y cuya oferta educativa corresponda a unidades

educativas completas (desde inicial hasta bachillerato) y unidades educativas que ofertas desde el subnivel básica superior hasta bachillerato (desde octavo hasta tercero); lo que anteriormente llamábamos colegios. La justificación de esta selección estratificada es porque ambas características de instituciones mantienen periódicas atenciones en el Distrito y sobre todo se vinculan en todas las áreas de esta dependencia dada la cobertura de sus ofertas, sobre todo a nivel de bachillerato y procesos de titulación, que implica procesos concluidos; por lo que tienen mayor acompañamiento incluso desde zona y planta central para el cumplimiento de políticas y lineamientos específicos.

Cabe recalcar que dentro de este último grupo de muestra; independientemente a los criterios de selección establecidos, se considerará a dos autoridades educativas: la única Unidad Educativa inclusiva que atendemos y es la segunda dentro de la zona escolar; y, el Conservatorio de Música, siendo la única institución de esta característica a nivel de toda la zona 8 de educación. Estas dos instituciones educativas, por su naturaleza, llevan particulares procesos administrativos que responden a nuevas líneas de acción dentro de la política pública y cuyas dependencias junto a la unidad educativa emblemática de la zona, el colegio Vicente Rocafuerte, se encuentran dentro del mismo espacio geográfico del distrito, teniendo una interconexión fluida de atención.

La extracción de la muestra de estos sectores poblacionales, ascienden a un número de 130 individuos, valor que considera los 40 colaboradores del Distrito Educativo 09D03 y 90 autoridades educativas institucionales.

## 2.4 Variables e indicadores

El presente estudio cuenta con sus variables, la dependiente e independiente. Respectivamente cada una de ellas cuenta sus dimensiones e indicadores, que presentamos en la siguiente tabla.

**Tabla. 1**

Variables, dimensiones e indicadores.

<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
<b>V.I. Clima laboral</b> <i>Es el escenario perceptible de actitudes, acciones detectadas en el entorno administrativo, condicionando a este de acuerdo a los estados de sus integrantes.</i>	Organización institucional	Productividad
		Servicios
	Desarrollo profesional	Capacitación
		Desarrollo personal
	Liderazgo	Pensamiento crítico
		Resolución de conflicto
<b>V.D. Gestión Administrativa</b> <i>Son los procesos direccionados dentro de la gerencia cuyos resultados se ven afectados por factores externos como el clima laboral.</i>	Producción laboral	Responsabilidad
		Clima Laboral
	Satisfacción laboral	Oportunidades
		Recomendaciones
	Planeación	Toma de decisiones
		Metas organizacionales

**Fuente:** Elaboración propia (2023).

## 2.5 Procedimientos para la recolección de datos

Para la recolección de datos haremos uso de la técnica de la encuesta, la misma que será aplicada para conocer la gestión administrativa del Distrito 09D03 y que permita determinar el grado de incidencia de los factores del clima laboral sobre los procesos de la gestión administrativa.

Para esto haremos uso de la herramienta digital Google Forms, ya que es práctica y nos permite realizar la encuesta a toda la muestra en el menor tiempo posible.

## **2.6 Herramientas para la recolección de datos**

La herramienta a usar para la obtención de la información será a través de la aplicación de la herramienta Google Forms, misma que permite obtener el porcentaje y la tabulación de los resultados, facilitando así la interpretación e inferencia de los mismos.

Es necesario a su vez recopilar información del estado de resultados de la gestión organizacional a través de la revisión de informes de fines de gestión de las autoridades distritales, el análisis gráfico de los informes anuales de la zona educativa, así como la apreciación de rendimiento emitida por planta central sobre el Distrito educativo 09D03.

## CAPÍTULO III

### RESULTADOS Y ANÁLISIS

#### 3.1 Objetivos de la encuesta

##### Objetivo General

- Conocer el clima en el que el personal administrativo del cuerpo distrital 09D03 desarrollan sus actividades laborales día a día.

##### Objetivos Específicos

- Analizar el clima dentro de esta unidad distrital.
- Distinguir cuáles podrían ser las posibles causas que generen un mal clima laboral.
- Diseñar una propuesta que ayude a mejorar el clima laboral en esta dependencia estatal.

#### 3.2 Análisis de las encuestas

Concluida la aplicación de las encuesta y una vez obtenida las gráficas de respuesta, frente al objetivo de Identificar los factores que influyen negativamente en la productividad y la calidad de servicio en la Gestión Administrativa de los servidores del Distrito 09D03, procedemos a interpretar los siguientes resultados:

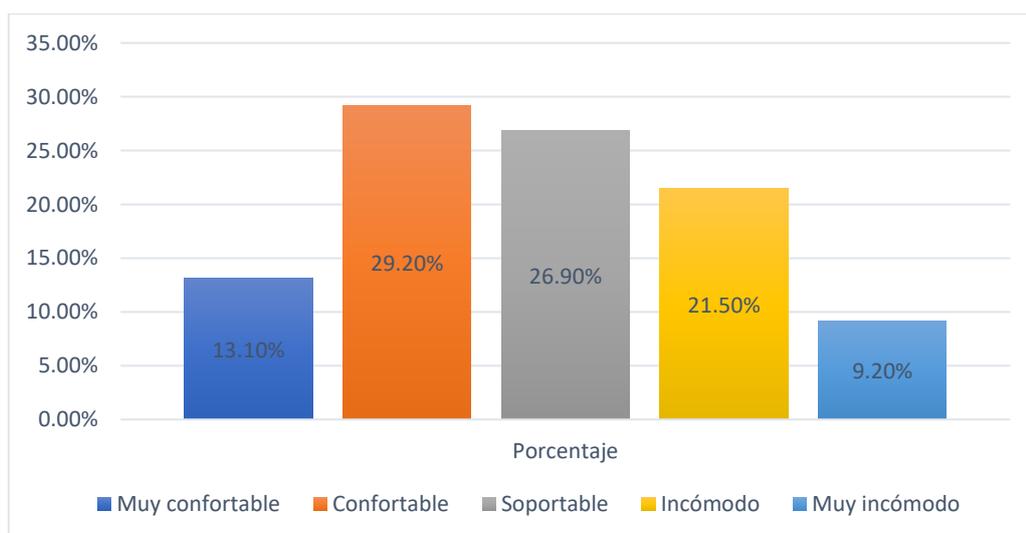
1. **En relación a las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.) usted considera que éste es:**

**Tabla. 2**

	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy comfortable	17	13,1 %
Comfortable	38	29,2 %
Soportable	35	26,9 %
Incómodo	28	21,5 %
Muy incómodo	12	9,2 %
<b>Total</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

**Elaborado:** Ing. Balerio Estacio Corozo.

**Gráfica 1.**



**Elaborado:** Ing. Balerio Estacio Corozo.

Iniciando desde el contexto físico laboral, de los 130 encuestados, es importante reconocer que el 29% indica que dentro de su puesto de trabajo se sienten confortables. El 26% señala que las condiciones físicas de su trabajo son soportables. Lo que si llama la atención es que el 21% indica que sus condiciones de trabajo son incómodas a diferencia de un 13% que indica que es muy confortable y el 9% manifiesta que sus condiciones son muy incómodas.

Se debe analizar cuáles son las condiciones que hacen incómodas las condiciones de trabajo dentro de la institución.

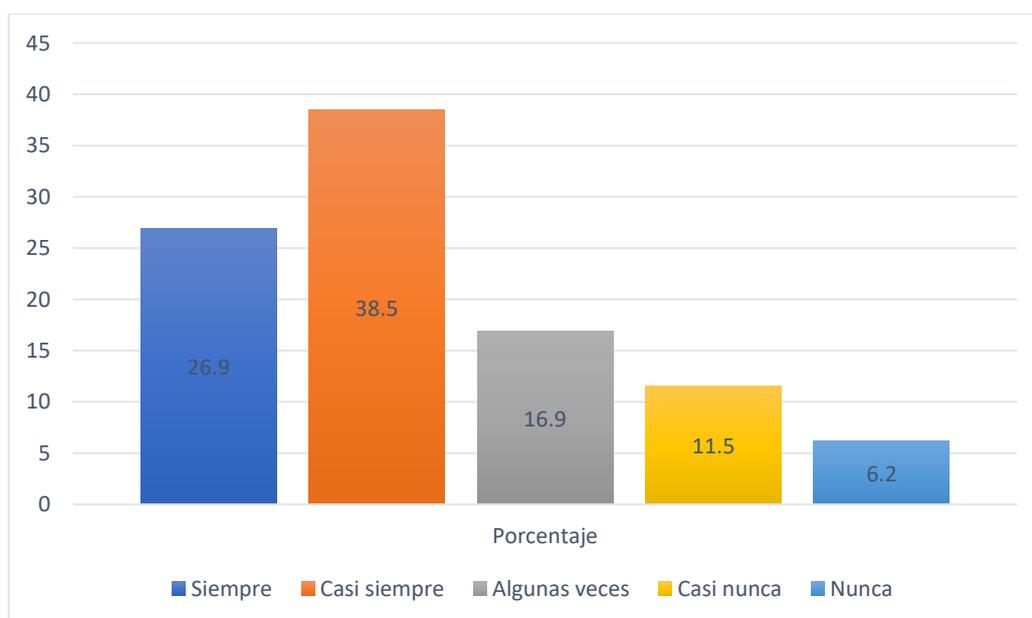
**2. ¿Su departamento alcanza los objetivos institucionales dentro de los períodos establecidos en el primer trimestre del año?**

**Tabla. 3**

	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	35	26,9%
Casi siempre	50	38,5%
Algunas veces	22	16,9%
Casi nunca	15	11,5%
Nunca	8	6,2%
<b>Total</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

**Elaborado:** Ing. Balerio Estacio Corozo.

**Gráfica 2**



**Elaborado:** Ing. Balerio Estacio Corozo.

El 38% indica que casi siempre logra los objetivos mientras que un 26% asegura que siempre lo logran. Esto quiere decir que más del 60% tiene claro sus objetivos y trabajan en conjunto para lograrlo. Un 17% señala que lo logra algunas veces y un 11% casi nunca lo hace y un 6% jamás logra completar sus objetivos. Es importante recalcar que un 34% está teniendo problemas para lograr los objetivos trazados.

**3. Su jefe inmediato, ¿tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?**

**Tabla. 4**

	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	35	26,9 %
Casi siempre	50	38,5 %
Algunas veces	20	15,4 %
Casi nunca	19	14,6 %
Nunca	6	4,6 %
<b>Total</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

**Elaborado:** Ing. Balerio Estacio Corozo.

**Gráfica 3.**



**Elaborado:** Ing. Balerio Estacio Corozo.

Un 4% indica que nunca su jefe está dispuesto a escuchar sus puntos de vista, el 14% asegura que casi nunca y un 15% dice que algunas veces lo hace. Es decir que, un aproximadamente un 33% no siente la confianza de expresar sus pensamientos o puntos de vista ante su jefe. El 38% dice que casi siempre es escuchado por su jefe y un 27% indica que siempre es considerado. Un alto porcentaje tiene la confianza de hablar con sus jefes y expresar sus puntos de vista.

