

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COHORTE 2021

Tema: “Habilidades gerenciales y clima organizacional en las instituciones de educación superior”

Trabajo de Titulación, previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en
Gestión del Talento Humano

Autor: Ingeniera Gloria Patricia Guamán Ayola

Director: Ingeniero Marcelo Mancheno Saá, Magíster

Ambato – Ecuador

2023

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas

El Tribunal receptor del Trabajo de Titulación, presidido por el *Ingeniero Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano, MBA.*, e integrado por las señoras: *Doctora Alicia Giovanna Ortiz Morales, Magíster* y *Doctora Jenny Margoth Gamboa Salinas, Magíster*, designadas por la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el informe de investigación con el tema: “*Habilidades gerenciales y clima organizacional en las instituciones de educación superior*”, elaborado y presentado por la *señora Ingeniera Gloria Patricia Guamán Ayola*, para optar por el Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano; una vez escuchada la defensa oral del trabajo de titulación, el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

Ing. Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano, MBA.

Presidente y Miembro del Tribunal

Dra. Alicia Giovanna Ortiz Morales, Mg.

Miembro del Tribunal

Dra. Jenny Margoth Gamboa Salinas, Mg.

Miembro del Tribunal

AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el trabajo de titulación, presentado con el tema: “Habilidades gerenciales y clima organizacional en las instituciones de educación superior”, le corresponde exclusivamente a la Ingeniera Gloria Patricia Guamán Ayola, autora bajo la dirección del Ingeniero Marcelo Mancheno Saá, Magíster, Director del trabajo de titulación, y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.

Ing. Gloria Patricia Guamán Ayola

C.C. 1718420704

AUTORA

Ing. Marcelo Mancheno Saá, Mg.

C.C. 1803549219

DIRECTOR

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el trabajo de titulación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.

Ing. Gloria Patricia Guamán Ayola
C.C. 1718420704

ÍNDICE GENERAL

| | |
|---|-----------|
| PORTADA..... | i |
| A LA UNIDAD ACADÉMICA DE TITULACIÓN DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS..... | ii |
| AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN..... | iii |
| DERECHOS DE AUTOR | iv |
| ÍNDICE GENERAL..... | v |
| ÍNDICE DE TABLAS | vii |
| ÍNDICE DE FIGURAS..... | ix |
| DEDICATORIA | xi |
| AGRADECIMIENTO | xii |
| RESUMEN EJECUTIVO | xiii |
| EXECUTIVE SUMMARY..... | xv |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO I..... | 2 |
| 1. Planteamiento del problema..... | 2 |
| 2. Justificación..... | 3 |
| 3. Objetivos | 5 |
| CAPÍTULO II | 6 |
| ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS | 6 |
| 2.1. HABILIDADES DIRECTIVAS | 6 |
| 2.2. CLIMA ORGANIZACIONAL..... | 10 |
| 2.3. ESTUDIOS CIENTÍFICOS..... | 13 |
| CAPÍTULO III..... | 17 |
| MARCO METODOLÓGICO..... | 17 |
| 3.1. Ubicación | 17 |
| 3.2. Equipos y materiales | 17 |
| 3.3. Tipo de investigación | 17 |
| 3.4. Prueba de Hipótesis - pregunta científica – idea a defender | 19 |
| 3.5. Población o muestra | 19 |

| | | |
|-------|---|-----------|
| 3.6. | Recolección de información..... | 19 |
| 3.7. | Procesamiento de la información y análisis estadístico..... | 19 |
| 3.8. | Variables, respuesta o resultados alcanzados | 20 |
| | CAPÍTULO IV | 21 |
| | RESULTADOS Y DISCUSIÓN | 21 |
| 4.1. | Análisis descriptivo de datos..... | 21 |
| 4.2. | Variable demográfica: género | 21 |
| 4.3. | Validez confiabilidad | 62 |
| 4.4. | Prueba piloto | 63 |
| 4.5. | Escala de todas las variables | 63 |
| 4.6. | Variable (KMO /EXPERTO)..... | 64 |
| 4.7. | Prueba normalidad | 67 |
| 4.8. | Prueba de hipótesis..... | 68 |
| 4.9. | Implicancia..... | 68 |
| 4.10. | Futura investigación..... | 68 |
| 5.1. | Conclusiones | 69 |
| 5.2. | Recomendaciones..... | 69 |
| | BIBLIOGRAFÍA..... | 70 |
| | ANEXOS | 73 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla N°1: Género _____ | 21 |
| Tabla N° 2: Objetivos Institucionales _____ | 23 |
| Tabla N° 3: Desempeño Laboral _____ | 24 |
| Tabla N° 4: Ambiente y espíritu de cooperación laboral _____ | 25 |
| Tabla N° 5: Valoración de ideas y experiencias de los trabajadores _____ | 27 |
| Tabla N° 6: Trabajo en Equipo _____ | 28 |
| Tabla N° 7: Comunicación entre colaboradores _____ | 30 |
| Tabla N° 8: Capacidad de organización y planificación _____ | 31 |
| Tabla N° 9: Delegación de Tareas _____ | 33 |
| Tabla N° 10: Transparencia y Ética _____ | 34 |
| Tabla N° 11: Alternativas de solución _____ | 35 |
| Tabla N° 12: Capacidad para manejar situaciones complejas y trabajo bajo presión | 37 |
| Tabla N° 13: Desempeño de los colaboradores _____ | 38 |
| Tabla N° 14: Toma de decisiones _____ | 39 |
| Tabla N° 15: Misión y Visión de la institución _____ | 40 |
| Tabla N° 16: Acciones en beneficio institucional _____ | 42 |
| Tabla N° 17: Crecimiento profesional y capacitación _____ | 43 |
| Tabla N° 18: Formación profesional de docentes _____ | 44 |
| Tabla N° 19: Méritos y capacidades en la selección del personal docente _____ | 46 |
| Tabla N° 20: Relación laboral entre compañeros _____ | 47 |
| Tabla N° 21: Información para realizar trabajo _____ | 48 |
| Tabla N° 22: Problemas en puesto de trabajo _____ | 50 |
| Tabla N° 23: Trabajo en Equipo _____ | 51 |
| Tabla N° 24: Mecanismo de comunicación _____ | 52 |
| Tabla N° 25: Flexibilidad para aceptar cambios _____ | 54 |
| Tabla N° 26: Esfuerzo extra para trabajar _____ | 55 |
| Tabla N° 27: Éxitos y fracasos dentro del departamento _____ | 56 |
| Tabla N° 28: Lugar de trabajo _____ | 57 |
| Tabla N° 29: Ventilación e iluminación en el trabajo _____ | 59 |

| | |
|--|----|
| Tabla N° 30: Equipos e insumos para el desarrollo de funciones | 60 |
| Tabla N° 31: Equipos modernos para la institución | 61 |
| Tabla N° 32: Resumen de procesamiento de los casos | 63 |
| Tabla N° 33: Estadística de fiabilidad | 63 |
| Tabla N° 34: Resumen del procesamiento de los datos | 63 |
| Tabla N° 35: Estadística de fiabilidad | 63 |
| Tabla N° 36: Comunalidades | 64 |
| Tabla N° 37: Prueba de normalidad | 67 |
| Tabla N° 38: Correlaciones | 68 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura N° 1: Género _____ | 22 |
| Figura N°2: Objetivos Institucionales _____ | 23 |
| Figura N°3: Desempeño Laboral _____ | 24 |
| Figura N°4: Ambiente y espíritu de cooperación laboral _____ | 26 |
| Figura N°5: Valoración de ideas y experiencias de los trabajadores _____ | 27 |
| Figura N°6: Trabajo en Equipo _____ | 29 |
| Figura N°7: Comunicación entre colaboradores _____ | 30 |
| Figura N° 8: Capacidad de organización y planificación _____ | 32 |
| Figura N°9: Delegación de tareas _____ | 33 |
| Figura N°10: Transparencia y Ética _____ | 34 |
| Figura N°11: Alternativas de solución _____ | 36 |
| Figura N°12: Capacidad para manejar situaciones complejas y trabajo bajo presión _____ | 37 |
| Figura N°13: Desempeño de los colaboradores _____ | 38 |
| Figura N°14: Toma de decisiones _____ | 39 |
| Figura N°15: Visión y Visión de la institución _____ | 41 |
| Figura N°16: Acciones en beneficio institucional _____ | 42 |
| Figura N° 17: Crecimiento profesional y capacitación _____ | 43 |
| Figura N°18: Formación profesional _____ | 45 |
| Figura N°19: Méritos y capacidades en la selección del personal docente ____ | 46 |
| Figura N° 20: Relación laboral en compañeros _____ | 47 |
| Figura N°21: Información para realizar trabajo _____ | 49 |
| Figura N°22: Problemas en puesto de trabajo _____ | 50 |
| Figura N°23: Trabajo en Equipo _____ | 51 |
| Figura N°24: Mecanismos de comunicación _____ | 53 |
| Figura N°25: Flexibilidad para aceptar cambios _____ | 54 |
| Figura N°26: Esfuerzo extra para trabajar _____ | 55 |
| Figura N°27: Éxitos y fracasos dentro del departamento _____ | 56 |
| Figura N°28: Lugar de trabajo _____ | 58 |
| Figura N° 29: Ventilación e iluminación en el trabajo _____ | 59 |

| | |
|--|----|
| Figura N°30: Equipos e insumos para el desarrollo de funciones _____ | 60 |
| Figura N°31: Equipos modernos para la institución _____ | 62 |

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación se lo dedico a Dios, por ser el pilar fundamental de mi vida, todos los días me da fuerza, paciencia, y sabiduría para seguir con mis metas, en especial me lo dio para terminar con este estudio de investigación, me enseña que los sueños se cumplen con perseverancia.

A toda mi familia, en especial a los amores de mi vida, mi hijo Alex y mi pequeño amor, a mi compañero de vida Henry y mis amados padres María Ayola y Miguel Guamán quienes fueron y son mi impulso para continuar con mis objetivos, están presentes en mi vida con ese apoyo incondicional, ánimo, cariño, valores y principios.

Ing. Gloria Patricia Guamán Ayola

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica de “Ambato” por los conocimientos impartidos, por abrirme las puertas y darme la oportunidad de crecer profesional y académicamente.

Mi sincero agradecimiento al Ing. Marcelo Mancheno Saá, MBA, por su apoyo y adecuado direccionamiento en el ámbito profesional y personal; y a todas aquellas personas que me apoyaron para culminar con éxito el presente trabajo de investigación.

Ing. Gloria Patricia Guamán Ayola

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
COHORTE 2021

TEMA: HABILIDADES GERENCIALES Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS
INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

AUTOR: *Ingeniera Gloria Patricia Guamán Ayola*

DIRECTOR: *Ingeniero Marcelo Mancheno Saá, Magíster*

FECHA: *31 de octubre de 2022*

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como objetivo analizar la incidencia de las habilidades gerenciales en el clima organizacional del personal académico en las Instituciones de Educación Superior, específicamente en la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.

La metodología se basó en una investigación de enfoque cuantitativo, de tipo no experimental, y explicativa. De acuerdo a la naturaleza del objeto de estudio, el problema a estudiar es la carencia de habilidades gerenciales de las personas que ocupan cargos de dirección, sin embargo, en la actualidad se observa tanto en organizaciones privadas como públicas, en especial las instituciones educativas que cumplen funciones sociales e imparten educación a la comunidad, que teniendo conocimiento sobre especialización, y experiencia no han desarrollado habilidades gerenciales, hecho afecta directamente al talento humano, ocasionando un clima organizacional desfavorable, la reducción de la productividad, incluso podría causar el colapso o la completa desaparición de la organización. Una vez analizado el problema se identificaron las siguientes variables: independiente (Habilidades Gerenciales) y dependiente (Clima organizacional).

La información se obtuvo de fuentes de campo y documental, en este sentido, se aplicó una encuesta dirigida tanto a la dirección del departamento y a los docentes. Los resultados obtenidos, una vez sometidos al ALFA DE CRONBACH, dio como resultado 0,962, por lo que se consideró al instrumento un excelente nivel de fiabilidad.

La hipótesis que se planteó en función de las variables fue: “Las habilidades gerenciales inciden en el clima organizacional del personal académico del Departamento de Ciencias Humanas y Sociales de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE”. La investigación permitió afirmar la hipótesis planteada y determinar la situación actual del departamento. La investigación permitió conocer la situación actual del departamento, en este sentido el director podrá tener una visión más objetiva de cómo los docentes perciben el clima organizacional dentro de la institución, posteriormente se presenta las conclusiones y recomendaciones.

DESCRIPTORES: *CLIMA ORGANIZACION, COMUNICACIÓN, DESEMPEÑO LABORAL, ÉTICA, HABILIDADES DIRECTIVAS, LIDERAZCO, MOTIVACION, ORGANIZACIÓN, TRABAJO EN EQUIPO, TOMA DE DECISIONES.*

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
COHORTE 2021

THEME: MANAGEMENT SKILLS AND ORGANIZATIONAL CLIMATE IN
HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

AUTHOR: *Ingeniera Gloria Patricia Guamán Ayola*

DIRECTED BY: *Ingeniero Marcelo Mancheno Saá, Magíster*

DATE: *31 de octubre del 2022*

EXECUTIVE SUMMARY

The objective of this research is to analyze the incidence of managerial skills in the organizational climate of academic staff in Higher Education Institutions, specifically at the University of the Armed Forces ESPE.

The methodology was based on a research with a quantitative approach, of a non-experimental type, and explanatory. According to the nature of the object of study, the problem to study is the lack of managerial skills of the people who occupy management positions, however, it is currently observed in both private and public organizations, especially educational institutions that They fulfill social functions and provide education to the community, which having knowledge about specialization and experience have not developed managerial skills, a fact that directly affects human talent, causing an unfavorable organizational climate, reduced productivity, and could even cause the collapse or the complete disappearance of the organization. Once the problem was analyzed, the following variables were identified: independent (Management Skills) and dependent (Organizational Climate).

The information was obtained from field and documentary sources, in this sense, a survey was applied to both the department management and the teachers. The results obtained, once subjected to CRONBACH'S ALPHA, resulted in 0.962, for which reason the instrument was considered to have an excellent level of reliability.

The hypothesis that was raised based on the variables was: "Management skills affect the organizational climate of the academic staff of the Department of Human and Social Sciences of the University of the Armed Forces ESPE." The investigation allowed us to affirm the proposed hypothesis and determine the current situation of the department.

The investigation allowed to know the current situation of the department, in this sense the director will be able to have a more objective vision of how teachers perceive the organizational climate within the institution, later the conclusions and recommendations are presented.

KEYWORDS: *ORGANIZATIONAL CLIMATE, COMMUNICATION, WORK PERFORMANCE, ETHICS, MANAGEMENT SKILLS, LEADERSHIP, MOTIVATION, ORGANIZATION, TEAMWORK, DECISION-MAKING*

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se realizará en la Universidad de las Fuerzas Armadas específicamente en el Departamento de Ciencias Humanas y Sociales, para conocer cómo influye las habilidades gerenciales en el clima organizacional dentro de la institución, y si las acciones que se están tomando la dirección para brindar un adecuado ambiente laboral están siendo productivas, por este motivo, este estudio podría ser de interés incluso para otras instituciones de educación superior, ya que los resultados permitirán tener una visión más objetiva de la realidad.

El trabajo de investigación está dividido en 5 capítulos, estructurados de la siguiente manera:

CAPÍTULO I: En este primer capítulo se detalla la justificación, el objetivo general y los objetivos del trabajo de investigación.

CAPÍTULO II: En esta etapa de investigación se define los antecedentes investigativos, donde se detalla los casos de estudio relacionados con las variables de estudio.

CAPÍTULO III: En el presente capítulo contiene el marco metodológico, ubicación, equipos y materiales a utilizar, el enfoque que tendrá el proyecto, la población, prueba de hipótesis, la técnica e instrumento que utilizaremos para la recolección de información, procesamiento de la información y análisis estadístico, variable respuesta o resultados alcanzados.

CAPÍTULO IV: Este espacio analiza e interpreta los resultados obtenidos por la encuesta realizada al personal docente de la Universidad de las Fuerzas Armadas, específicamente del Departamento de Ciencias Humanas Y Sociales, y verifica la hipótesis.

CAPÍTULO IV: Dentro de este capítulo planteamos las conclusiones y recomendaciones con base en la interpretación de los resultados obtenidos de la encuesta antes expuesta.

CAPÍTULO I

1. Planteamiento del problema

Carencia de las habilidades gerenciales en el clima organizacional del personal académico de las instituciones superiores.

El ser humano ha sufrido constantes cambios en muchos aspectos a lo largo de la historia y en el contexto empresarial no es la excepción, por ende, las responsabilidades que cumplen los líderes dentro de la organización se han tornado cada vez más complejas. (Mancheno-Saá, 2019). La organización era como un sistema cerrado, altamente estructurado, con una rígida planificación y control. Con el tiempo la sociedad evoluciona desde el punto de vista social, técnico y económico, las expectativas de calidad de vida de los seres humanos se elevan, las organizaciones evolucionan, y la competencia global se extiende. (León, 2017).

En consecuencia, el viejo paradigma ya no se ajusta a la manera de ver hoy las organizaciones, y son sustituidas por otras. (Castillo, 2020). Bajo este antecedente, surge la necesidad de que los futuros gerentes aprendan a utilizar las capacidades del personal, como: comunicarse, dirigir, tomar decisiones, crear un ambiente motivador, resolver conflictos, poniendo énfasis en las necesidades de liderazgo. (Weick, 1979).

García, Boom, & Molina (2017), menciona que en la actualidad se observa a personas que ocupan cargos de dirección, que, teniendo conocimiento sobre especialización, no han desarrollado habilidades gerenciales; por ello, la escasez de estas, podrían afectar directamente a la organización causando el colapso o la completa desaparición de la organización, de ahí la importancia de contar con personal de gerencia capacitado que cuente con habilidades directivas para manejar adecuadamente los recursos materiales como la materia prima e información reservada de la organización, a su vez, guie eficazmente a su equipo de trabajo en el cumplimiento de objetivos institucionales y personales. (Saá, 2016).

En efecto, contar con directivos ineficientes afecta al talento humano ocasionando problemas de comunicación interna y externa, desmotivación, deficiente manejo de conflictos, liderazgo autoritario entre otros, que podrían llevar a un clima organizacional hostil, causando rotación de personal, desinterés laboral, incumplimiento de objetivos, disminución en la productividad de la organización. (Goya Anchundia, 2021). Estos acontecimientos no solo afrontan organizaciones privadas sino públicas, en especial las instituciones educativas que cumplen funciones sociales e imparten educación a la comunidad, por ello, es que deben contar con personal directivo que tenga formación teórica- práctica sólida en relación a las habilidades para estas sean aplicadas correctamente en el ejercicio de sus funciones con el personal de la estructura a su cargo. (Chaluisa, 2022).

Entonces, el tema de investigación se centrará en la Universidad de las Fuerzas Armadas específicamente en el Departamento de Ciencias Humanas y Sociales, debido a que un factor clave para la eficiencia del personal que dirigen los centros educativos son las habilidades gerenciales requeridas para cada uno de los cargos directivos, para que sepan afrontar y enfrentar las situaciones diarias que se presentan en su gestión, lo que permitirá conocer cómo se relaciona este factor con el clima laboral, por tal motivo, este estudio podría ser de interés para otras instituciones de educación superior porque los resultados permitirán tener una visión más objetiva. Por lo expuesto, el foco de esta investigación estará en encontrar las relaciones que aquí están manifestadas.

2. Justificación

En el tiempo actual las organizaciones están expuestas a grandes cambios debido a la globalización, los puestos directivos y gerenciales enfrentan una realidad que exige desarrollar estrategias y habilidades que les permitan diseñar y ejecutar procesos de toma de decisiones que aseguren una continua adaptación a las múltiples situaciones que se les presente. Por ello, las habilidades directivas adquieren cada vez más importancia, en este sentido Pereda (2016) afirma que las organizaciones de este milenio necesitarán de líderes que cuenten con habilidades para implementar procesos de toma de decisiones que se

adapten rápidamente a los cambios, por eso, es trascendente que un líder establezca en el interior de la institución climas organizacionales favorables para todos, como una manera de cuidar el talento humano que son el motor de toda organización.

Para el sector público, el clima organizacional es el conjunto de percepciones que tienen los funcionarios acerca de la entidad para la que laboran, teniendo en cuenta los siguientes aspectos: estilos de dirección, procesos y procedimientos, políticas, horarios, capacitaciones, calidad de vida laboral, relaciones laborales, instalaciones físicas, etc. Sin embargo, en algunas instituciones educativas todavía existe ambientes laborales desfavorables, debido a factores como: carencia de liderazgo, habilidades, constantes cambios de directivos que rotan a otras instituciones educativas por diversos problemas, entre otros, creando de este modo ambientes conflictivos, queja, impuntualidad, bajo compromiso, escaso deseo de trabajar; mismos que afectaran claramente en el rendimiento laboral, condición y bienestar social de los colaboradores, lo podría representar una pérdida económica para el Estado o cualquier entidad. (Silva, 2017).

En este contexto, se observa la necesidad de desarrollar al interior de las entidades estrategias para medir periódicamente (por lo menos una vez el año) el clima organizacional, con el objeto de dictaminar si las acciones que se están tomando para brindar buen ambiente laboral están siendo fructíferas.

El tema de investigación se centrará en la Universidad de las Fuerzas Armadas, específicamente en el Departamento de Ciencias Humanas y Sociales, no obstante, el presente estudio podría ser de interés para otras instituciones de educación superior, puesto que los resultados permitirán tener una visión más objetiva de la realidad como influye las habilidades gerenciales en el clima organizacional dentro de la institución.

Para el desarrollo de la presente investigación es imprescindible conocer si el personal que dirige las instituciones superiores cuenta con las habilidades gerenciales y cómo los docentes perciben el clima organizacional dentro de la institución a fin de establecer estrategias que vayan de la mano con el desarrollo del trabajo, en este sentido el director

y los docentes del mencionado departamento ofrecerán información relevante en cuanto a la influencia de las habilidades gerencia en el clima laboral.

En cuanto a la viabilidad de este trabajo de investigación, se cuenta los recursos y tiempo necesarios para investigar en su lugar de trabajo y obtener información de la realidad como se dan los sucesos.

3. Objetivos

3.1 General

Analizar la incidencia de las habilidades gerenciales en el clima organizacional del personal académico del Departamento de Ciencias Humanas y Sociales de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.

3.2. Específicos

- Establecer los fundamentos teóricos de las habilidades gerenciales y clima organizacional.
- Determinar la relación existente entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional, que permita establecer un plan de acción idóneo.

CAPÍTULO II

ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

En el presente capítulo se expone los fundamentos teóricos sobre las teorías y antecedentes investigativos relacionados con las habilidades gerenciales y el clima organizacional, las cuales constituirán el soporte para el desarrollo de la investigación.

De acuerdo con el plan de este trabajo, se ampliaron los componentes teóricos que están expuestos de la siguiente manera: en primera instancia están las bases teóricas, y posterior están estudios científicos estrechamente relacionados con el tema investigado.

BASE TEÓRICA

2.1.HABILIDADES DIRECTIVAS

A través del tiempo varios autores han escrito, propuesto modelos y evaluado sobre las habilidades directivas, así tenemos: Drucker (1954), señala que las habilidades gerenciales son la capacidad de análisis de cada situación, la habilidad de detectar hechos esenciales y decisivos desde una visión general, la perspicacia de encontrar nuevas oportunidades, estructurar nuevas ideas, planificar para establecer metas, y organizar para identificar las relaciones entre los elementos de la organización. (citado en Romero, 2018)

Por otro lado, para Sánchez (2017), las habilidades gerenciales se convierten en una poderosa herramienta para un gerente en cualquier sector, las cuales son utilizados para alcanzar el éxito y el cumplimiento de metas u objetivos.

Katz (1974 citado en Socha, 2017) menciona que, para ser eficiente en un cargo, todo gerente debe desarrollar tres tipos de habilidades gerenciales que son: técnicas, sociales o humanas, y conceptuales. La habilidad conceptual es la capacidad de evaluar situaciones complejas de la organización, tanto internas como externas de forma ordenada; las

habilidades técnicas son los conocimientos y destrezas para realizar una tarea específica, mientras que las habilidades humanas son los vínculos interpersonales, la capacidad de trabajar con otros, crear motivación, guiar en la obtención de logros tanto de manera individual como grupal. Al ser estas habilidades fundamentales en todos los niveles jerárquicos, estas permiten crear buenas relaciones entre directivos y subordinados, generando un buen clima laboral (1974, citado en Guerrero, 2017).

2.1.1. Teoría Clásica de la Administración Científica

Frederick Winslow Taylor inicio la escuela de la administración científica, fue considerado como el padre de esta teoría ya que estudió de manera científica las actuaciones de las personas dentro de la organización, además fue precursor de los primeros pasos del pensamiento administrativo, realizó estudios con base en tiempos, movimientos y selección del personal, también, desarrollo métodos para organizar el trabajo, a través de los materiales, equipo y habilidades de cada individuo. Entre los autores que aportaron a esta teoría tenemos: Henry Lawrence Gantt, Frank Bunker Gilbreth, Harrington Emerson y Henry Ford. (Robbins S., 2004).

Por otra parte, Henry Fayol realizó una aportación a la evolución del pensamiento administrativo, no solo se centró en un individuo, sino en toda la organización, la consideraba como una entidad productora de servicios o bienes. Encaminó sus esfuerzos hacia la identificación de las funciones administrativa y estableció principios para la administración, que posteriormente las universalizo. Además, señaló que esta teoría podía ser aplicada a toda la organización humana, porque surge bajo la necesidad de crear un sistema científico de la administración para enseñar a todas las personas los niveles de la educación en el futuro. (Robbins,2004).