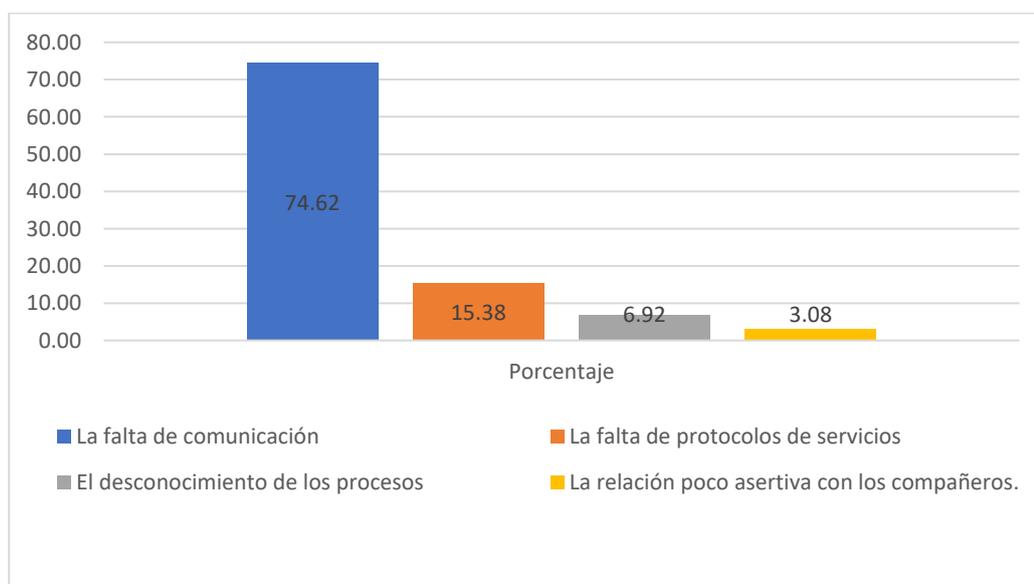
#### 4. ¿Qué factores hacen que mi productividad sea baja?

**Tabla. 5**

	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
La falta de comunicación	97	74,62%
La falta de protocolos de servicios	20	15,38%
El desconocimiento de los procesos	9	6,92%
La relación poco asertiva con los compañeros	4	3,08%
<b>Total</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

**Elaborado:** Ing. Balerio Estacio Corozo.

**Gráfica 4.**



**Elaborado:** Ing. Balerio Estacio Corozo.

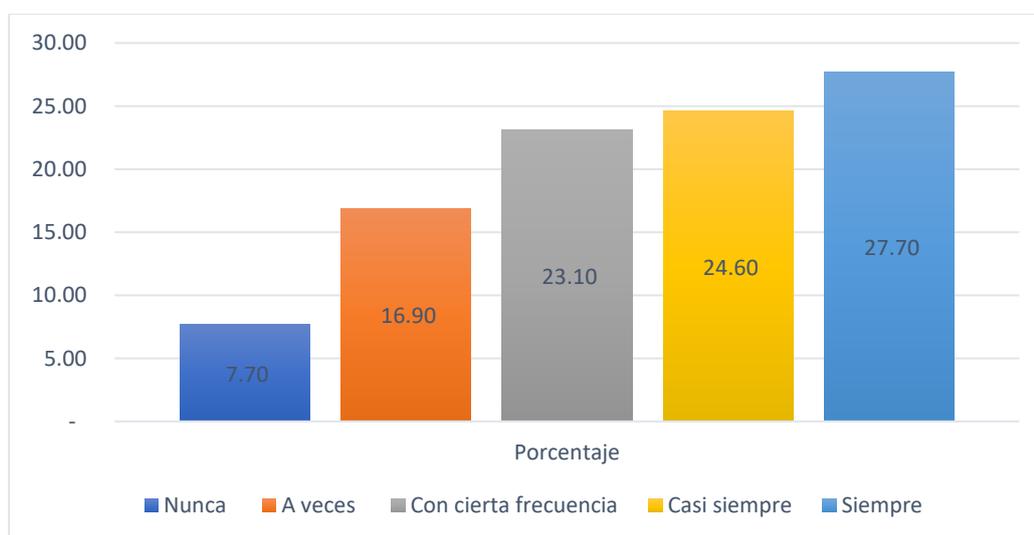
Un alto porcentaje asegura que la la falta de comunicación es el factor que más influye en la productividad del personal. El 15% indica que es la falta de protocolos no permiten alcanzar los niveles de productividad deseados. Un 7% asegura que es la falta de conocimientos de los procesos y el 3% indica que es la falta de una buena relación con los demás compañeros lo que afecta alcanzar un alto nivel de productividad.

**5. ¿El directivo o responsable de la unidad motiva a que las actividades asignadas se desarrollen en equipo?**

**Tabla. 6**

	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	10	7,7 %
A veces	22	16,9 %
Con cierta frecuencia	30	23,1 %
Casi siempre	32	24,6 %
Siempre	36	27,7 %
<b>Total</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 5.**



El 28% asegura que, las actividades asignadas en equipo se desarrollan sin problema, el 25% manifiesta que casi siempre existe la motivación por parte de los directivos, el 23% indica que esto suele ocurrir solo con cierta frecuencia, un 17% indica que a veces y un 8% manifiesta que nunca se motivan para desarrollar actividades en equipo.

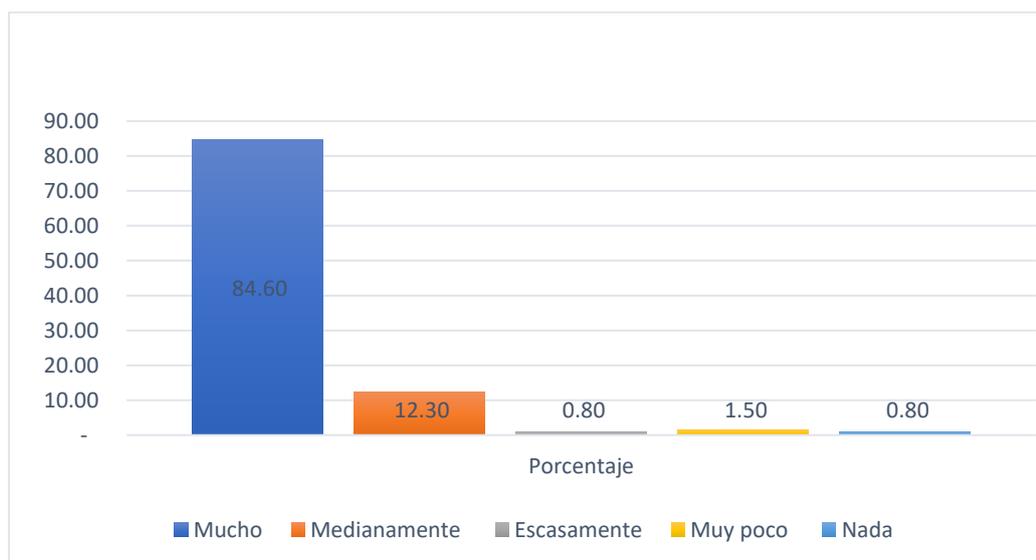
**6. ¿Cree usted que el ambiente laboral influye en la calidad de los servicios brindado?**

**Tabla. 7**

	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Mucho	110	84,6 %
Medianamente	16	12,3 %
Escasamente	1	0,8 %
Muy poco	2	1,5 %
Nada	1	0,8 %
<b>Total</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

**Elaborado:** Ing. Balerio Estacio Corozo.

**Gráfica 6.**



**Elaborado:** Ing. Balerio Estacio Corozo.

El 85% indica que el ambiente laboral si influye mucho en la calidad de los servicios prestados, el 12% manifiesta que se afecta medianamente, el 3% asegura que afecta escasamente o nada en la calidad de los servicios brindados.

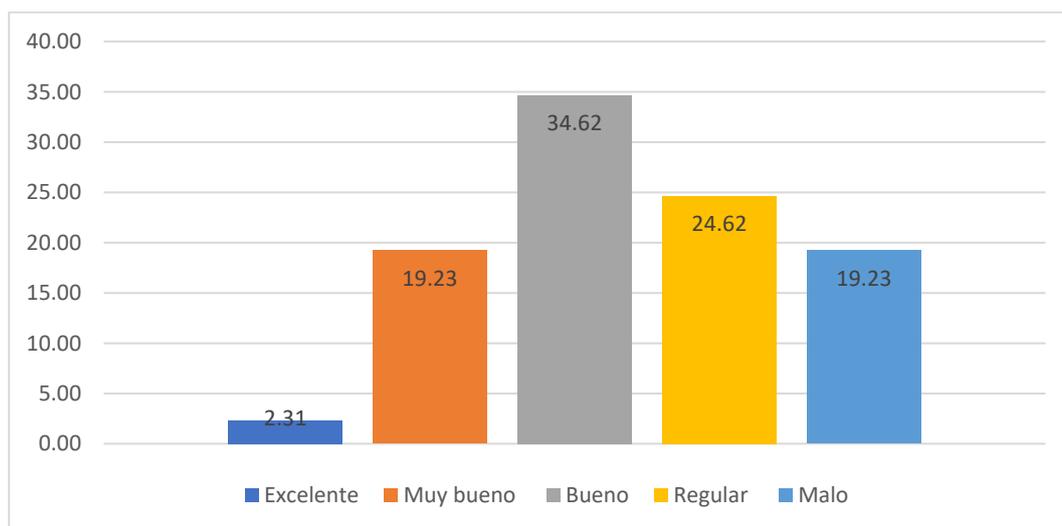
**7. Los medios y vías de comunicación empleados en las diferentes plataformas de la institución, considera usted que son:**

**Tabla. 8**

	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Excelente	3	2,31 %
Muy bueno	25	19,23 %
Bueno	45	34,62 %
Regular	32	24,62 %
Malo	25	19,23%
<b>Total</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

**Elaborado:** Ing. Balerio Estacio Corozo.

**Gráfica 7.**



**Elaborado:** Ing. Balerio Estacio Corozo.

Un 2,31% señala que las vías de comunicación son excelentes, esto en contraste con el 19,38% que indican que las vías de comunicación son malas, el 19,23% asegura que son buenas y un 33,85% manifiestan que solo son buenas. Esto quiere decir que las vías usadas no son las adecuadas del todo.

**8. ¿Cuál sería su recomendación para mejorar los canales de comunicación institucional?**

**Tabla 9**

de 130 respuestas, manifiestan los siguiente	# de personas
Exposición de nudos críticos laborales en las reuniones de trabajo	28
Sean menos burocráticos y un mejor servicio de internet	27
Reuniones con los funcionarios en general no solo con los jefes	20
Comunicaciones de eventos que sean con tiempo	30
Implementar nuevas herramientas tecnológicas para la comunicación	25

**Elaborado:** Ing. Balerio Estacio Corozo.

Enfatizando que la comunicación es un factor clave en la gestión administrativa, nos anticipamos en la encuesta a realizar una pregunta abierta para que los encuestados proporcionen sugerencias para mejorar la comunicación, con la intención de detectar la inclinación de sus intereses comunicacionales, a su vez de disponer un insumo efectivo para la propuesta; así vemos que la tabla 9 precisa el número de colaboradores y el detalle de opciones de mejora.

Del listado los encuestados 28 manifiestan que, deben realizarse reuniones periódicas para analizar los nudos críticos y darle solución, 27 señala que deben ser menos burocráticos además de actualizar el servicio de internet, 20 definen que se debe realizar reuniones con los jefes directos, 30 dicen que las comunicaciones deben ser de manera directa para que sean comunicados a tiempo y 25 detectan que deben implementarse nuevas herramientas tecnológicas, para la efectiva comunicación.

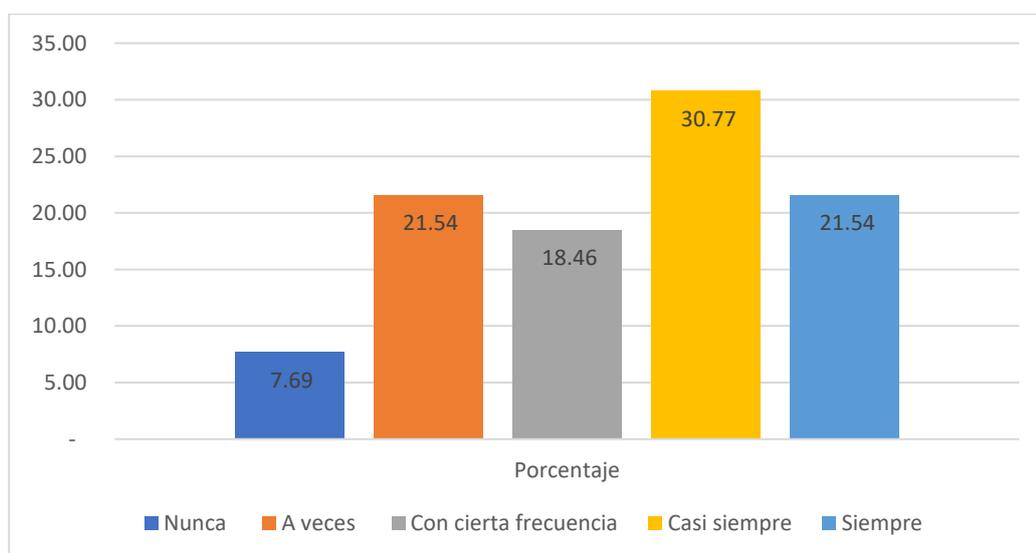
**9. ¿Los responsables de las unidades administrativas promueven actividades que motiven al personal?**

**Tabla. 10**

	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	10	7,69 %
A veces	28	21,54 %
Con cierta frecuencia	24	18,46 %
Casi siempre	40	30,77 %
Siempre	28	21,54 %
<b>Total</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

**Elaborado:** Ing. Balerio Estacio Corozo.

**Gráfica 8.**



**Elaborado:** Ing. Balerio Estacio Corozo.

Es importante que este tipo de actividades se realicen con cierta frecuencia, ya que motivan al personal y se comprometen más con la institución. Esto ayuda a mejorar su productividad y la calidad de los servicios prestados.

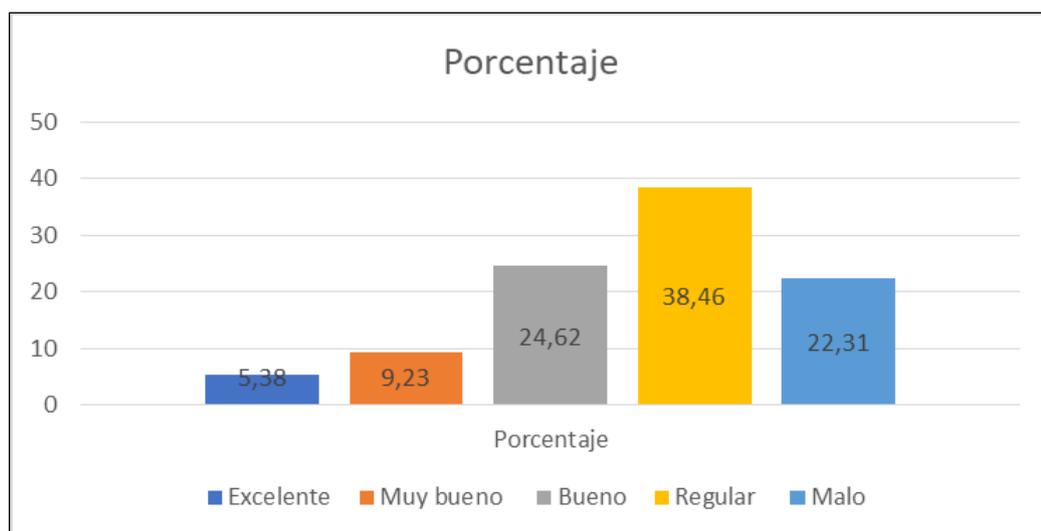
**10. La comunicación en el desarrollo de las actividades entre compañeros de trabajo en la Institución es:**

**Tabla. 11**

	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Excelente	7	5,38%
Muy bueno	12	9,23%
Bueno	32	24,62%
Regular	50	38,46%
Malo	29	22,31%
<b>Total</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

**Elaborado:** Ing. Balerio Estacio Corozo.

**Gráfica 9.**



**Elaborado:** Ing. Balerio Estacio Corozo.

El 38% de la comunicación que se mantiene para cumplir sus procesos laborales es regular, evidenciándose solo un 24% una comunicación positiva en el margen de las actividades, un 22% de escasos niveles de comunicación; y solo en un 5% y 9% se da una comunicación excelente en el desarrollo de las actividades entre compañeros de trabajo en la Institución. Esto nos indica que existe un nivel bajo de comunicación en el desarrollo de las actividades entre compañeros, lo que limita y afecta en la productividad del desempeño laboral.

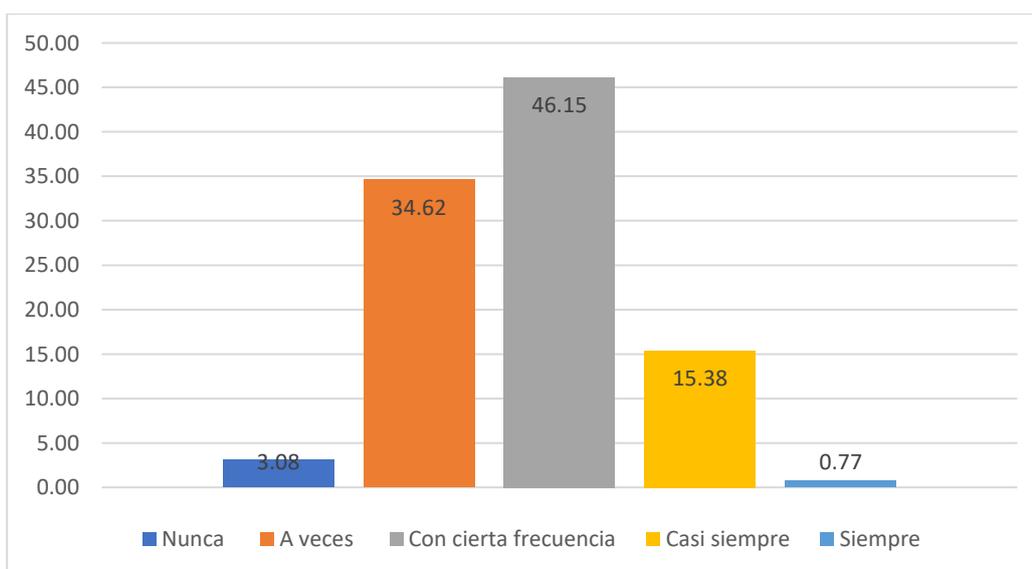
**11. ¿La institución cuenta con planes y acciones específicos destinados a mejorar la productividad y la calidad en el servicio?**

**Tabla. 12**

	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	4	3,08%
A veces	45	34,62%
Con cierta frecuencia	60	46,15%
Casi siempre	20	15,38%
Siempre	1	0,77%
<b>Total</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

**Elaborado:** Ing. Balerio Estacio Corozo.

**Gráfica 10.**



**Elaborado:** Ing. Balerio Estacio Corozo.

Cerca de un 46% asegura que con cierta frecuencia se dan proyectos o capacitaciones destinadas a mejorar la productividad. El 0.7% señala que siempre, un 3% dice que nunca, mientras que el 34% indica que a veces suelen hacerlo. Este tipo de actividades son importantes realizarlas de forma periódica ya que ayuda al personal a mejorar su productividad y a subir el nivel de efectividad en los procesos.

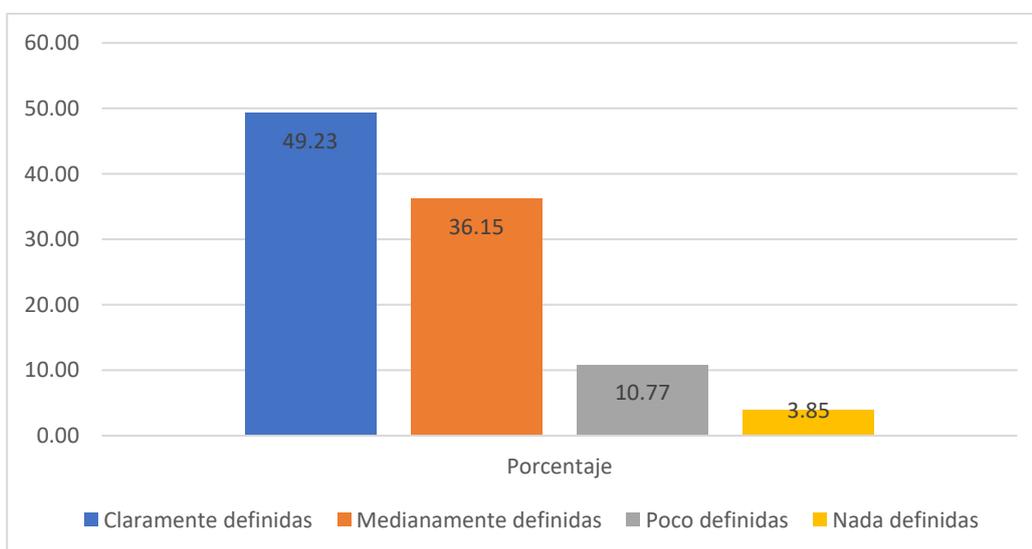
## 12. ¿Las actividades están definidas conforme a los perfiles de puestos?

**Tabla. 13**

	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Claramente definidas	64	49,23%
Medianamente definidas	47	36,15%
Poco definidas	14	10,77%
Nada definidas	5	3,85%
<b>Total</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

**Elaborado:** Ing. Balerio Estacio Corozo.

**Gráfica 11.**



**Elaborado:** Ing. Balerio Estacio Corozo.

Cerca del 49% asegura que las funciones del personal están claramente definidas, un 36% señala que las funciones están medianamente definidas. El 10% indica que están poco definidas porque suelen ocurrir confusiones en el desarrollo de las actividades de cada uno y un 3% dice que no están definidas las funciones.