La teoría de la administración científica de Taylor y Ford se basó en cuatro principios; organización, selección y entrenamiento, cooperación y remuneración, responsabilidad y especialización de los directivos. El primero realiza actividades que reduzca el trabajo considerando el tiempo, movimiento, responsables, entre otros; el segundo consistía en

ubicar al personal adecuado en su puesto de trabajo conforme a sus capacidades, para su mejor desempeño y bienestar; el tercero propone un salario de acuerdo al rendimiento individual, es decir, mientras más produzca, ganará más; en el cuarto principio, los mandos superiores hacían el trabajo mental, mientras que los operarios el trabajo manual, dando origen a la división de trabajo. El objetivo de estos principios fue hacer que las personas hagan el trabajo de forma más productiva en beneficio de la organización. Razón por la cual, fueron considerados la base de la dirección, aquí los empleados hacían el trabajo manual, mientras que los administradores efectuaban trabajos de planeamiento y pensamiento (Alvarez , 2004).

Para Chiavenato (2007) la gerencia estaba basada en los modelos militares, funcionaba como una dirección tranquila, donde el director planeaba, controlaba, pensaba y disponía el trabajo, mientras que los obreros obedecían y ejecutaban de acuerdo a lo programado. Aquí los trabajadores debían realizar las tareas sin cuestionar el método de trabajo dispuesto por el gerente.

2.1.2. Teorías X Y y Z de las Habilidades Directivas

Martínez & Zumel, (2018) señalaron que McGregor describió dos modos de pensamiento de los gerentes: la teoría X y la teoría Y. En la primera tendencia los gerentes consideran a sus subordinados como trabajadores que solo se mueven ante la amenaza, mientras que los directivos de la segunda se basan en el principio de los trabajadores que quieren y necesitan trabajar. En los años setenta surge una tercera corriente en referencia a las filosofías gerenciales, llamada teoría “Z”, esta teoría afirma que las empresas parten de la definición de su filosofía, de la creación de un ambiente de confianza, colaboración y del trabajo en equipo. En esta teoría se considera al hombre como la base de la organización, por tanto, una buena relación entre jefe y subordinado aumentaría la producción (Masset ,2017)

2.1.3. Teoría de las Relaciones Humanas

Esta teoría tuvo su origen en la primera década del siglo XX, en 1932, se constituyó como un movimiento de reacción y oposición a la teoría clásica de la administración, empleaban métodos rigurosos, científicos y precisos, donde los trabajadores eran sometidos a la fuerza. Por este motivo, surge la necesidad de humanizar y democratizar la administración, dando más énfasis a las personas que trabajan o participan, que a las tareas y la estructura organizacional. Aquí se desarrolla las ciencias humanas como la psicología y la sociología, la cuales posteriormente fueron aplicadas a la organización industrial, demostrando que los principios de la administración clásica eran rígidos e inadecuados (Murcia, 2016).

En consecuencia, surgen investigaciones realizadas por psicólogos de la época, que fueron de gran aporte para la administración, entre ellos se citan los siguientes: Mary Parker Follet, Hugo Münsterberg, Chester Barnard, Ordimy Tead y Elton Mayo. Este último autor fue uno de los principales fundadores de esta teoría por sus estudios y experimentos realizados. Por otro lado, estos autores afirmaron que las personas constituyen un factor elemental en la organización, y que no solo trabajan por dinero, sino para satisfacer sus necesidades psicológicas y sociales (Méndez, 2003).

Después de varios estudios y experimentos, esta teoría se encaminó más en las relaciones humanas, la dinámica grupal, la psicología, la confianza en las personas y su bienestar. En conciencia de esto, las teorías clásica y científica empezaron a declinar, dando paso a la teoría de las relaciones humanas, la misma va tomando fuerza y considera al hombre como el centro de la administración. Gracias a esta teoría se han dado cambios en las creencias y perspectivas que tenían las personas sobre la administración en el pasado. Sin embargo, en la actualidad, todavía existen administradores y organizaciones influenciadas por aspectos: jerárquico y burocrático.

2.1.4. Teoría del Desarrollo Organizacional

Esta teoría tuvo su origen en 1924 por los autores: Hornstein, Bunker, Burke, Gindes y Lewi, quienes realizaron un estudio sobre psicología aplicada al trabajo que consistía en

el efecto que las condiciones laborales tenían sobre el rendimiento y productividad de los trabajadores. Friedlander y Brown (1974) consideran al desarrollo organizacional como una metodología para facilitar cambios y desarrollo; en las personas como estilos, valores, capacidades; en tecnologías con mayor simplicidad o complejidad, y en procesos y estructuras organizacionales a través de papeles o relaciones (Achiles , 2004).

En los últimos 30 años la concepción del desarrollo organizacional ha experimentado una evolución que ha traído consigo nuevos conceptos. Al respecto, Richard Beckhard expone que el desarrollo organizacional es “un esfuerzo planeado que cubre a la organización, administrado desde la alta dirección, para incrementar la efectividad y salud organizacional mediante intervenciones planeadas en los procesos de la organización, utilizando el conocimiento aportado por las ciencias del comportamiento” (Smith, 1999)

En consecuencia, el administrador o líder debe crear una mentalidad abierta, democrática y participativa, centrar su atención en el bienestar de las personas, promover los valores y actitudes de cambio a sus subordinados, poner énfasis en los cambios y en el rol de la cultura organizacional, así como permitir una visión crítica de las diversas modalidades de intervención en las organizaciones. (Cassutti, 2016)

En el estudio se ha considerado las siguientes dimensiones de las habilidades directivas que creemos convenientes para evaluar en al director del departamento: liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, habilidades, integridad, manejo de conflicto, reconocimiento, toma de decisiones.

2.2.CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional se origina bajo la noción de que el hombre habita en situaciones confusas y activas, por eso las organizaciones están conformadas de personas y grupos que generan varios comportamientos que influye esos ambientes. Su definición ha sido introducida por primera vez en psicología industrial/organizacional por Gellerman en 1960. En la actualidad el clima organizacional es considerado como un factor clave para

el desarrollo empresarial, por ello, su mejoramiento incide directamente en el ambiente laboral, aumentando la productividad sin descuidar al talento humano. (García Solarte, 2009).

Para Alvarado (2003, p. 19) el clima organizacional; "... es una percepción, que se tiene de la organización y del medioambiente laboral o entorno y consiste en el grado favorable (o de aceptación) o desfavorable (o de rechazo) del entorno laboral para las personas que conforman la organización". Por otro lado, García (2003), considera al clima organizacional como las percepciones que la persona posee de la organización donde labora y el criterio que se ha formado de la misma en términos de autonomía, recompensas, estructura, respeto, amabilidad, apoyo, consideración, empatía, equidad, entre otras.

En consecuencia, el Clima Organización es el medio donde las personas realizan su trabajo diariamente, la interacción del director con sus empleados, la relación que se puede generar entre el personal dentro de la empresa, inclusive puede ser la relación creada con clientes y distribuidores.

2.2.1. Teoría de Litwin y Stringer (1968)

Los autores que primero conceptualizaron el clima organizativo bajo la perspectiva perceptual fueron: Litwin & Stringer (1968), que consideraban al clima como "un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que vive y trabaja en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación". Estos pretendían mostrar importantes aspectos de la conducta de las personas que trabajan en una organización utilizando los conceptos como motivación y clima.

Acosta & Venegas (2010), mencionaron nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada organización, tales como:

- "Estructura: Percepción de las obligaciones, reglas y políticas que se encuentran en una organización.

- Responsabilidad: Individualismo, sentirse su propio patrón.
- Equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien realizado.
- Riesgo y toma de decisiones: Sensación de reto y riesgo en una situación de trabajo.
- Apoyo: Sensación de amista que perciben los colaboradores en el trabajo.
- Tolerancia al conflicto: Confianza de un trabajador coloca en el clima de su organización”.

2.2.2. Teoría de Pritchard y Karasick (1973)

En esta teoría los autores consideran al clima organizacional como la propiedad del ambiente interno de la organización, estable en el tiempo, que los distingue de otras organizaciones, es el resultado del comportamiento y de las políticas de sus miembros. Desarrollaron un instrumento del clima compuesto por las siguientes dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad e innovación, centralización de la toma de decisiones y apoyo. Citado por Brunet (1987).

2.2.3. Teoría del Clima Organizacional de Likert

Likert, citado por Brunet (1999), indica que el clima organización es la conducta tomada por los trabajadores, depende del comportamiento administrativo y de las condiciones organizacionales percibidas por ellos, por ende, confirman que la relación estará determinada por la percepción del clima organizacional, como: el salario que percibe, el rango jerárquico que la persona ocupa dentro de la organización, el grado de satisfacción y la apreciación que tienen los subordinados y superiores del clima organizacional.

Según Brunet (2004) Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

- Los métodos de mando: Forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

- Motivación: Se utiliza para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- Comunicación: Modelos de comunicación en la empresa, y la manera de ejercerlos.
- Interacción e influencia: Importancia de la relación superior/subordinado para cumplir con los objetivos de la empresa.
- Resolución de problemas y toma de decisiones: Pertinencia de la información en que se basan las decisiones, y reparto de funciones.
- Planeación: Procedimiento que se utiliza para establecer objetivos o directrices.
- Control: Ejecución y distribución del control entre las instancias organizacionales.
- Capacitación y Adiestramiento: Objetivos de rendimiento y perfeccionismo de la planificación y de la formación deseada.

Tomando en cuenta las diferentes dimensiones del clima organizacional mencionadas anteriormente, seleccionamos las siguientes dimensiones que creemos convenientes para evaluar en el departamento: capacitación, comunicación interna, adaptación al cambio, compromiso, entorno físico, elementos tangibles.

2.3. ESTUDIOS CIENTÍFICOS

La investigación tiene como objetivo analizar la incidencia de las habilidades gerenciales en el clima organizacional del personal académico del Departamento de Ciencias Humanas y Sociales de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. La influencia de las habilidades gerenciales en el clima organizacional es un tema que ha despertado la curiosidad de los investigadores, de ahí que citemos algunos trabajos como punto de referencia:

Se encontró una investigación relacionada al “Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional”, llevada a cabo por Bustamante Uzcátegui, Pérez de Maldonado, & Pérez de Maldonado (2006), cuyo propósito fue discutir el clima organizacional y la gerencia en el contexto de los cambios organizacionales, su investigación se basó en la información obtenida sobre los conocimientos y experiencias,

que posteriormente fue aplicada a diversos tipos de organizaciones. Describe tres experiencias de trabajo con organizaciones que muestran el resultado de 527 evaluaciones del clima, de aquí, se evidencia la influencia de la acción gerencial sobre la calidad del clima organizacional. Además, señala que, el gerente debe gestionar el clima en su organización con mayor empeño, si desea emprender un proceso de cambio, partiendo de la premisa que ser promotor de cambios es un rol gerencial, cuyo éxito en el cargo estará determinado por la calidad del clima organizacional.

En un estudio de la Universidad de Harvard el 85% del éxito en el trabajo depende de tener habilidades directivas como: empatía, trabajo en equipo, asertividad, liderazgo, gestión del tiempo, comunicación, persuasión, motivación, por ello, estas se han convertido en una necesidad que los directivos o líderes de las organizaciones deben desarrollar y potencializar para gestionar apropiadamente al personal humano que tienen bajo su cargo, principalmente en las habilidades y competencias que poseen. (Gestión, 2019)

En otro tema de investigación denominado “Gestión del clima organizacional: una acción deseable en la universidad”, los autores Mujica de González & Pérez de Maldonado (2007), sustenta su estudio en los referentes teóricos del clima organizacional, existe una amplia aceptación entre investigadores al conceptualarlo como las percepciones colectivas y compartidas que tienen los grupos del ambiente de trabajo. Así mismo, resalta la problemática que sobresale en las universidades tradicionales que ha perdurado hasta la actualidad así: problemas organizacionales predominando la gestión del gerente y ambientes de trabajos que tienen relación con clima laboral académico.

Puga Villarreal & Martínez Cerna, (2008) en su investigación “Competencias directivas en escenarios globales” indican que los líderes y directivos de los tiempos modernos necesitan estar renovando permanentemente sus competencias para disponer de herramientas intelectuales y prácticas de utilidad en su gestión cotidiana. Tiene como objetivo de estudio aportar con una discusión teórica sustentada en una intensa

investigación documental y de campo relativo a las competencias. Los directivos necesitan desarrollar competencias, sin considerar el entorno específico en que desempeñen sus cargos, estas constituyen una demanda creciente en la formación de directivos y, de acuerdo con lo visto en la literatura, se vinculan principalmente con capacidades mentales o personales –llamadas habilidades blandas– más que con destrezas mecánicas o prácticas. El desarrollo de competencias directivas contribuye a mejorar el desempeño de las organizaciones.

Serrano Orellana & Alexandra, (2014) menciona que el objetivo central de este estudio es analizar la “Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional”, como esto sobrelleva al desempeño de los trabajadores en la organización. También revisan estudios empíricos que confirmen la relación entre las variables mencionadas, concluyendo que el liderazgo es el desencadenante para un gran desempeño laboral a través de la construcción de un buen clima organizacional con base en las percepciones provocadas por el líder. El clima organizacional puede ser afectado por una multiplicidad de variables, sin embargo, la literatura recalca el rol sobresaliente de los líderes en la generación del clima organizacional (Likert & Likert, 1976; Goleman, 2000)

De acuerdo a Baño , Villacrés , Arboleda , & García (2016) su investigación “Evaluación del clima organizacional del personal docente de las Instituciones de Educación Superior (IES) de la provincia de Chimborazo - Ecuador”, tiene el propósito de identificar el clima organizacional en los profesores universitarios si es favorable o no para realizar actividades académicas; esta investigación desarrolló una metodología para medir el clima organizacional en las IES de la provincia de Chimborazo, utilizó una encuesta y se basó en el enfoque cuantitativo con una muestra de 319 docentes.