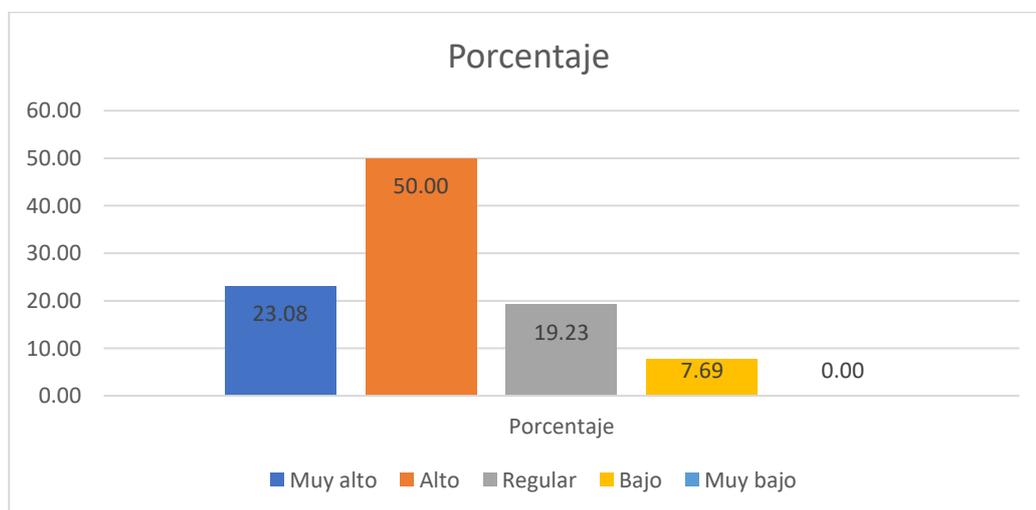
**13. ¿Cuál es su nivel de compromiso que mantiene para cumplir los objetivos institucionales:**

**Tabla. 14**

	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy alto	30	23.08%
Alto	65	50.00%
Regular	25	19.23%
Bajo	10	7.69%
Muy bajo	0	0%
<b>Total</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

**Elaborado:** Ing. Balerio Estacio Corozo.

**Gráfica 12.**



**Elaborado:** Ing. Balerio Estacio Corozo.

Un 50% manifiesta que su compromiso con la institución es alto y un 23% asegura que el nivel de compromiso es muy alto. Es decir que alrededor del 73% tiene un alto nivel de compromiso. Cerca del 20% asegura que su compromiso es regular, solo en las horas laborales y un 7% muy bajo.

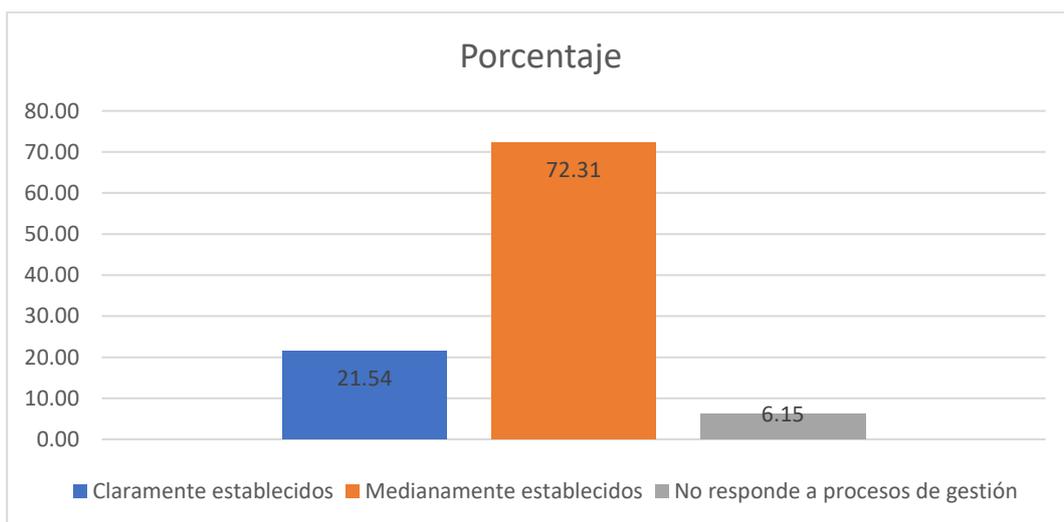
**14. Los procesos administrativos requeridos por los directivos consideran usted que son:**

**Tabla. 15**

	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Claramente establecidos	28	21,54%
Medianamente establecidos	94	72,31%
No responde a procesos de gestión	8	6,15%
<b>Total</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

**Elaborado:** Ing. Balerio Estacio Corozo.

**Gráfica 13.**



**Elaborado:** Ing. Balerio Estacio Corozo.

Los procesos administrativos según el análisis de las encuestas, se encuentra medianamente establecidos, según el 72%. Un 21% asegura que si se encuentran claramente definidos y un 6% señala que no están definidos. Lo que nos demuestra que la comunicación en ciertos aspectos está fallando.

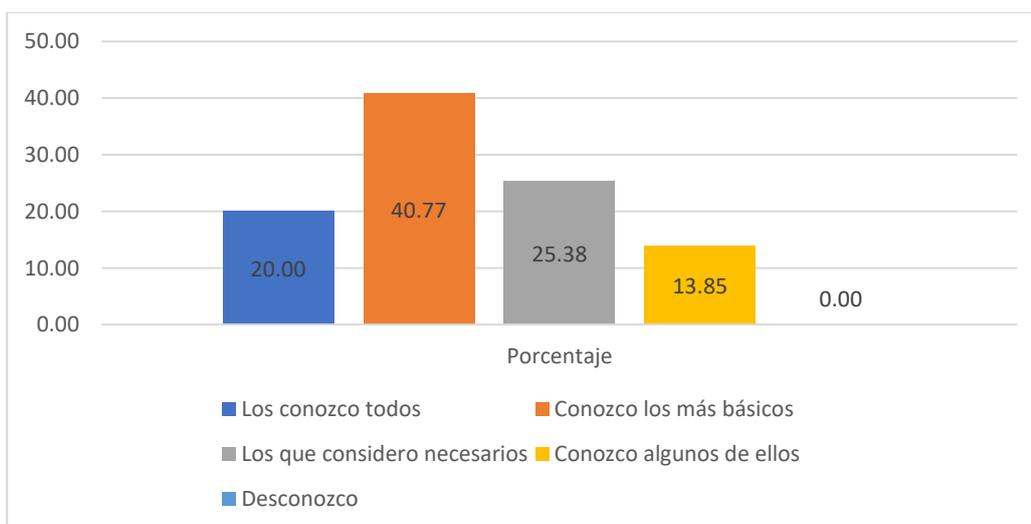
## 15. ¿Usted conoce los procesos y servicios que brinda la institución?

**Tabla. 16**

	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Los conozco todos	26	20,00%
Conozco los más básicos	53	40,77%
Los que considero necesarios	33	25,38%
Conozco algunos de ellos	18	13,85%
Desconozco	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

**Elaborado:** Ing. Balerio Estacio Corozo.

**Gráfica 14.**



**Elaborado:** Ing. Balerio Estacio Corozo.

Sólo un 20% asegura conocer todos los procesos, seguidos del 40% que indica conocer los más básicos. Es decir que cerca del 60% está presto a servir ante cualquier disposición. El 25% solo conoce los procesos que le competen netamente al equipo y el 13% solo conoce algunos. Este último grupo trabaja solo de manera individualista, más no tiene la predisposición de realizar un trabajo en equipo.

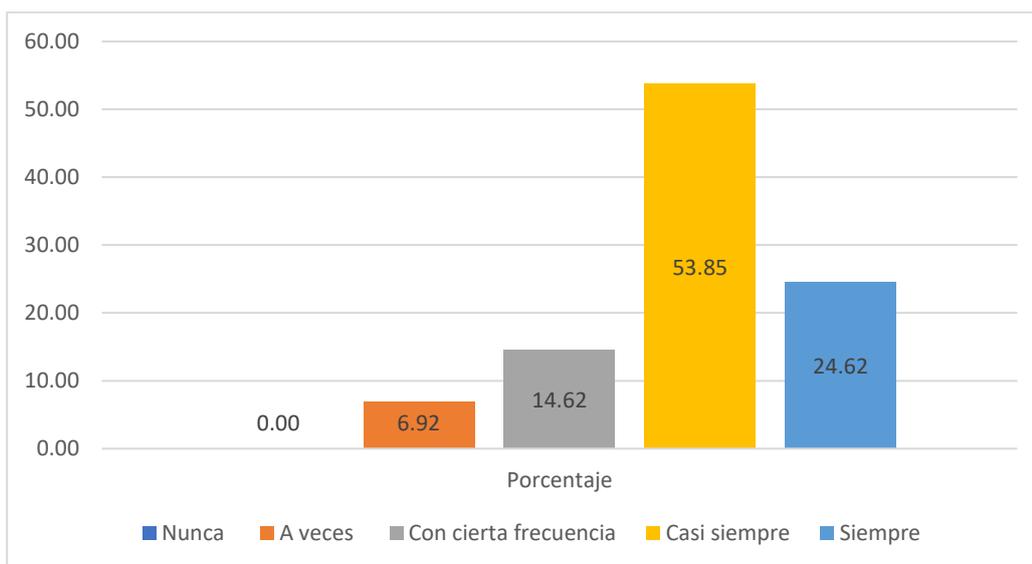
**16. ¿El responsable de la unidad proporciona soluciones a los problemas a fin de cumplir con las metas establecidas?**

**Tabla. 17**

	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	0	0,00%
A veces	9	6,92%
Con cierta frecuencia	19	14,62%
Casi siempre	70	53,85%
Siempre	32	24,62%
<b>Total</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

**Elaborado:** Ing. Balerio Estacio Corozo.

**Gráfica 15.**



**Elaborado:** Ing. Balerio Estacio Corozo.

El responsable de cada unidad ante cualquier emergencia, según el 24%, siempre presta una solución inmediata para poder lograr el objetivo en común. Un 53% indica que casi siempre resuelve los inconvenientes. Esto nos demuestra que en un alto porcentaje, los responsables de departamentos están comprometidos. Un 14% señala que con cierta frecuencia lo hacen, mientras que el 7% lo realiza a veces. Es decir, que existe un bajo porcentaje con poco compromiso institucional.

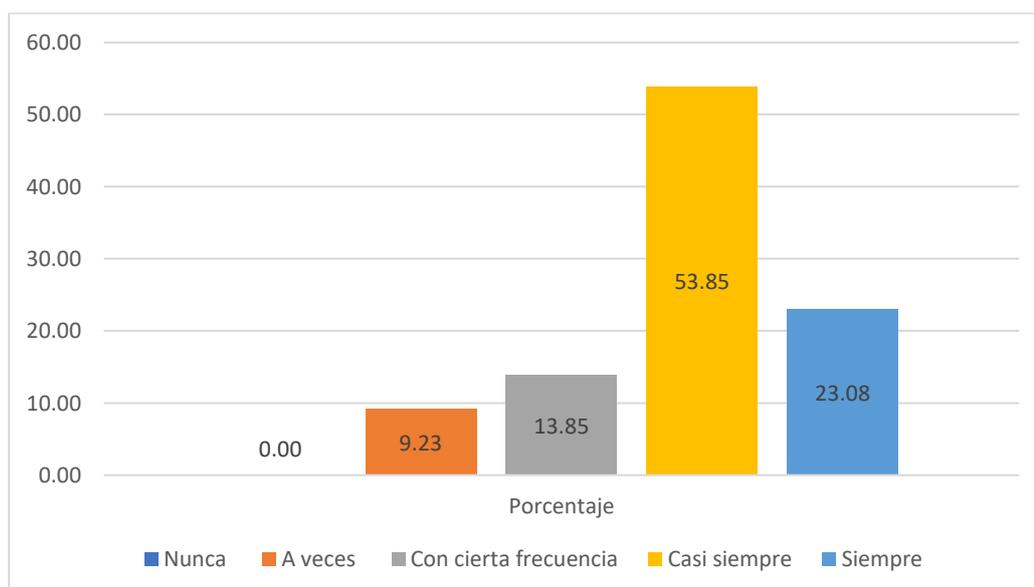
## 17. ¿Su jefe respalda la gestión que realiza el personal de la dirección?