El estudio de Donawa Torres & Gámez Araujo, (2019) “Ausencia de habilidades gerenciales para una cultura de innovación universitaria en instituciones de Colombia y Venezuela” tiene como objetivo estudiar las bases teóricas de los autores Horth y Buchner (2009), Dyer, Gregersen y Christensen (2012) y Thomas (2010), entre otros. Utilizaron una metodología de investigación descriptiva con un diseño no experimental

y de campo. La población estuvo constituida por 60 docentes de cada universidad. Con los resultados evidenciaron un bajo porcentaje tanto en las habilidades necesarias para ser innovadores, y concluye la ausencia de las habilidades gerenciales para una cultura de innovación universitaria en instituciones de educación superior de Colombia y Venezuela.

En el estudio “Clima organizacional en el sector público Latinoamericano” realizado por los autores Gonzáles, Ramírez, Palomo, & Terán, (2021), menciona que el clima organizacional es considerado tanto en el sector público como privado como un conjunto de percepciones globales basado en emociones que presenta el colaborador en su puesto de trabajo. Tiene como objetivo describir los resultados de los artículos científicos procedente de los países de Colombia, México, Perú, otros, sobre clima organizacional en el sector público a nivel latinoamericano comprendido entre los años 2016 a 2020; efectúan un enfoque cualitativo de tipo descriptivo, realizan el análisis a un total de 15 documentos científicos y académicos obtenidos de bases de datos como: Scielo, Redalyc, Scopus, y el buscador Google académico, entre otros. Reconocen la existencia de factores psicológicos, individuales, grupales y organizacionales que afecta directamente el clima de la empresa, alterando la correlación entre compromiso, motivación y clima organizacional.

Una vez revisada la literatura académica se encuentra una brecha de investigación en el que nos permitió estudiar las Habilidades gerenciales y el Clima organizacional, según lo establece el artículo “Las habilidades directivas como factor de influencia en el clima organizacional de una institución de educación superior en Xalapa” Nahoul Larrea, M. (2020).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Ubicación

La investigación se llevará a cabo en el Departamento de Ciencias Humanas y Sociales de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Matriz- Sangolquí, es un centro de educación superior público regulado por la Constitución de la República del Ecuador y la Ley Orgánica de Educación Superior, que forma personas en el campo científico y tecnológico, para contribuir al progreso del país y Fuerzas Armadas, a través de la docencia, investigación y vinculación con la sociedad. Cuenta con más de 13.000 estudiantes, entre civiles y militares, de ellos 8.309 son hombres y 5.606 son mujeres. (UFA-ESPE, 2022).

Actualmente, el Departamento de Ciencias Humanas y Sociales oferta carreras de grado en las modalidades presencial y distancia, y programas de posgrado con respecto a maestrías, para contribuir con el desarrollo nacional y atender las necesidades de la sociedad y de las Fuerzas Armadas. (UFA-ESPE, 2022).

3.2. Equipos y materiales

Se utilizará computadora, hojas, impresora, esferos, lápiz, flash, teléfono, impresora e internet que permitirá ingresar a sitios web que permita recopilar información en fuentes diversas para llevar a cabo el proceso de esta investigación.

3.3. Tipo de investigación

3.3.1. Enfoque

Para Pita & Pértegas (2002. pág.76.), la investigación cuantitativa “Se basa en la recolección y análisis de datos sobre las variables, en donde se estudia la relación entre

variables y principalmente la estadística, tomando en cuenta el muestreo como instrumento”. Por tal motivo, el enfoque de este estudio será cuantitativo, debido a que se apoyará de bases y datos estadísticos para probar la hipótesis o dar respuesta a la pregunta de investigación.

3.3.2. Por las fuentes de información

La fuente de información que se utilizará en el estudio será de campo y documental. Por lo cual, para obtener mayor información se empleará un cuestionario que será aplicado a los docentes del Departamento de Ciencias Humanas y Sociales, con enfoque tanto a la dirección de departamento como al departamento.

3.3.3. Por el control de las variables No experimental

Según Kerlinger (1979. p.116) señala “la investigación no experimental o *ex-post-facto* es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones”, tomando como referencia este enunciado, la investigación que se va a realizar será de tipo no experimental, ya que no se pretende construir ninguna situación que permita la manipulación de las variables independiente (Habilidades Gerenciales) y dependiente (Clima organizacional), es así que se va a observar los hechos y efectos tal como han sucedido en un momento determinado.

3.3.4. Por el alcance

Hernández (2014) indica que la investigación explicativa está dirigida a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables.

Tomando en cuenta el enunciado anterior por el alcance será explicativa, porque se tendrá como finalidad conocer el grado de relación que existe entre las variables de estudio,

Habilidades gerenciales y Clima organizacional.

3.4. Prueba de Hipótesis - pregunta científica – idea a defender

Según Hernández (2010) la hipótesis indica lo que se trata de probar y se define como explicaciones tentativas del fenómeno investigado; estas deben ser formuladas a manera de proposiciones. Por lo tanto, para el presente estudio se planteará lo siguiente:

Las habilidades gerenciales inciden en el clima organizacional del personal académico del Departamento de Ciencias Humanas y Sociales de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.

3.5. Población o muestra

Pineda (1994) expuso que la población “es el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación, puede estar constituido por personas, animales, registros médicos, los nacimientos, las muestras de laboratorio, los accidentes viales, entre otros" (p.108).

La presente investigación no tiene el cálculo muestra porque se trabajó con el total de población, es decir 165 docentes que conforman el Departamento de Ciencias Humanas y Sociales.

3.6. Recolección de información

La técnica que se aplicará será la encuesta a través de un cuestionario estructurado que será usado como instrumento de recolección de información que permitirá alcanzar los objetivos del estudio. Estas encuestas son las siguientes: Habilidades gerenciales desarrolladas por (García-Lombardía et al., 2001), y validada por Luisa Pérez (2017); y Clima Organizacional validado por Noriega, & Pría (2011).

3.7. Procesamiento de la información y análisis estadístico

El procedimiento a seguir para el tratamiento de la información y posterior análisis será

el siguiente:

1. Recolección de datos a través de google form
2. Tabulación de datos a través de google form
3. Uso de programas informáticos Microsoft Excel y SPSS
4. Análisis de resultados

Una vez realizada las encuestas pertinentes, para el tratamiento de la información se procederán a tabular los resultados y comprobar las hipótesis planteadas en el documento en los programas informáticos Microsoft Excel, SPSS, seguido por el análisis de resultados y la discusión pertinente. Por último, con base en los resultados se presentará las conclusiones y recomendaciones.

3.8. Variables, respuesta o resultados alcanzados

En el estudio se encuentran las variables que fueron identificadas como aquellas que conduciría a alcanzar el objetivo propuesto, las cuales son: habilidades gerenciales y el clima organizacional, las mismas servirán de sustento, para realizar el análisis en el transcurso de la investigación a fin de establecer el diagnóstico sobre la situación actual del departamento, dicha información será obtenida a través de la aplicación de encuestas, para alcanzar los objetivos planteados en la investigación.

CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis descriptivo de datos

Encuesta dirigida a los docentes del Departamento de Ciencias Humanas y Sociales de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. La interpretación de los resultados se realizó con el programa estadístico SPSS, el cual permitió obtener el análisis de confiabilidad, validación de preguntas, prueba de normalidad, correlación, hipótesis y análisis Chi cuadrado.

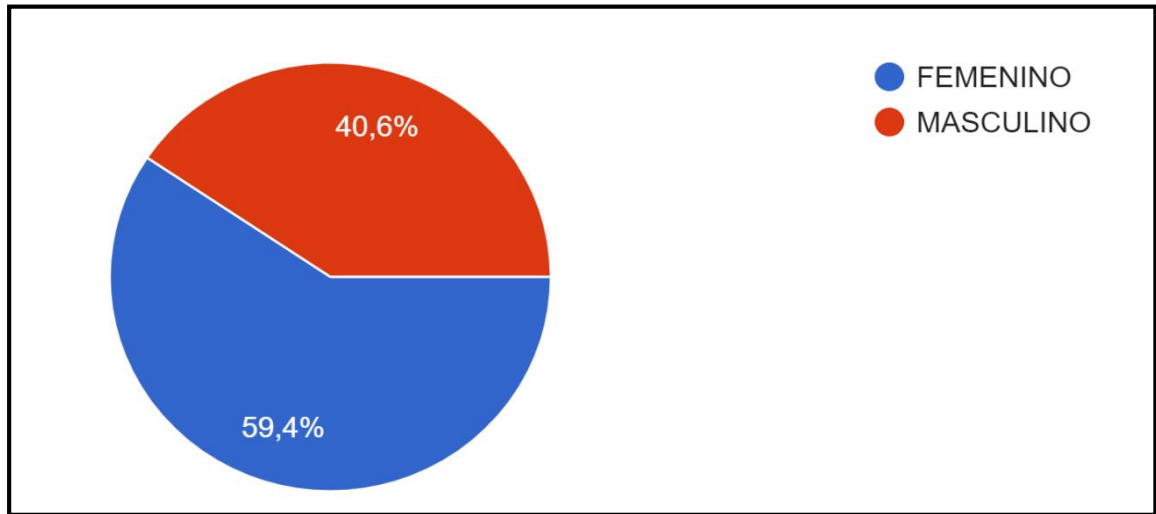
4.2. Variable demográfica: género

Tabla N°1: Género

| Tabla Nro. 1: Genero | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------------------|-----------------------|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| | Totalmente de acuerdo | 98 | 59,4 | 59,4 | 59,4 |
| Válidos | De acuerdo | 67 | 40,6 | 40,6 | 100,0 |
| | Total | 165 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuesta 2022

Figura N° 1: Género



Fuente: Encuesta 2022

ANÁLISIS

Según los resultados obtenidos se establece que la mayoría de la población encuestada corresponde al género femenino con 59,4 %, mientras que 40,6 % corresponde al género masculino.

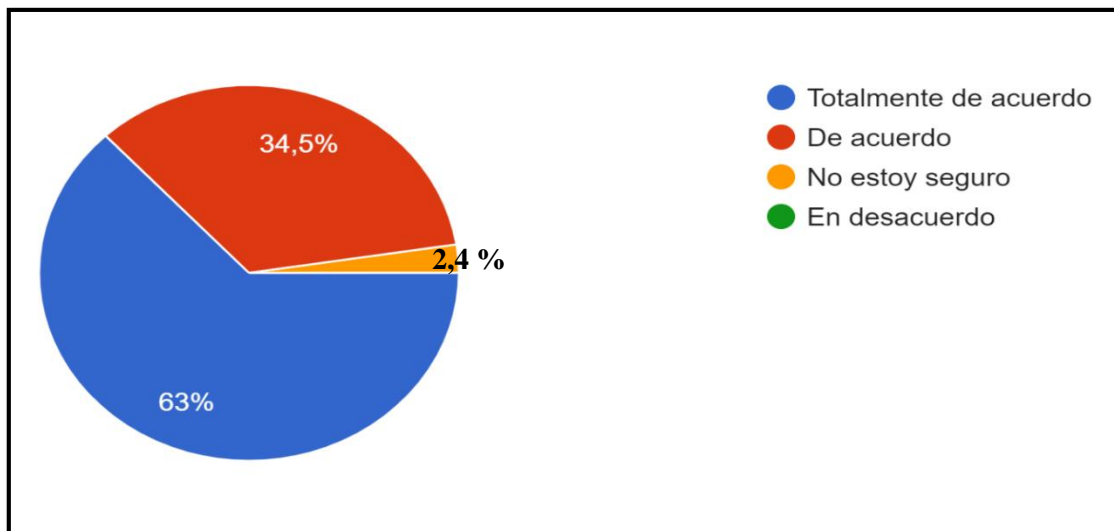
PREGUNTA 1. ¿Considera usted que el liderazgo del director del departamento permite cumplir con los objetivos institucionales?

Tabla N° 2: Objetivos Institucionales

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|-----------------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Totalmente de acuerdo | 104 | 63,0 | 63,0 |
| | De acuerdo | 57 | 34,5 | 97,6 |
| | No estoy seguro | 4 | 2,4 | 100,0 |
| | Total | 165 | 100,0 | 100,0 |

Fuente: Encuesta 2022

Figura N°2: Objetivos Institucionales



Fuente: Encuesta 2022

ANÁLISIS

Según los datos obtenidos en el Gráfico N° 3, es notorio observar que la mayoría (El 63 %) de encuestados está totalmente de acuerdo en que, el liderazgo que emplea el director el departamento permite cumplir con los objetivos institucionales. El 36,4 % indica que está de acuerdo, y tan solo un 2,4 % señala no estar seguro. Lo cual indica que el liderazgo que emplea el director conduce a su equipo de trabajo hacia objetivos, metas que le permitirá tener una calidad educativa integral.