**Tabla. 18**

	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	0	0,00%
A veces	12	9,23%
Con cierta frecuencia	18	13,85%
Casi siempre	70	53,85%
Siempre	30	23,08%
<b>Total</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

**Elaborado:** Ing. Balerio Estacio Corozo.

**Gráfica 16.**



**Elaborado:** Ing. Balerio Estacio Corozo.

El 53% se siente respaldado casi siempre, mientras que un 23% se ha sentido respaldado en todo momento. Con cierta frecuencia un 13% y a veces un 9% se han sentido respaldado por el director de su unidad. Aunque es un grupo pequeño el que no ha sentido del todo ese respaldo, es necesario considerar las razones por las que esto ha sucedido.

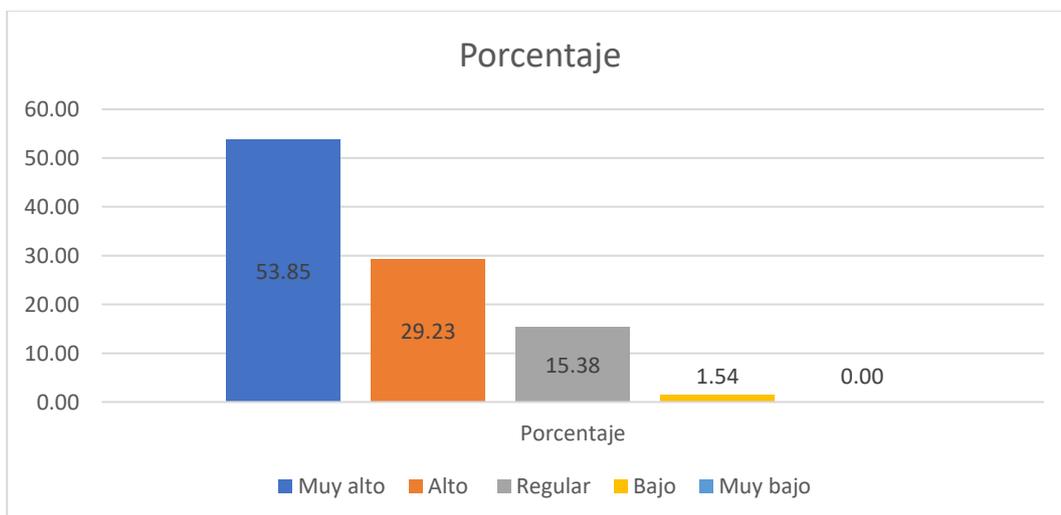
**18. ¿Qué efecto cree usted que produce la comunicación para mejorar la productividad?**

**Tabla. 19**

	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy alto	70	53.85%
Alto	38	29.23%
Regular	20	15.38%
Bajo	2	1,54%
Muy bajo	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

**Elaborado:** Ing. Balerio Estacio Corozo.

**Gráfica 17.**



**Elaborado:** Ing. Balerio Estacio Corozo.

El 53,85% cree que es importante la comunicación para mejorar el desarrollo de la productividad de los procesos, el 29,23% considera que es fundamental mantener una buena comunicacion y el 15,38% se refiere a que regularmemnte se debe comunicar para cumplir con la productividad de su trabajo donde labora.

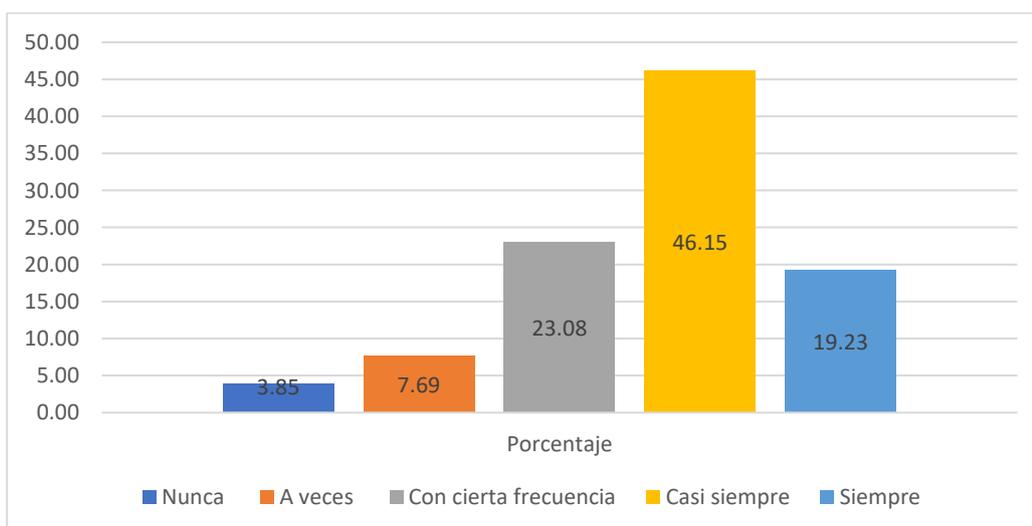
**19. ¿Su jefe le proporciona información suficiente y adecuada para realizar bien su trabajo?**

**Tabla.20**

	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	5	3,85%
A veces	10	7,69%
Con cierta frecuencia	30	23,08%
Casi siempre	60	46,15%
Siempre	25	19,23%
<b>Total</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

**Elaborado:** Ing. Balerio Estacio Corozo.

**Gráfica 18.**



**Elaborado:** Ing. Balerio Estacio Corozo.

Solo el 19% indica recibir siempre la información necesaria para realizar de manera correcta sus funciones. El 46% señala que casi siempre, lo que denota de nuevo que la comunicación es un factor que no puede fallar en este tipo de situaciones, ya que si no existen los canales correctos para que la información llegue a todos y completa, siempre va a ocurrir errores en los procesos y el producto final se verá afectado. Esto se refleja en el 24% que asegura recibir ese tipo de información con cierta frecuencia, el 7%

la recibe a veces y el 4% señala que nunca ha recibido ningún tipo de indicaciones por parte de sus jefes.

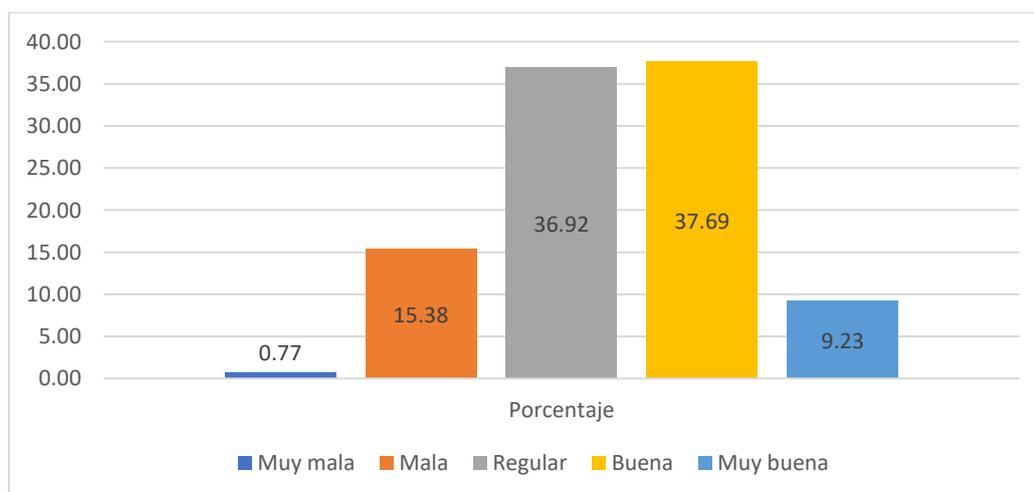
**20. El nivel de recursos (materiales, equipos e infraestructura) con los que cuento para realizar bien mi trabajo es:**

**Tabla. 21**

	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy mala	1	0,77%
Mala	20	15,38%
Regular	48	36,92%
Buena	49	37,69%
Muy buena	12	9,23%
<b>Total</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

**Elaborado:** Ing. Balerio Estacio Corozo.

**Gráfica 19.**



**Elaborado:** Ing. Balerio Estacio Corozo.

Solo el 9% indica que los recursos utilizados para el desarrollo de su trabajo es muy bueno, un 38% señala que sus materiales son buenos y un 37% manifiesta que son regulares. Esto ante el contraste del 15% que asegura que sus materiales de trabajo son malos y un 0.77% que dice que sus materiales son muy malos. En este caso, es necesario conocer la realidad del tipo de trabajo que están realizando todos y la necesidad de los que no se sienten conformes con sus implementos laborales.

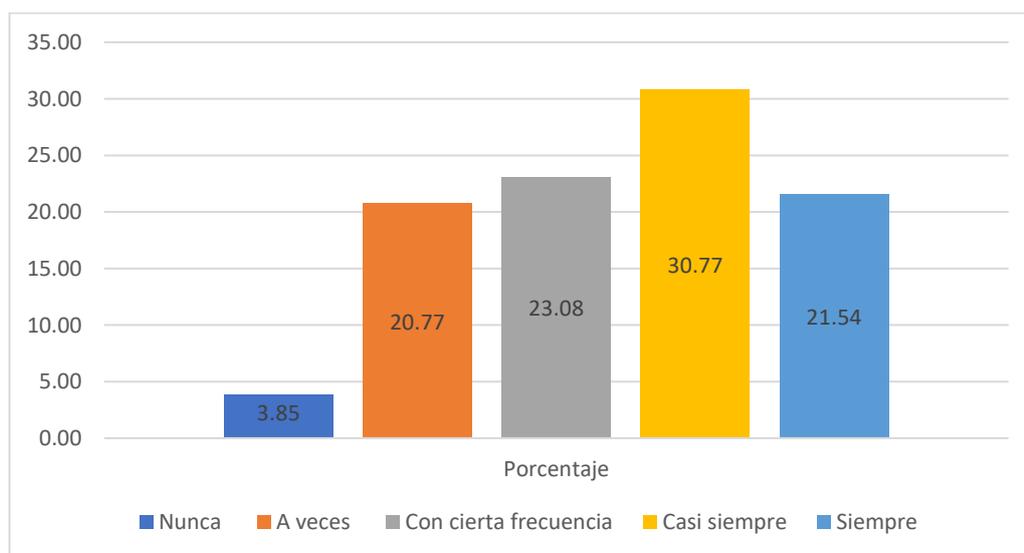
**21. ¿Su jefe inmediato reconoce su desempeño cuando a usted le toca laborar tiempo extracurricular?**

**Tabla. 22**

	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	5	3,85%
A veces	27	20,77%
Con cierta frecuencia	30	23,08%
Casi siempre	40	30,77%
Siempre	28	21,54%
<b>Total</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

**Elaborado:** Ing. Balerio Estacio Corozo.

**Gráfica 20.**



**Elaborado:** Ing. Balerio Estacio Corozo.

Cerca del 4% manifiesta que nunca ha sido reconocido su trabajo fuera de la jornada establecida, un 20% dice que a veces y un 23% asegura que con cierta frecuencia. En este primer grupo aunque no lo indiquen por temor a perder su trabajo, debe existir un alto nivel de inconformidad hacia sus superiores. Lo opuesto al 21% que señala que siempre es reconocido su sobretiempo al igual que el 31% que señala ser retribuido casi siempre.

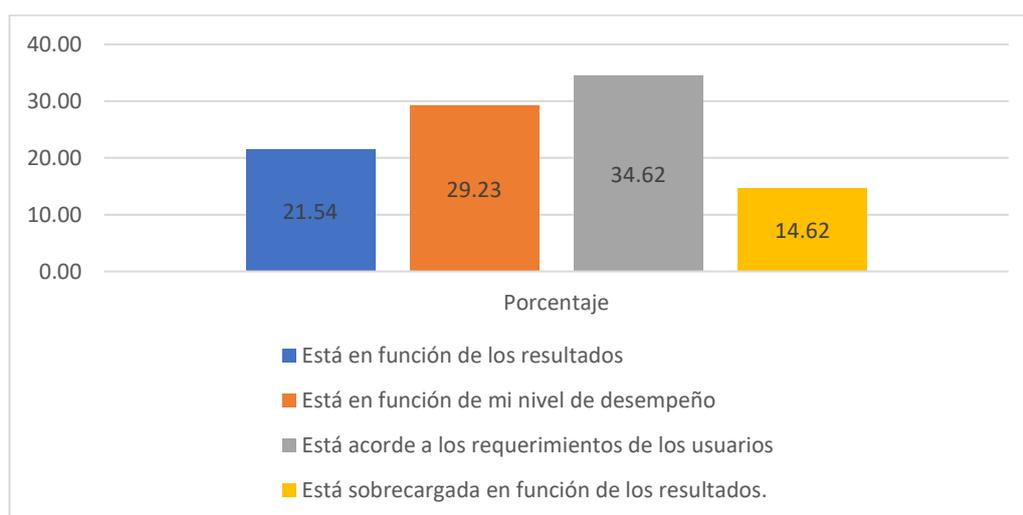
## 22. La distribución de la carga de trabajo que tiene mi área es:

**Tabla. 23**

	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Está en función de los resultados	28	21,54%
Está en función de mi nivel de desempeño	38	29,23%
Está acorde a los requerimientos de los usuarios	45	34,62%
Está sobrecargada en función de los resultados	19	14,62%
<b>Total</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

**Elaborado:** Ing. Balerio Estacio Corozo.

**Gráfica 21.**



**Elaborado:** Ing. Balerio Estacio Corozo.

La distribución de carga laboral se da en un 22% por los resultados obtenidos, en un 29% por el nivel de desempeño que se encuentra relacionado con el anterior. Un 35% está según la necesidad de sus usuarios y un 14% por la función de los resultados. Es decir que, nadie tiene carga laboral por algo que no maneje o haya trabajado en algún momento.

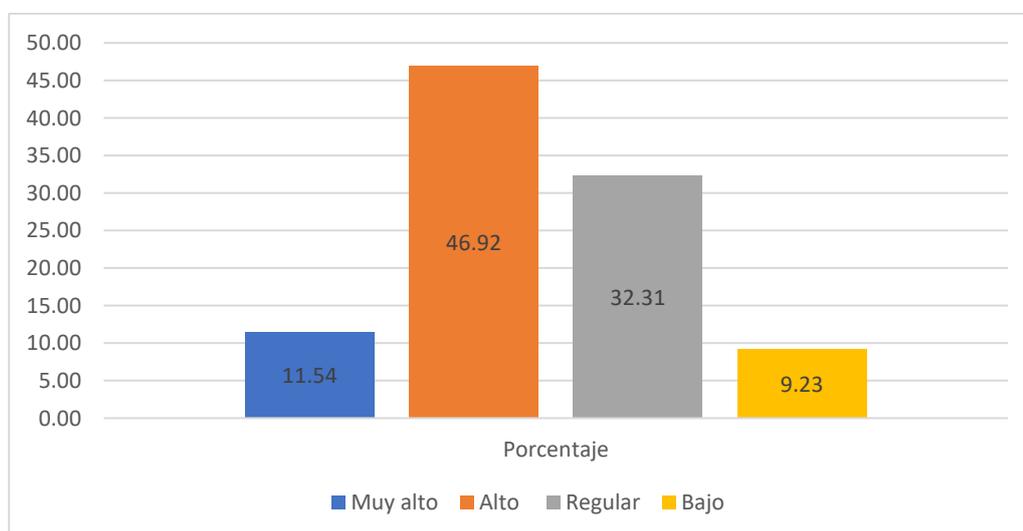
### 23. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por pertenecer a la institución?

**Tabla. 24**

	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy alto	15	11,54%
Alto	61	46,92%
Regular	42	32,31%
Bajo	12	9,23%
<b>Total</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

**Elaborado:** Ing. Balerio Estacio Corozo.

**Gráfica 22.**



**Elaborado:** Ing. Balerio Estacio Corozo.

Solo un 11% siente un nivel de satisfacción muy alto, cerca del 47% indica que su nivel es alto. El 32% asegura que su nivel de satisfacción es regular y el 9% tiene un nivel muy bajo. Lo que da luces sobre un alto nivel de insatisfacción laboral y según los análisis de las preguntas anteriores, la comunicación es un factor que de alguna manera afecta al desempeño laboral y a la calidad de los servicios prestados.

### **3.3 Discusión de los resultados**

El Distrito Educativo 09D03 de la ciudad de Guayaquil, por su ubicación geográfica acoge estudiantes de diversos sectores de la urbe porteña. Las instituciones de esta unidad distrital acogen los diversos problemas con los que vienen los estudiantes y todo esto a la vez, recae en las distintas dependencias del Distrito, según su requerimiento.

Darle seguimiento y resolución a todos estos problemas, en determinado momento genera una especie de tensión laboral y un ambiente estresante. Ya que para proceder con determinados procesos es necesario que los otros departamentos den la aprobación, sin embargo, esto no sucede de manera rápida por la cantidad de solicitudes que deben ser atendidas.

Y es ahí cuando empiezan los roces laborales, los problemas de comunicación y el mal ambiente laboral. Dando como resultado final una mala prestación de servicio a usuario. Por esa razón es importante determinar que factores son los que están fallando, para poder reforzar esa parte y evitar los inconvenientes.

Mediante la encuesta realizada se pudo detectar que uno de los mayores problemas que existe en esta unidad distrital es la falta de comunicación durante el desarrollo de los procesos y que, los mismos colaboradores piden crear y fomentar estrategias comunicativas que les permita contar con un mejor ambiente laboral.

Es importante reconocer que a pesar de todos estos aspectos que en ocasiones genera un mal ambiente laboral, el personal se siente satisfecho de pertenecer a esta entidad. Eso quiere decir que no todo es malo, sin embargo es necesario mejorar ciertos aspectos en la comunicación direccionados a elevar el rendimiento de todo el personal.

## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA**

#### **Tema**

Diseño de una propuesta de comunicación que permita mejorar el clima laboral y su productividad.

#### **Prólogo**

La siguiente propuesta tiene como objetivo diseñar un plan de comunicación que ayude a mejorar el clima laboral del Distrito Educativo 09D03. Es importante recalcar que el clima laboral es vital en todas las empresas, esta marca el nivel de productividad e influye en el cumplimiento de los objetivos trazados.

El desarrollo de un adecuado clima no solo mejorará los aspectos ya mencionados sino que fomentará el crecimiento personal y profesional de cada uno de los miembros que conforman al equipo administrativo del Distrito 09D03.

#### **Fases de la propuesta**

- **Diagnóstico inicial de necesidades y debilidades**
- **Diseño de estrategias**
- **Actividades e implementación**
- **Evaluación y mejora continua**

#### **Objetivos:**

- ✓ Medir el clima laboral de los funcionarios del Distrito 09D03.
- ✓ Identificar los factores que intervienen en el mejoramiento del clima laboral.
- ✓ Elaborar un plan de mejora que permita mantener un buen clima laboral.

## **Diagnóstico inicial de necesidades y debilidades**

### **Comunicación interna deficiente**

Los resultados de la encuesta revelan que la comunicación interna es un punto crítico. Un alto porcentaje de empleados no se siente respaldado por sus superiores, lo que indica un problema de comunicación entre la dirección y el personal. Además, las vías de comunicación son percibidas como inadecuadas por una parte significativa del personal.

### **Carga de trabajo y recursos insatisfactorios**

Existe una variabilidad en la percepción de la carga de trabajo y los recursos disponibles. Algunos empleados sienten que sus tareas no están claramente definidas, lo que puede conducir a malentendidos y baja productividad. Además, la satisfacción general del personal es baja, lo que sugiere problemas en la gestión del clima laboral.

### **Falta de Reconocimiento**

Aunque algunos empleados son reconocidos por su desempeño, un porcentaje considerable no siente que se valore su trabajo, especialmente cuando realizan horas extra. Esto puede llevar a la desmotivación y la disminución de la productividad.

## **Diseño de estrategias**

### **Sistema de control efectivo**

- Establecer indicadores clave de rendimiento que aborden las áreas críticas identificadas en el diagnóstico.
- Definir una rutina de revisión y seguimiento de las actividades implementadas.
- Ofrecer formación en gestión del tiempo y priorización de tareas para ayudar a los empleados a administrar su carga de trabajo de manera más eficiente.

### **Mejora de canales y protocolos de comunicación**

- Establecer un equipo de trabajo dedicado a revisar y mejorar los canales de comunicación interna existentes

- Diseñar actividades de capacitación en comunicación efectiva para todo el personal.
- Definir protocolos claros para la comunicación entre las unidades administrativas, incluyendo la resolución de conflictos y la toma de decisiones.

### **Motivación y Reconocimiento**

- Diseñar programas de reconocimiento y recompensa para el personal que demuestre un alto desempeño y compromiso.
- Fomentar la participación en actividades que promuevan la motivación y la cohesión del equipo, como eventos de formación.

### **Encuestas y monitoreo**

- Programar encuestas regulares de seguimiento para evaluar el grado de satisfacción laboral y la percepción de los empleados sobre las mejoras implementadas.
- Analizar los resultados de las encuestas y tomar medidas correctivas en función de los comentarios recibidos.
- Realizar revisiones periódicas del sistema de control.

## **Actividades e implementación**

### **Implementación de un sistema de control efectivo**

- Lanzar el sistema de control y capacitar al personal en su uso.
- Ejecutar una rutina de revisión y seguimiento de los indicadores claves relacionados al clima laboral y productividad.

### **Mejora de canales y protocolos de comunicación**

- Mejorar y utilizar los canales de comunicación interna existentes y promover su uso.
- Realizar sesiones de capacitación para el personal en la utilización efectiva de los canales.

- Implementar un sistema de retroalimentación constante para evaluar la efectividad de los protocolos.

### **Motivación y Reconocimiento**

- Facilitar talleres de desarrollo personal y profesional para empoderar al personal y promover un ambiente de trabajo positivo.
- Establecer incentivos para aquellos empleados que trabajen horas extra o se destaquen en momentos de alta demanda.

### **Encuestas y monitoreo**

- Programar la primera encuesta de seguimiento para evaluar el impacto de las estrategias iniciales.
- Tomar medidas inmediatas para abordar las áreas problemáticas identificadas en las encuestas.
- Monitorear la efectividad de los canales de comunicación y realizar ajustes según sea necesario.