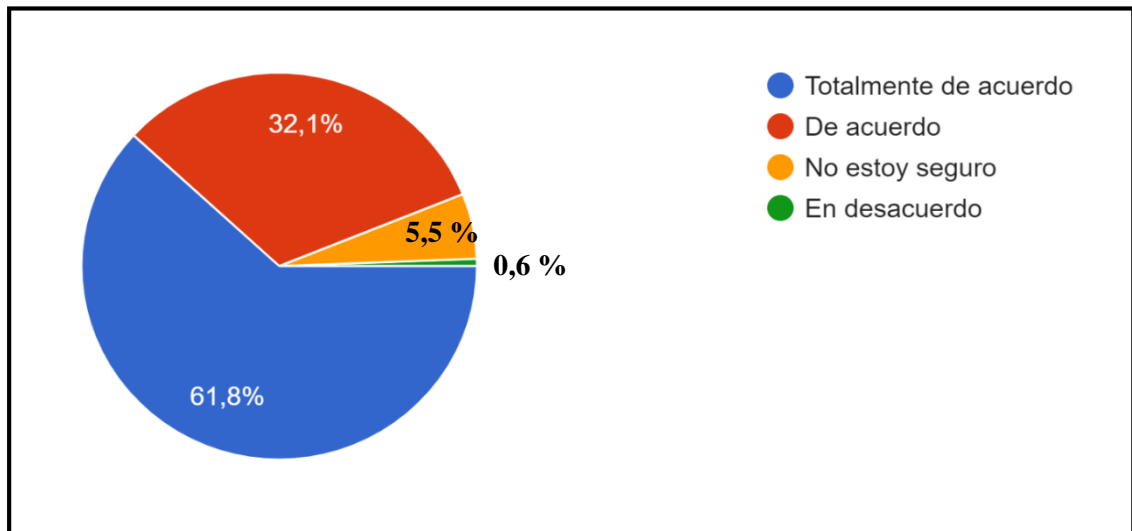
PREGUNTA 2. ¿El liderazgo que ejerce el director motiva al talento humano a mejorar su desempeño laboral?

Tabla N° 3: Desempeño Laboral

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Totalmente de acuerdo | 102 | 61,8 | 61,8 | 61,8 |
| De acuerdo | 53 | 32,1 | 32,1 | 93,9 |
| Válidos No estoy seguro | 9 | 5,5 | 5,5 | 99,4 |
| En desacuerdo | 1 | ,6 | ,6 | 100,0 |
| Total | 165 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuesta 2022

Figura N°3: Desempeño Laboral



Fuente: Encuesta 2022

ANÁLISIS

En los resultados recolectados en el Gráfico N° 4, se observa que el 61,8 % está totalmente de acuerdo en que, el liderazgo que ejerce el director motiva al talento humano a mejorar el desempeño laboral. Mientras que el 32,1 % manifiesta estar de acuerdo; sin embargo, el 5,5 % no está seguro, una minoría (El 0,6 %) está en desacuerdo. En consecuencia, resulta evidente que el liderazgo que aplica el director incentivo a los docentes a mejorar su desempeño, lo que podría influir en su comportamiento, haciendo que cada día se esfuercen para alcanzar los objetivos institucionales.

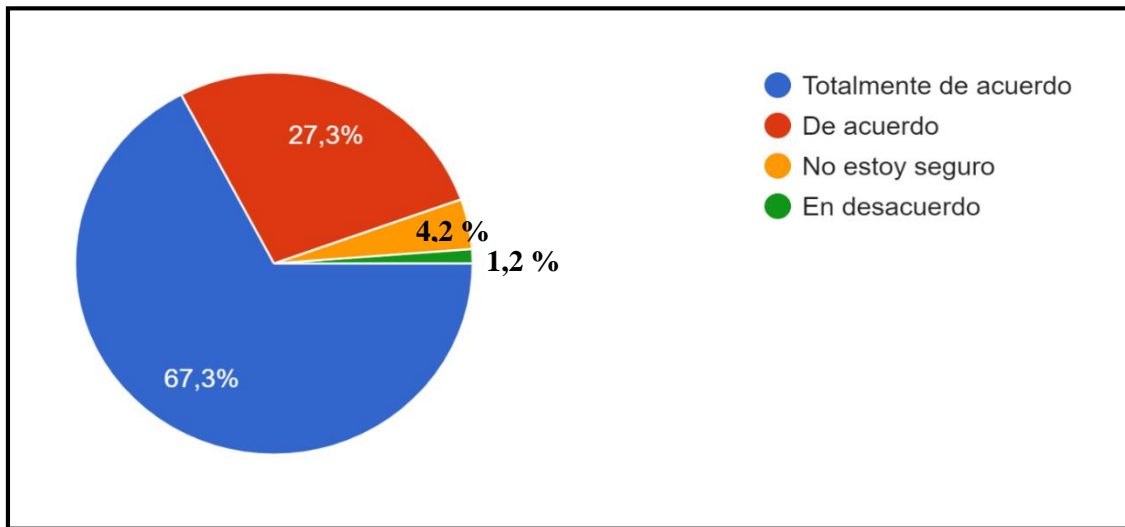
PREGUNTA 3. ¿Considera usted que el director genera un buen ambiente, y espíritu de cooperación laboral?

Tabla N° 4: Ambiente y espíritu de cooperación laboral

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Totalmente de acuerdo | 111 | 67,3 | 67,3 | 67,3 |
| De acuerdo | 45 | 27,3 | 27,3 | 94,5 |
| Válidos No estoy seguro | 7 | 4,2 | 4,2 | 98,8 |
| En desacuerdo | 2 | 1,2 | 1,2 | 100,0 |
| Total | 165 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuesta 2022

Figura N°4: Ambiente y espíritu de cooperación laboral



Fuente: Encuesta 2022

ANÁLISIS

Como indica el Gráfico N° 5, el porcentaje de encuestados que se encuentra totalmente de acuerdo en el director genera un buen ambiente, y espíritu de cooperación labora es el 67,3 %, por otro lado, el 27, 3 % muestra estar de acuerdo. No obstante, hubo una minoría (El 4,2 %) que dijo no estar seguro y un 1,2 % dijo estar en desacuerdo, es este caso la habilidad gerencial podría ser desarrollado a través la comunicación, capacitación, entre otras medidas. Con base en los expuestos anteriormente, se evidencia que la mayoría se encuentra satisfechos con el ambiente laboral dentro de la dependencia, lo cual podría mejorar las relaciones laborales entre compañeros, generando resultados esperados con mayor facilidad.

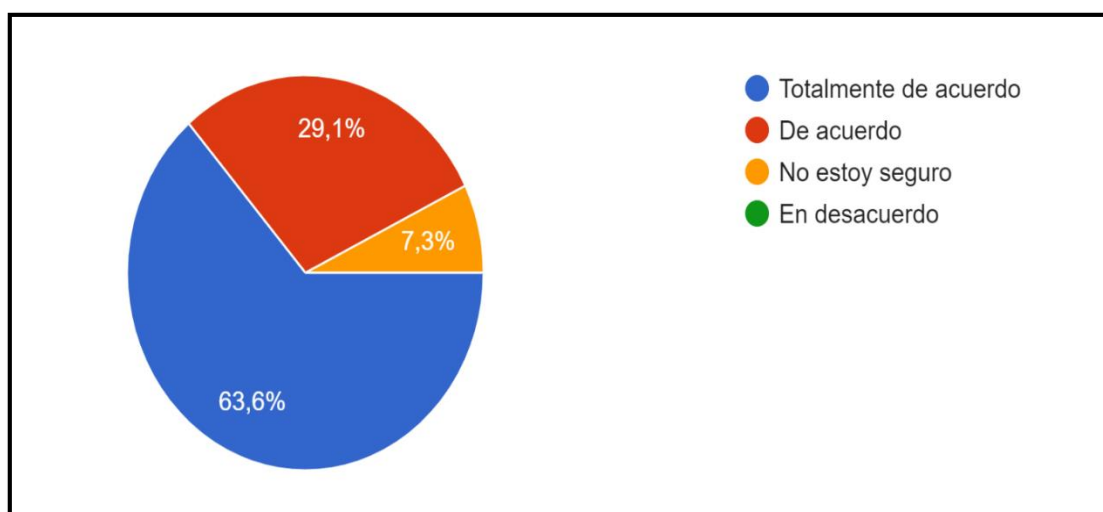
PREGUNTA 4. ¿El director valora las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros?

Tabla N° 5: Valoración de ideas y experiencias de los trabajadores

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Totalmente de acuerdo | 105 | 63,6 | 63,6 | 63,6 |
| De acuerdo | 48 | 29,1 | 29,1 | 92,7 |
| No estoy seguro | 12 | 7,3 | 7,3 | 100,0 |
| Total | 165 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuesta 2022

Figura N°5: Valoración de ideas y experiencias de los trabajadores



Fuente: Encuesta 2022

ANÁLISIS

En referencia a la Tabla N° 5 al consultar: El director valora las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, el 63,3 %

mencionó estar totalmente de acuerdo, mientras que el 29,1 % dijo estar de acuerdo. Por otra parte, 7,3 %explicó no estar seguro. Bajo este contexto, se observa que el director acoge favorablemente las ideas y comentarios de los docentes, podría ser debido la conocen las debilidades y las fortalezas de las funciones que desarrollan dentro del departamento, ya que, al ignorar estas ideas, experiencias o no contar con una actitud abierta podrían sentirse cohibidos de expresarse y de hacer valiosos aportes para el desarrollo exitoso de la institución.

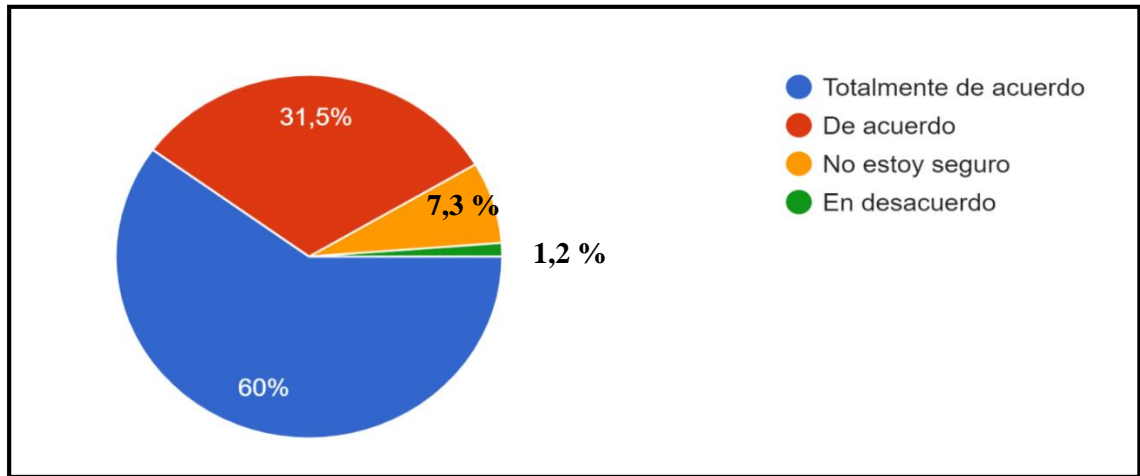
PREGUNTA 5. ¿Considera que el director promueve el trabajo en equipo entre sus colaboradores?

Tabla N° 6: Trabajo en Equipo

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Totalmente de acuerdo | 99 | 60,0 | 60,0 | 60,0 |
| De acuerdo | 52 | 31,5 | 31,5 | 91,5 |
| Válidos No estoy seguro | 12 | 7,3 | 7,3 | 98,8 |
| En desacuerdo | 2 | 1,2 | 1,2 | 100,0 |
| Total | 165 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuesta 2022

Figura N°6: Trabajo en Equipo



Fuente: Encuesta 2022

ANÁLISIS

Como se indica en el Gráfico N° 7, la mayoría (El 60 %) de encuestados dijeron, estar totalmente de acuerdo en que, el director promueve el trabajo en equipo entre sus colaboradores, el 31, 5 % manifestaron estar de acuerdo con esta enunciado, en cambio, un 7,3 % aludió no estar seguro, y un 1,2 % dijo estar en desacuerdo, por ello, es indispensable que el director tome medidas para mitigar esta brecha. Sin embargo, la información obtenida muestra en gran medida que se fomenta el trabajo en equipo dentro de la dependencia, lo que compromete a las personas a realizar sus actividades de mejor manera, por lo cual más efectivos serán los resultados.