### **Evaluación y mejora continua**

- Basándose en los resultados de las evaluaciones, realizar ajustes en las estrategias implementadas.
- Analizar y comparar los resultados con los datos iniciales para medir el progreso.
- Mantener una comunicación abierta y transparente con todo el personal, compartiendo los avances y logros obtenidos.
- Seguimiento constante del sistema de control y análisis de los datos de encuestas y evaluaciones para determinar el éxito de las actividades implementadas.
- Realizar un seguimiento constante de la implementación de las actividades para mejorar el clima laboral y productividad.

### **Resultados propuestos:**

- ✓ Mejorar el clima laboral de las instalaciones distrital.
- ✓ Mejorar el nivel de productividad.
- ✓ Incrementar los niveles de calidad en los servicios ofrecidos a la comunidad.

## CONCLUSIONES

- ✓ Los resultados de las encuestas indican que el clima laboral tiene una influencia significativa en la productividad y calidad de servicio en el Distrito 09D03. Un alto porcentaje de encuestados considera que el ambiente laboral afecta la calidad de los servicios prestados.
- ✓ Las condiciones físicas de trabajo son una variable crítica en el clima laboral. Los resultados muestran que una parte significativa de los encuestados no se siente cómoda con las condiciones físicas de su puesto, lo que podría afectar su desempeño.
- ✓ Existe una relación directa entre el clima laboral y el cumplimiento de objetivos institucionales. Aquellos que perciben un mejor ambiente laboral tienen una mayor probabilidad de alcanzar sus metas.
- ✓ Los empleados han sugerido en las encuestas que la comunicación debe mejorarse a través de reuniones periódicas, reducción de burocracia y actualización de las herramientas tecnológicas. Estas recomendaciones pueden servir como base para implementar mejoras en la gestión administrativa.
- ✓ Aproximadamente el 73% del personal manifiesta un alto nivel de compromiso con la institución. Esto es un activo importante y debe ser valorado en las estrategias de gestión.
- ✓ Un porcentaje significativo menciona la falta de conocimientos de los procesos como un factor que influye en la baja productividad. La capacitación y desarrollo de habilidades pueden abordar esta cuestión.
- ✓ La falta de comunicación se identifica como el factor principal que afecta la productividad. Esto subraya la importancia de mejorar los canales de comunicación interna.

## RECOMENDACIONES

- ✓ Es necesario llevar a cabo una evaluación exhaustiva de los espacios de trabajo y realizar las inversiones necesarias para crear un entorno más cómodo y funcional. Esto incluye la optimización de la iluminación, la ventilación y la reducción de ruidos, lo que contribuirá a que los empleados se sientan más cómodos y puedan desempeñarse mejor.
- ✓ Dado que la falta de comunicación se identificó como un factor principal que afecta la productividad, se deben implementar mejoras en la comunicación interna. Esto incluye la celebración de reuniones periódicas para discutir problemas y soluciones, la reducción de la burocracia en los procesos de comunicación y la actualización de las herramientas tecnológicas utilizadas para la comunicación interna.
- ✓ Para abordar la falta de conocimientos de procesos identificada, se recomienda implementar programas de capacitación y desarrollo para el personal. Estos programas pueden ayudar a mejorar las habilidades y competencias necesarias para realizar sus funciones de manera efectiva, lo que a su vez impactará positivamente en la productividad.
- ✓ Con el objetivo de fortalecer el compromiso del personal, se deben establecer programas de reconocimiento del desempeño. Los jefes deben reconocer y recompensar el trabajo excepcional, especialmente en situaciones de tiempo extracurricular, para motivar a los empleados y fortalecer su sentido de pertenencia.
- ✓ Implementar encuestas periódicas de clima laboral para evaluar de manera continua el ambiente de trabajo y realizar ajustes en función de los comentarios y sugerencias de los empleados. Esto permitirá mantener un monitoreo constante y adaptarse a las necesidades cambiantes del personal.
- ✓ Para aumentar la satisfacción laboral y retener talento, se debe implementar un plan de desarrollo de carrera que ofrezca a los empleados oportunidades de crecimiento y avance dentro de la organización. Esto no solo aumentará su satisfacción, sino que también mejorará su compromiso y lealtad a largo plazo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, B. (2020). *Repositorio UTN*. <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/10363>
- Ayón, G. (2021). *Dialnet*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8094486>
- Ayón, G. (2022). *Dialnet*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8363201>
- Bacalla, E. (2022). *Repositorio Dspace*.  
<http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/2214>
- Barboza, S., Rivera, R., & Peralta, Y. (2021). Clima organizacional y desempeño laboral en el hotel Las Vegas de la ciudad de Jaén. *Revista Multidisciplinaria Pakamuros*, 92-101.  
<http://revistas.unj.edu.pe/index.php/pakamuros/article/view/130>
- Barrantes, F. (2021). *Universidad Nacional de Cajamarca*.  
<http://190.116.36.86/handle/20.500.14074/4577>
- Bermejo, M. (2022). *Redalyc*.  
<https://www.redalyc.org/journal/1815/181572159004/181572159004.pdf>
- Bobadilla, C. (2017). *Repositorio Digital UNCP*.  
<https://repositorio.uncp.edu.pe/handle/20.500.12894/4251>
- Campuzano, E. (2022). *Repositorio UNESUM*.  
<https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/3802/1/ERICKA%20DOCUMENTO%20LISTO%20EMPASTAR.pdf>
- Castillo, E. (2022). *Revistas UC*.  
<https://www.revistas.uc.edu.ve/index.php/riiant/article/view/408>
- Cedeño, F. (2021). *Repositorio UTEQ*. <https://repositorio.uteq.edu.ec/items/3e5a7d41-bb9a-4572-b41f-ea0e4b8886ae>
- Coll, F. (01 de mayo de 2020). *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/clima-laboral.html>
- CONSTITUCION. (2008). *OAS.ORG*. [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_const.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf)
- Contreras, V. (2015). *Scielo*. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-03192015000100007&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-03192015000100007&script=sci_arttext)
- Enriquez, M. (2017). *PODIUM*. <https://revistas.uees.edu.ec/index.php/podium/article/view/77>
- Ganga, F. (2015). *Espol*. <https://www.fcsh.espol.edu.ec/es/clima-organizacional-algunos-basamentos-hist%C3%B3ricos-y-conceptuales-para-la-reflexi%C3%B3n-por-francisco>
- González, J. (2021). *Revista Digital Ciencia Latina*.  
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/318>
- Jiménez, D. (2016). *UNEMI*.  
<https://ojs.unemi.edu.ec/index.php/cienciaunemi/article/view/301>
- Jiménez, H. (2017). *Universidad del Pacífico*.  
[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54985974/ecuador\\_inernacional-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54985974/ecuador_inernacional-)

libre.pdf?1510504605=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DCLIMA\_ORGANIZACIONAL\_Y\_SU\_INCIDENCIA\_EN.pdf&Expires=1689645057&Signature=YpxSY-m6W7o1W6rEJp35CH8FV15-bl-7yF6l2KfEJy

- Macías, E. (2020). *Revista Educare*. <https://revistas.investigacion-upelipb.com/index.php/educare/article/view/1252>
- MDT. (2018). *NORMA TÉCNICA PARA MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL DEL SERVICIO PÚBLICO*. Quito.
- Moreno, S. (2018). *Scielo*. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S2145-77192018000100013&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S2145-77192018000100013&script=sci_arttext)
- Noboa, J. (2019). *ECOTEC*. <https://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/184>
- Pacco, M. (2018). *HANDLE*. <http://161.132.207.135/handle/20.500.12969/878>
- Palencia, R. (2020). *UNAD*. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/43307>
- Panchi, V. (2018). *Redalyc*. <https://www.redalyc.org/journal/5530/553056570009/553056570009.pdf>
- Pedraza, N. (2018). *Redalyc*. <https://www.redalyc.org/journal/695/69559148009/69559148009.pdf>
- Penachi, N. (2019). *Revista de Investigación UNMSM*. <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/17314>
- Penachi, N. (2019). *Universidad Nacional Mayor de San Marcos*. <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/17314>
- Pilligua, C. (2019). *MASD*. <https://masd.unbosque.edu.co/index.php/cuaderlam/article/view/2686>
- Quintanilla, L. (2022). *Dialnet*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8292493>
- Racedo, M. (2023). *Repositorio UNISIMON*. <http://bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/12735>
- Ramos, J. (2019). *EBSCO*. <https://web.s.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authype=crawler&jrnl=20077890&AN=139572023&h=%2fyKneqCOB9lChZ06xPamKDbOm%2fy63xjtUfl17UR5WpjPK4z0NxeKiFbO91KUqiG3eTnxpsZPqiqo1JXMwCOmuQ%3d%3d&crl=c&resultNs=AdminWebAuth&resultLoca>
- Rodríguez, E. (05 de agosto de 2016). *Gc.Scalahed*. [https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25023w/Clima\\_organizacional\\_presente\\_en\\_una\\_empresa\\_de\\_servicio.pdf#page=9](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25023w/Clima_organizacional_presente_en_una_empresa_de_servicio.pdf#page=9)
- Román, C. (2022). *Repositorio UCV*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/94240>

- Salazar, E. (2021). *Dialnet*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383818>
- Saldaña, K. (2021). *Repositorio UTEQ*. <https://repositorio.uteq.edu.ec/items/7415a2cc-2adb-4503-9959-da86db9af24c>
- Shuttleworth, M. (26 de septiembre de 2008). *Explorable*. <https://explorable.com/es/disenode-investigacion-descriptiva>
- Solorzano, N. (2020). *Dialnet*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7398420>
- Souto, L. (2020). *GECONTEC*. <https://upo.es/revistas/index.php/gecontec/article/view/5410>
- UNIR. (20 de julio de 2021). *UNIR*. <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/clima-laboral-organizacional/>
- Uría, D. (2011). *UTA*. <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/1376>
- Vera, N. (2018). *Scielo*. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202018000100180&script=sci\\_arttext&lng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202018000100180&script=sci_arttext&lng=en)
- Villacrés, J. (2018). *UTE*. <https://revistas.ute.edu.ec/index.php/economia-y-negocios/article/view/429>

## ANEXOS

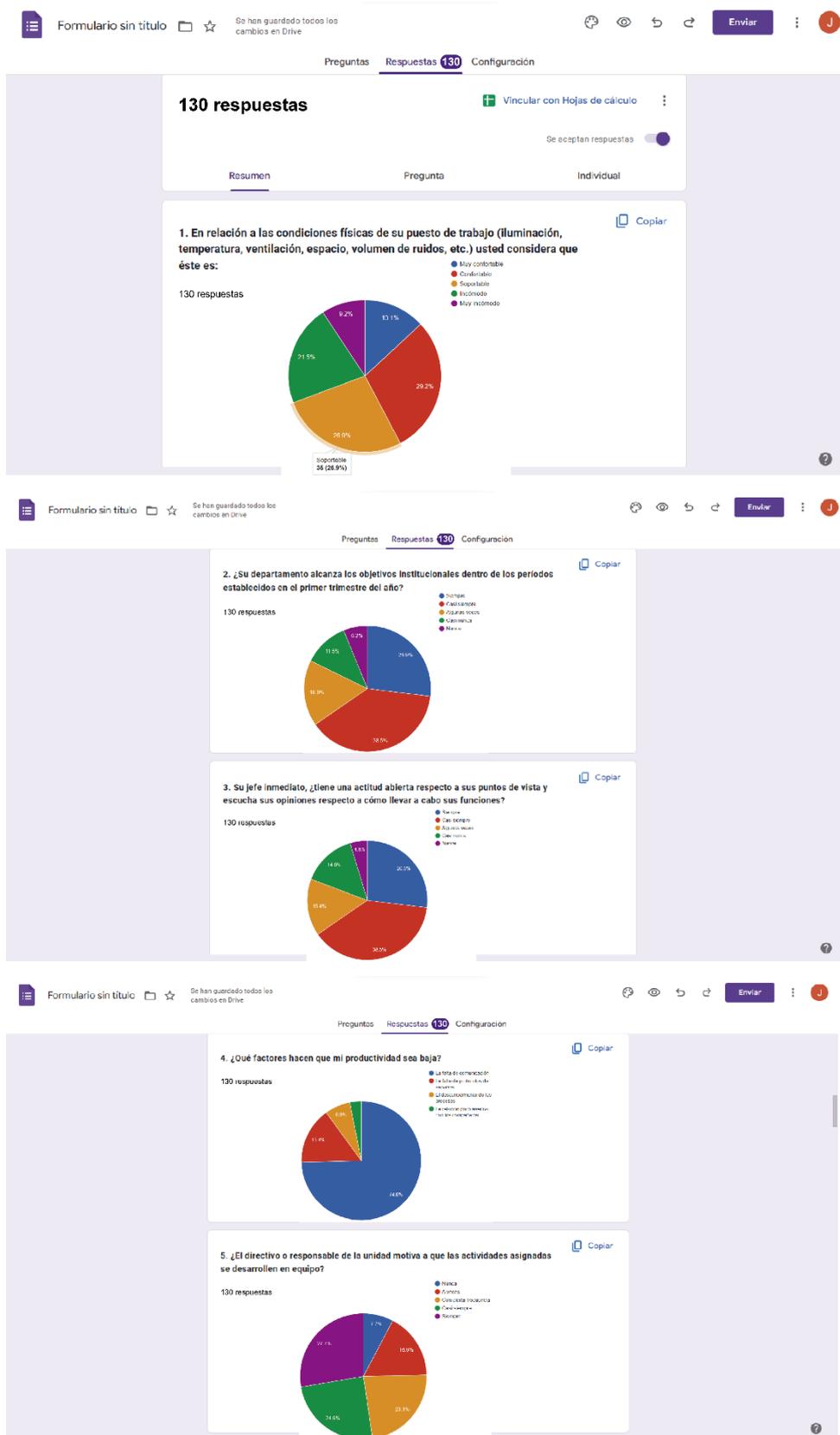
### Anexo 1

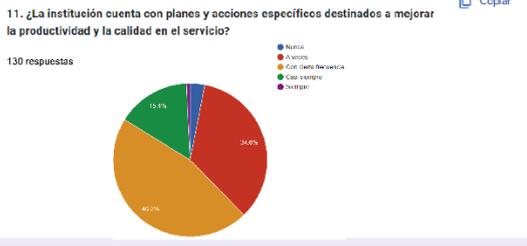
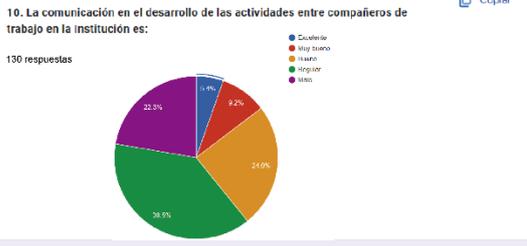
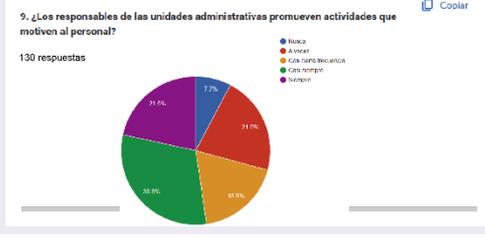
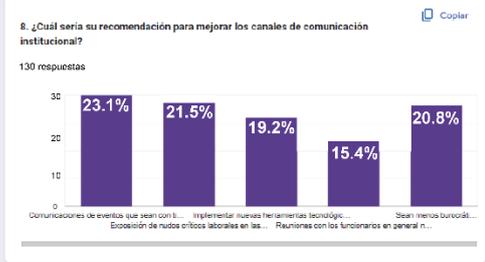
Problema	Objetivos	Planteamiento Hipotético	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología
¿Qué factores intervienen en el clima laboral en la gestión administrativa del Distrito 09D03 que afecte a la productividad y calidad del servicio ofrecido a su comunidad educativa?	<p><b>Objetivo General</b> Identificar los factores que influyen negativamente en la productividad y satisfacción de los servidores en la gestión administrativa del Distrito 09D03, a través de una metodología descriptiva de evaluación.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identificar las variables del clima laboral que inciden en el desempeño de la Gestión Organizacional de los funcionarios en los departamentos Financiero, Planificación y Administración Escolar.</li> <li>✓ Establecer el grado de relación existente entre el Clima Laboral y la Gestión de los procesos Administrativos del Distrito 09D03.</li> <li>✓ Determinar líneas de acción de Gestión Administrativas que permitan favorecer un adecuado clima laboral en la dependencia Distrital de Educación.</li> </ul>	<p><b>Hipótesis Alternativa</b></p> <p>¿La falta de comunicación afecta el Clima Laboral que genera una baja productividad y calidad de servicios en la Gestión Administrativa en el personal del Distrito 09D03?</p> <p><b>5.1 Planteamiento hipotético</b></p> <p><b>5.1.1 Hipótesis alternativa</b></p> <p>La falta de comunicación afecta el clima Laboral e interfiere en los procesos de la gestión administrativa del Distrito 09D03.</p> <p><b>5.1.2 Hipótesis nula</b></p> <p>La falta de comunicación no afecta el clima laboral e interfiere en los procesos de la gestión administrativa del Distrito 09D03.</p>	<b>Independiente</b> X. Clima Laboral	X1. Organización institucional	X1.1. Productividad	<p><b>Tipo de Investigación:</b> Enfoque mixta</p> <p><b>Alcance:</b> Descriptivo Correlacional</p> <p><b>Métodos:</b> Inductivo Deductivo</p> <p><b>Técnicas de Investigación:</b> Encuesta Cuestionario</p>
					X1.2. Servicio	
					X2.1. Capacitación	
				X2. Desarrollo profesional	X2.2. Desarrollo personal	
					X3.1. Pensamiento crítico	
					X3.2. Resolución de conflictos	
			<b>Dependiente</b> Y. Gestión Administrativa	Y1. Producción laboral	Y1.1. Responsabilidad	
					Y1.2. Clima Laboral	
				Y2. Planeación	Y2.1. toma de decisiones	
					Y2.2. Metas organizacionales	
				Y3. Satisfacción laboral	Y3.1. Oportunidades	
					Y3.2. Recomendaciones	

**Elaborado:** Ing. Balerio Estacio Corozo.

## Anexo 2

### Respuesta a las preguntas mediante Google forms.

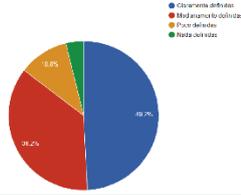




Preguntas Respuestas 130 Configuración

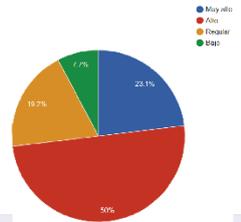
### 12. ¿Las actividades están definidas conforme a los perfiles de puestos?

130 respuestas



### 13. ¿Cuál es su nivel de compromiso que mantiene para cumplir los objetivos Institucionales:

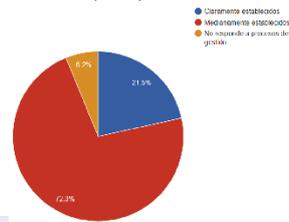
130 respuestas



Preguntas Respuestas 130 Configuración

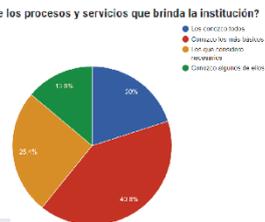
### 14. Los procesos administrativos requeridos por los directivos consideran usted que son:

130 respuestas



### 15. ¿Usted conoce los procesos y servicios que brinda la institución?

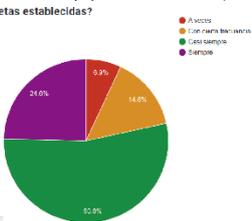
130 respuestas



Preguntas Respuestas 130 Configuración

### 16. ¿El responsable de la unidad proporciona soluciones a los problemas a fin de cumplir con las metas establecidas?

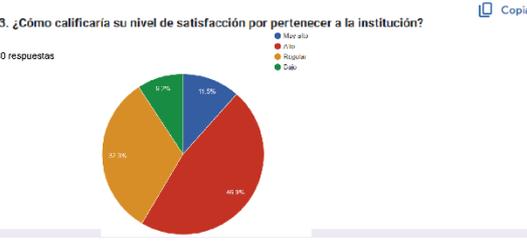
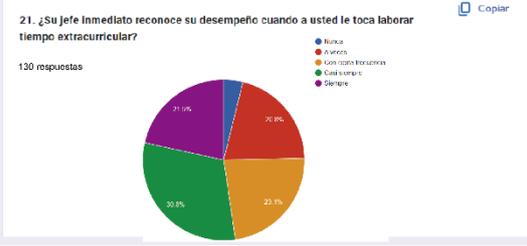
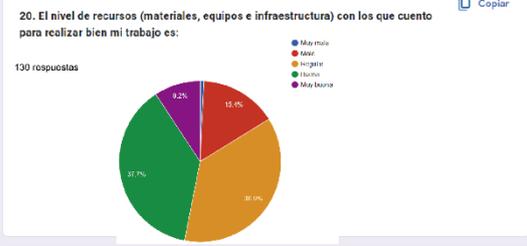
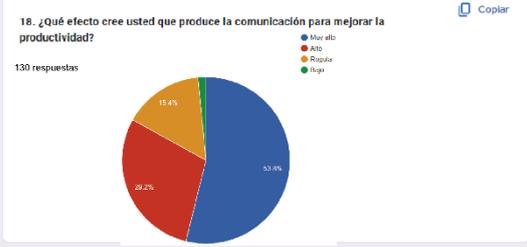
130 respuestas



### 17. ¿Su jefe respalda la gestión que realiza el personal de la dirección?

130 respuestas





Anexo 3

# INSTITUCIONES EDUCATIVAS

## INSTITUCIONES EDUCATIVAS 09D03 POR CIRCUITO:



Fuente: GOOGLE EARTH PRO

## INSTITUCIONES POR CIRCUITOS.

CIRCUITOS	FISCAL	PARTICULARES	FISCOMISIONALES	MUNICIPALES
09D03C01 02 03	13	30	3	
09D03C04 a	9	6		
09D03C04 b	13	16	2	
09D03C05	20	20	1	1
09D03C06	7	21	1	1
09D03C07	7	7		
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>100</b>	<b>7</b>	<b>2</b>

Fuente: Matriz de Cupos 2022