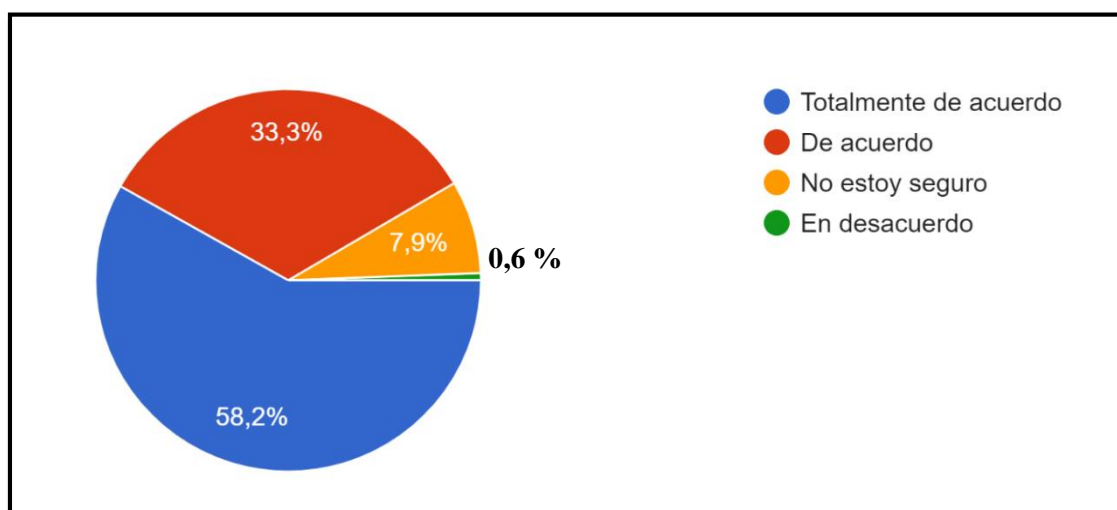
PREGUNTA 6. ¿Considera usted que el director fomenta una buena comunicación entre los colaboradores?

Tabla N° 7: Comunicación entre colaboradores

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Totalmente de acuerdo | 96 | 58,2 | 58,2 | 58,2 |
| De acuerdo | 55 | 33,3 | 33,3 | 91,5 |
| No estoy seguro | 13 | 7,9 | 7,9 | 99,4 |
| En desacuerdo | 1 | ,6 | ,6 | 100,0 |
| Total | 165 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuesta 2022

Figura N°7: Comunicación entre colaboradores



Fuente: Encuesta 2022

ANÁLISIS

Con respecto a la Tabla N° 7, del total de encuestados, el 58,2% manifiesta estar totalmente de acuerdo en que, el director fomenta una buena comunicación entre los colaboradores, el 33,33 indican estar de acuerdo con esta consulta. A partir de los resultados obtenidos anteriormente, al ser la comunicación un factor imprescindible para el desarrollo de la institución y cumplimiento de metas, también se puede

evidenciar que existe una aceptación favorable donde menciona que hay una buena comunicación entre colaboradores.

No obstante, el 7,9 % menciona no estar seguro, una minoría del 0,6 % revela estar en desacuerdo; bajo esta perspectiva es fundamental que el director fomente la comunicación y motive a sus colaboradores a crear un clima de trabajo integrador en a fin de contar con un adecuado desempeño de actividades laborales.

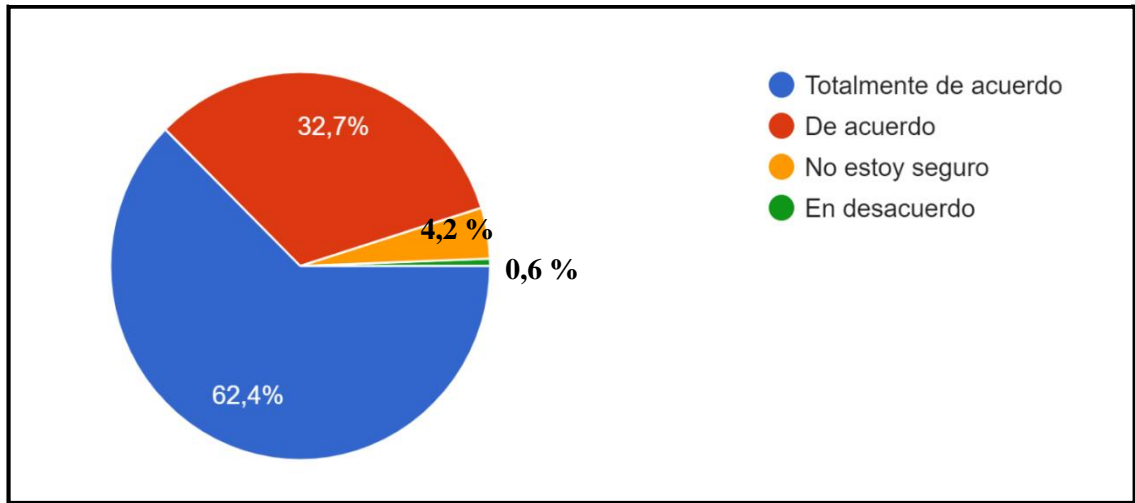
PREGUNTA 7. ¿El director tiene capacidad de organización y planificación en el departamento?

Tabla N° 8: Capacidad de organización y planificación

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Totalmente de acuerdo | 103 | 62,4 | 62,4 | 62,4 |
| De acuerdo | 54 | 32,7 | 32,7 | 95,2 |
| Válidos No estoy seguro | 7 | 4,2 | 4,2 | 99,4 |
| En desacuerdo | 1 | ,6 | ,6 | 100,0 |
| Total | 165 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuesta 2022

Figura N° 8: Capacidad de organización y planificación



Fuente: Encuesta 2022

ANÁLISIS

Con relación a que, el director tiene capacidad de organización y planificación en el departamento, el 62,4 % indica estar totalmente de acuerdo, el 32,7 señala estar de acuerdo. Por otro lado, el 4,2 % alude no estar seguro, y un 0,6 % señala no está de acuerdo.

Bajo este contexto, en la información recopilada, se observa que el director estaría tomando adecuadas decisiones y realizando acciones necesarias para mantener una correcta gestión de la organización. Sin embargo, es importante mencionar que el director debe identificar o desarrollar nuevas formas de habilidades que le permita realizar eficientemente la gestión organizacional.

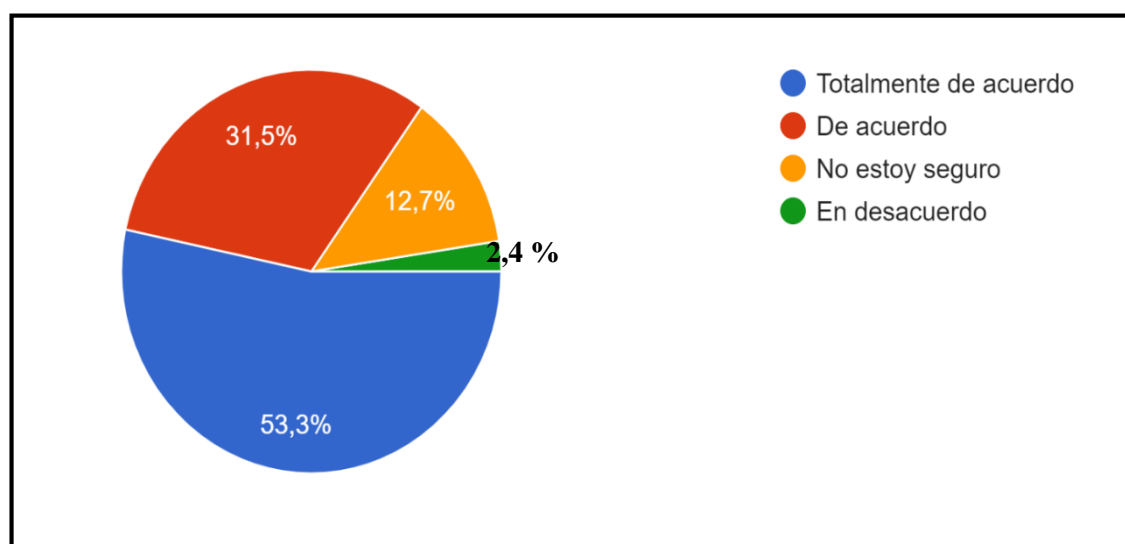
PREGUNTA 8. ¿El director delega tareas adecuadamente?

Tabla N° 9: Delegación de Tareas

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Totalmente de acuerdo | 88 | 53,3 | 53,3 | 53,3 |
| De acuerdo | 52 | 31,5 | 31,5 | 84,8 |
| Válidos No estoy seguro | 21 | 12,7 | 12,7 | 97,6 |
| En desacuerdo | 4 | 2,4 | 2,4 | 100,0 |
| Total | 165 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuesta 2022

Figura N°9: Delegación de tareas



Fuente: Encuesta 2022

ANÁLISIS

La Tabla N° 9, indica que el 52,3 % está totalmente de acuerdo en que, el director delega tareas adecuadamente, mientras que el 31,5 % dice estar de acuerdo. Con base en esta información, se puede mencionar que el director estaría delegando eficazmente la funciones, lo que causaría un efecto positivo sobre el comportamiento de sus subordinados. En cambio, el 12,7 % dice no estar seguro, y un 2,4 % explica no estar

de acuerdo, lo que podría generar frustración en algunos colaboradores e impactar negativamente en los resultados.

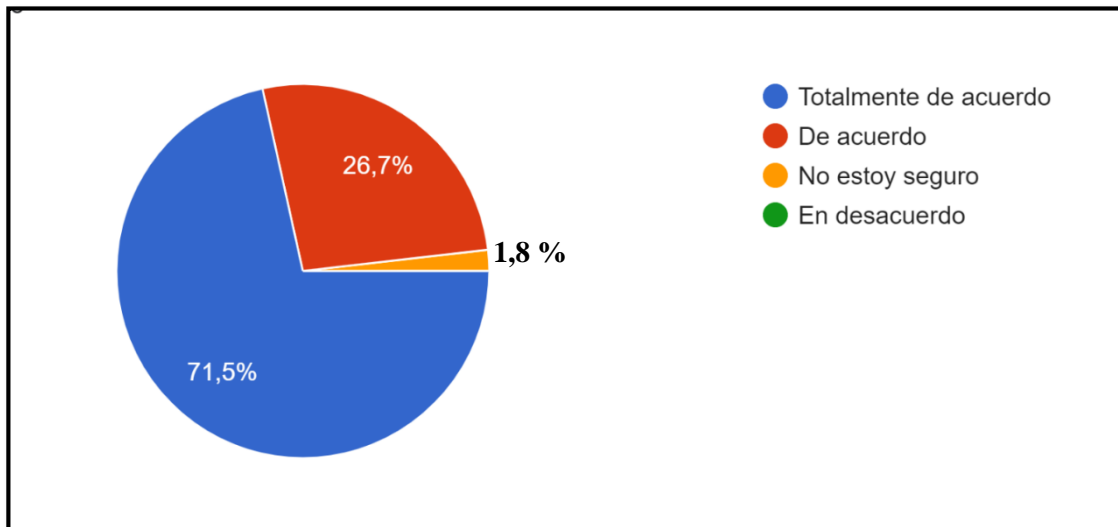
PREGUNTA 9. ¿Considera usted que el director muestra un comportamiento transparente y demuestra su ética?

Tabla N° 10: Transparencia y Ética

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|-----------------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Totalmente de acuerdo | 118 | 71,5 | 71,5 |
| | De acuerdo | 44 | 26,7 | 98,2 |
| | No estoy seguro | 3 | 1,8 | 100,0 |
| | Total | 165 | 100,0 | 100,0 |

Fuente: Encuesta 2022

Figura N°10: Trasparencia y Ética



Fuente: Encuesta 2022

ANÁLISIS

En la Tabla N° 10, respecto a que, el director muestra un comportamiento transparente y demuestra su ética tiene un alto grado de importancia (El 71,5 %), mientras que el 26,7 % confirman estar de acuerdo. En cambio, el 1,8 % restante explicaron no estar seguro en que el director muestra un comportamiento transparente y demuestra su ética. En consecuencia, según la información recolectada, se estima que el director mediante sus acciones refleja una imagen íntegra ante el personal docente.

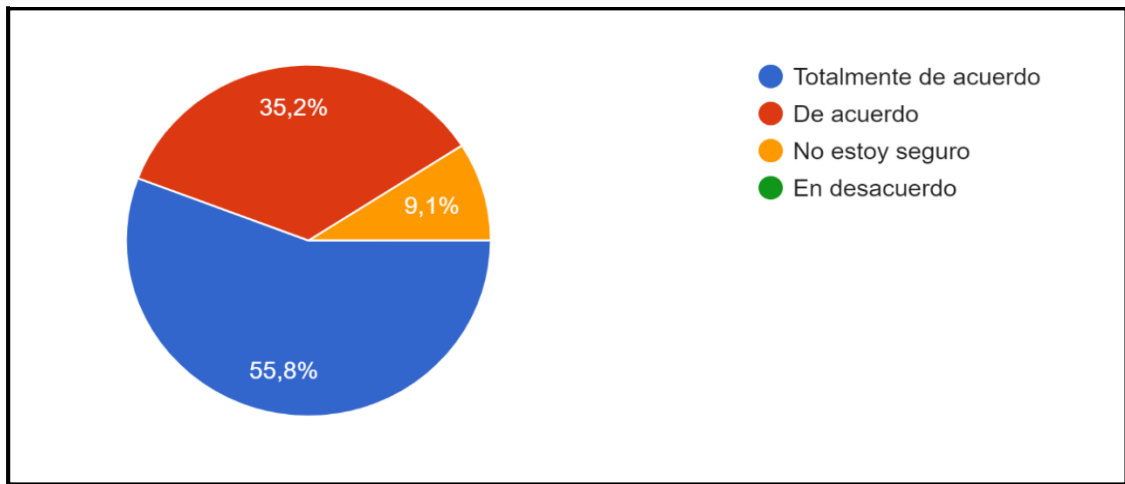
PREGUNTA 10. ¿Cuándo existe un conflicto, ¿cree usted que el director gestiona correctamente alternativas de solución?

Tabla N° 11: Alternativas de solución

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Totalmente de acuerdo | 92 | 55,8 | 55,8 | 55,8 |
| De acuerdo | 58 | 35,2 | 35,2 | 90,9 |
| No estoy seguro | 15 | 9,1 | 9,1 | 100,0 |
| Válidos Total | 165 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuesta 2022

Figura N°11: Alternativas de solución



Fuente: Encuesta 2022

ANÁLISIS

Respecto a los datos obtenidos en el Gráfico N° 12, en relación con la interrogante: ¿Cuándo existe un conflicto, ¿cree usted que el director gestiona correctamente alternativas de solución?, la mayor parte de ellos (El 55,8 %) manifiesta estar totalmente de acuerdo. El 35,2 indica estar de acuerdo con esta cuestión. Con base en esta indagación es notorio observar que el director podría actuar lo antes posible ante una situación de conflicto para alcanzar una respuesta rápida y efectiva. En cambio, la diferencia restante (9,1 %) expresó no estar seguro, por ello, se estima que los mismos no tendría conocimiento exactamente de las gestiones realizadas por el director en caso de conflicto.

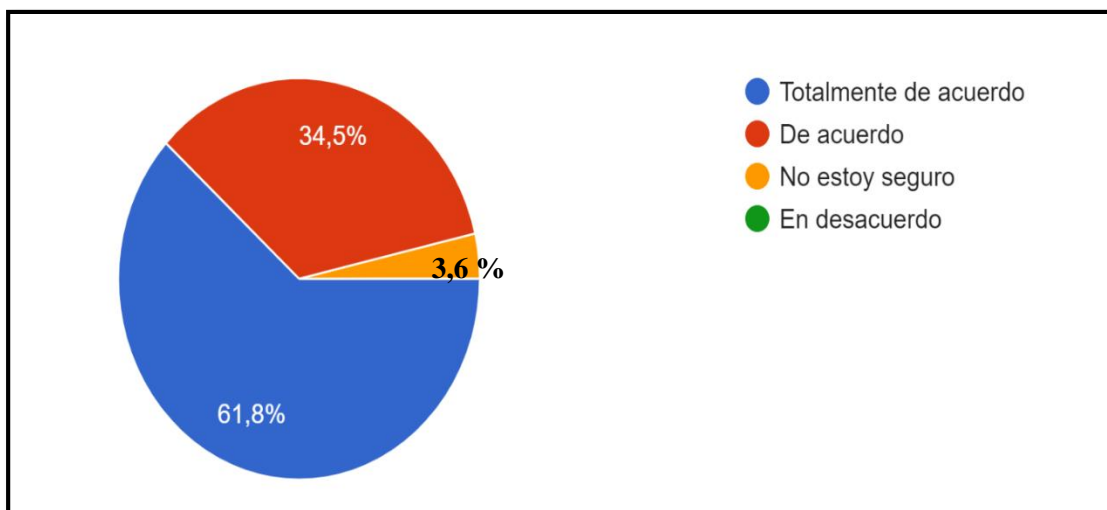
PREGUNTA 11. ¿Considera usted que el director posee las condiciones y la capacidad para manejar situaciones complejas y trabajo bajo presión?

Tabla N° 12: Capacidad para manejar situaciones complejas y trabajo bajo presión

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Totalmente de acuerdo | 102 | 61,8 | 61,8 | 61,8 |
| De acuerdo | 57 | 34,5 | 34,5 | 96,4 |
| No estoy seguro | 6 | 3,6 | 3,6 | 100,0 |
| Total | 165 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuesta 2022

Figura N°12: Capacidad para manejar situaciones complejas y trabajo bajo presión



Fuente: Encuesta 2022

ANÁLISIS

Según los datos obtenidos en la Tabla N° 12, la mayoría (El 61,8 %) está totalmente de acuerdo en que, la autoridad posee las condiciones y la capacidad para manejar situaciones complejas y trabajo bajo presión, mientras que el 34,5 % manifiesta estar de acuerdo con esta interrogante. No obstante, el faltante 3,6 % dijo no estar seguro. En consecuencia, se estima que el director podría contar con la habilidad de manejar circunstancias delicadas y bajo estrés, de modo que podría obtener resultados rápidos y responder sin conflictos.

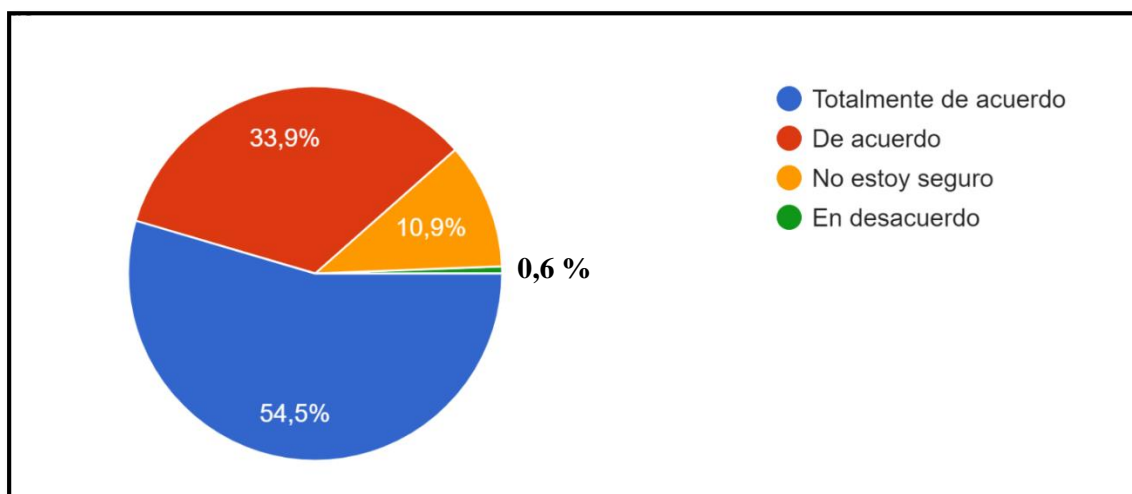
PREGUNTA 12. ¿El director reconoce el buen desempeño de los colaboradores?

Tabla N° 13: Desempeño de los colaboradores

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Totalmente de acuerdo | 90 | 54,5 | 54,5 | 54,5 |
| De acuerdo | 56 | 33,9 | 33,9 | 88,5 |
| Válidos No estoy seguro | 18 | 10,9 | 10,9 | 99,4 |
| En desacuerdo | 1 | ,6 | ,6 | 100,0 |
| Total | 165 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuesta 2022

Figura N°13: Desempeño de los colaboradores



Fuente: Encuesta 2022

ANÁLISIS

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Tabla N° 13, la mayoría de ellos (El 54,5 %) concuerdan en que, el director reconoce el buen desempeño de los colaboradores. Por otro lado, el 33,9 % alude estar de acuerdo con esta interrogante. Por el contrario, el 10,9 % manifiesta no estar seguro, un bajo porcentaje (El 0,6 %) dijo no estar de

acuerdo. De los datos aportados podemos observar que existe un ínfimo número de docentes, que no siente que su trabajo sea reconocido. Esto nos lleva a interpretar que, por un lado, puede existir una desconexión entre la labor del docente con los resultados apreciados por la dirección, no obstante, cabe la posibilidad de que puede haber docentes que no realicen ninguna actividad académica, además de la impartición de clases.

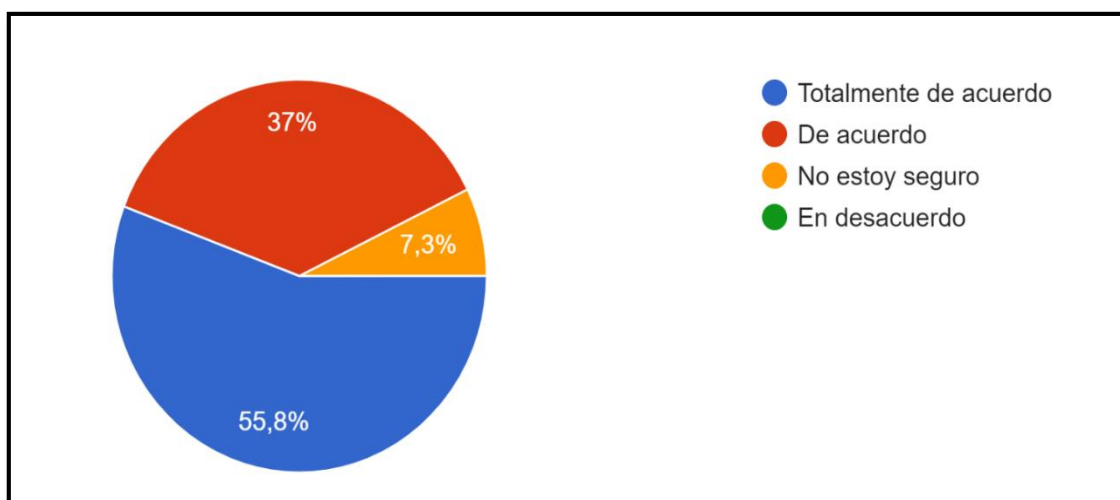
PREGUNTA 13. ¿Las decisiones tomadas por el director se realizan de manera oportuna?

Tabla N° 14: Toma de decisiones

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Totalmente de acuerdo | 92 | 55,8 | 55,8 | 55,8 |
| De acuerdo | 61 | 37,0 | 37,0 | 92,7 |
| No estoy seguro | 12 | 7,3 | 7,3 | 100,0 |
| Total | 165 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuesta 2022

Figura N°14: Toma de decisiones



Fuente: Encuesta 2022

ANÁLISIS

Los resultados presentados en la Tabla N° 14, demuestran que, para la mayoría (55,8 %) de encuestados las decisiones tomadas por el director se realizan de manera oportuna, el 37, % menciona estar de acuerdo con esta pregunta. Ahora bien, el resto de encuestados (7,3 %) dijo no estar seguro. Por lo cual, se observa en los datos obtenidos que la dirección podría tomar decisiones asertivas que favorecerían al desarrollo el departamento. Sin embargo, es fundamental identificar el tipo de decisión primordial para de quienes participan en este proceso, de modo que no se vean afectados.

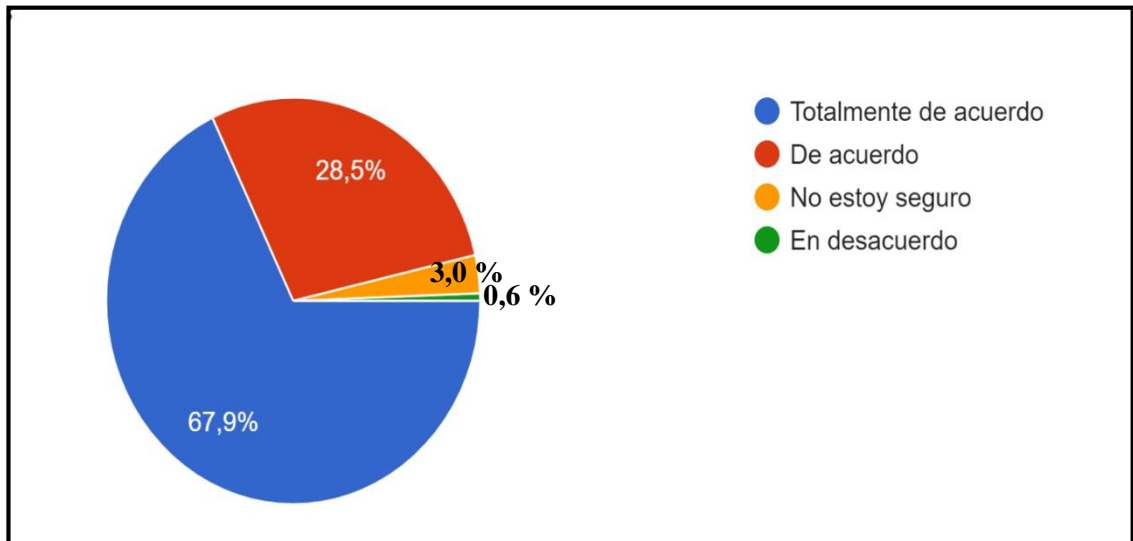
PREGUNTA 14. ¿Las decisiones del director las toma pensando en la misión y la visión de la institución?

Tabla N° 15: Misión y Visión de la institución

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Totalmente de acuerdo | 112 | 67,9 | 67,9 | 67,9 |
| De acuerdo | 47 | 28,5 | 28,5 | 96,4 |
| Válidos No estoy seguro | 5 | 3,0 | 3,0 | 99,4 |
| En desacuerdo | 1 | ,6 | ,6 | 100,0 |
| Total | 165 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuesta 2022

Figura N°15: Visión y Visión de la institución



Fuente: Encuesta 2022

ANÁLISIS

En efecto, la Tabla N° 15, contempla que un 67, 9%, es decir, la mayoría de encuestados coinciden en estar totalmente de acuerdo en que, las decisiones del director las toma pensando en la misión y la visión de la institución, el 28, 5 % expone estar de acuerdo con esta interrogante. En tanto, que el 3 % menciona no estar seguro, un bajo porcentaje (El 0,6 %) dijo no estar de acuerdo. Por tanto, la dirección podría tener claro los principios y bases que estás constituyen para la institución, además de ser una guía para alcanzar los objetivos planteados.

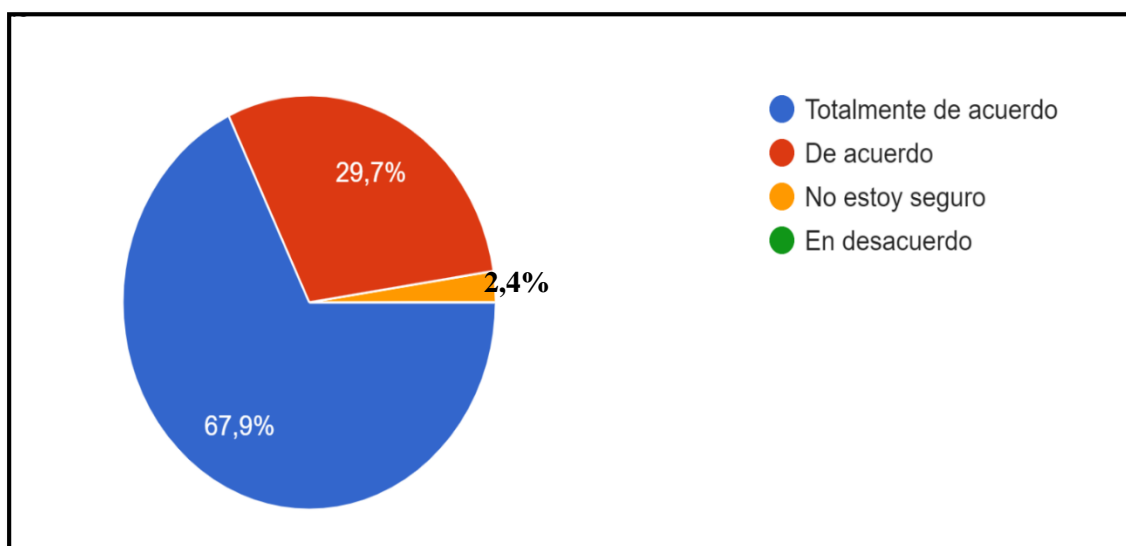
PREGUNTA 15. ¿El director emplea su propia iniciativa para ejecutar acciones en beneficio institucional?

Tabla N° 16: Acciones en beneficio institucional

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Totalmente de acuerdo | 112 | 67,9 | 67,9 | 67,9 |
| De acuerdo | 49 | 29,7 | 29,7 | 97,6 |
| No estoy seguro | 4 | 2,4 | 2,4 | 100,0 |
| Total | 165 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuesta 2022

Figura N°16: Acciones en beneficio institucional



Fuente: Encuesta 2022

ANÁLISIS

Según los resultados obtenidos en la Tabla N° 16, el mayor porcentaje de encuestados (El 67,9 %) explicó, estar totalmente de acuerdo en que, el director emplea su propia iniciativa para ejecutar acciones en beneficio institucional. El 29,7 menciona estar de acuerdo con esta interrogante. En cambio, el 2,4 % dijo no estar seguro. En consecuencia, de los resultados obtenidos, es evidente que la iniciativa que el director maneja en sus actividades está visible ante los docentes, por lo cual, al cumplir numerosas funciones dentro de la institución, esta constituye un factor fundamental

para que tome decisiones y realice actividades que le permita mejorar su gestión y le encamine a cumplir con los objetivos trazados.

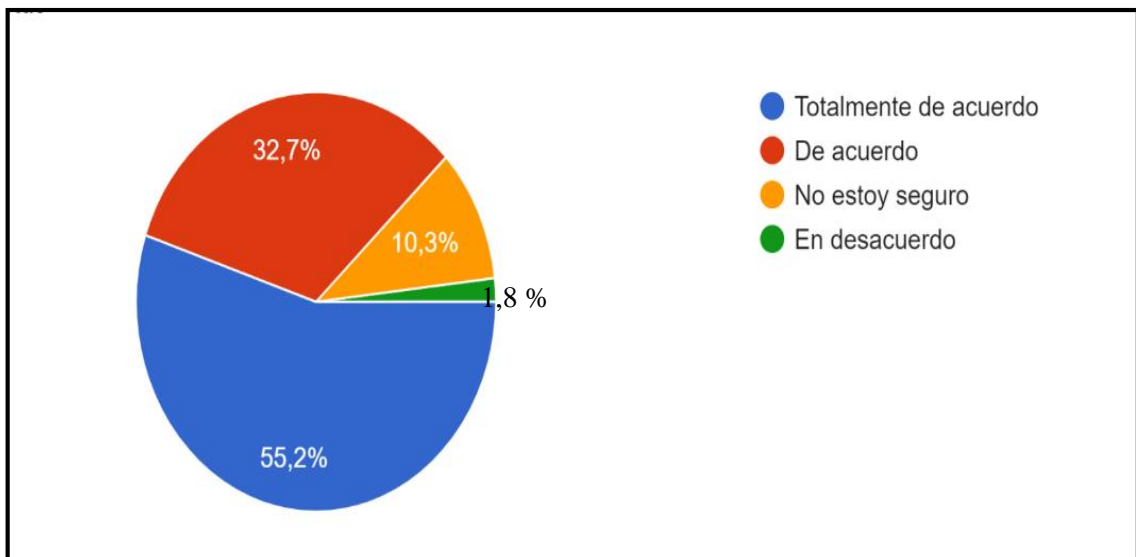
PREGUNTA 16. ¿Existe la apertura e interés de parte del departamento para su desarrollo y crecimiento profesional y/o capacitación?

Tabla N° 17: Crecimiento profesional y capacitación

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Totalmente de acuerdo | 91 | 55,2 | 55,2 | 55,2 |
| De acuerdo | 54 | 32,7 | 32,7 | 87,9 |
| Válidos No estoy seguro | 17 | 10,3 | 10,3 | 98,2 |
| En desacuerdo | 3 | 1,8 | 1,8 | 100,0 |
| Total | 165 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuesta 2022

Figura N° 17: Crecimiento profesional y capacitación



Fuente: Encuesta 2022

ANÁLISIS

De los resultados arrojan en la Tabla N° 17, la mayoría de encuestados (El 55,2 %) manifiesta estar totalmente de acuerdo en que, que existe la apertura e interés de parte del departamento para su desarrollo y crecimiento profesional y/o capacitación. Mientras que el 32,7 % dijo, está de acuerdo. Aunque un 10,3 % mencionó no estar seguro y 1,8 % está en desacuerdo.

La capacitación y el desarrollo profesional en las instituciones es una parte trascendental de la gestión de la persona, en tal sentido, con base a los datos obtenidos, se observa que en el departamento existe apertura para la capacitación y desarrollo profesional. Sin embargo, es preciso tener conocimiento profundo de las necesidades de la institución y preferencias de los colaboradores a fin de aumentar la aptitud al trabajo y la eficiencia en las actividades, para mitigar a la minoría de los encuestados que indicaron no estar seguro y en desacuerdo con la interrogante en mención.

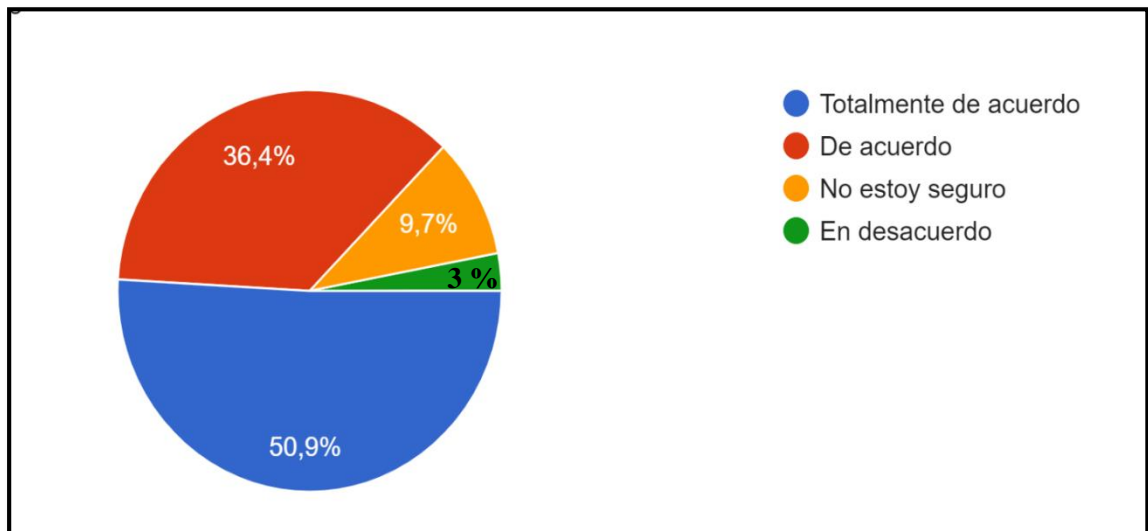
PREGUNTA 17. ¿Los cursos autorizados por el departamento han sido útiles para la formación profesional de los docentes?

Tabla N° 18: Formación profesional de docentes

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Totalmente de acuerdo | 84 | 50,9 | 50,9 | 50,9 |
| De acuerdo | 60 | 36,4 | 36,4 | 87,3 |
| Válidos No estoy seguro | 16 | 9,7 | 9,7 | 97,0 |
| En desacuerdo | 5 | 3,0 | 3,0 | 100,0 |
| Total | 165 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuesta 2022

Figura N°18: Formación profesional



Fuente: Encuesta 2022

ANÁLISIS

Del 100 % de los encuestados el 50,9 % considera estar totalmente de acuerdo en que, los cursos autorizados por el departamento han sido útiles para la formación profesional de los docentes, el 36,4 % manifiesta estar de acuerdo, el 9,7 % indicó no estar seguro, y el 3 % manifiesta estar en desacuerdo. Al ser la calidad de los docentes y su capacitación profesional un factor fundamental para lograr una educación de calidad; la información recolectada indica que dentro del departamento se estaría impartiendo cursos apropiados para la formación del docente, para que pueda formar a sus estudiantes no solo como profesionistas sino como seres humanos con valores y principios que son tan necesarios esta época. Por otro lado, también es importante analizar constante las necesidades de formación de los docentes por su bienestar y el de la organización.

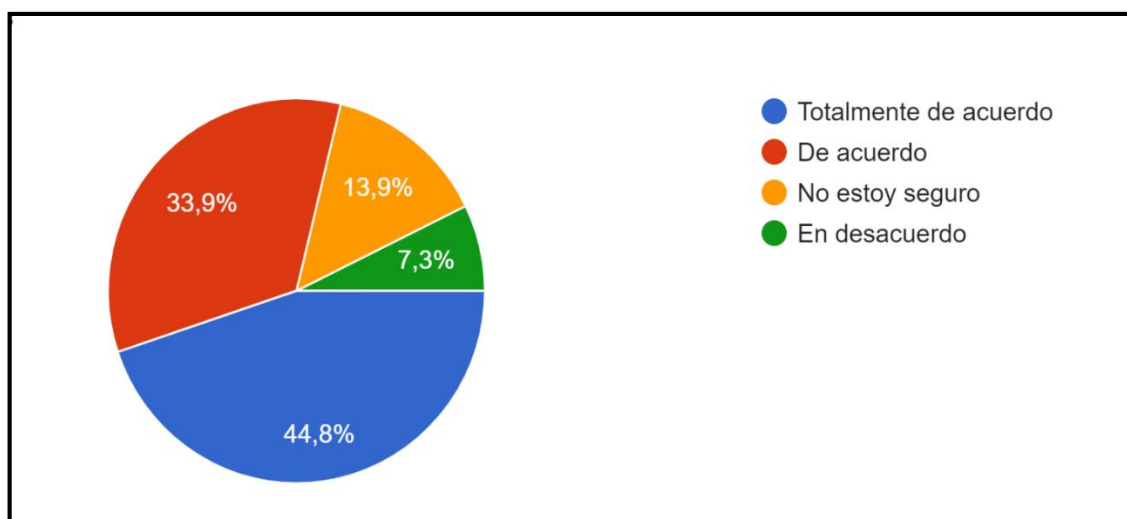
PREGUNTA 18. ¿Considera que el departamento tiene en cuenta los méritos y capacidades en la selección del personal docente?

Tabla N° 19: Méritos y capacidades en la selección del personal docente

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Totalmente de acuerdo | 74 | 44,8 | 44,8 | 44,8 |
| De acuerdo | 56 | 33,9 | 33,9 | 78,8 |
| Válidos No estoy seguro | 23 | 13,9 | 13,9 | 92,7 |
| En desacuerdo | 12 | 7,3 | 7,3 | 100,0 |
| Total | 165 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuesta 2022

Figura N°19: Méritos y capacidades en la selección del personal docente



Fuente: Encuesta 2022

ANÁLISIS

Los datos obtenidos en la Tabla N° 19, muestra que la mayoría (El 44,8 %) está totalmente de acuerdo en que, el departamento tiene en cuenta los méritos y capacidades en la selección del personal docente, el 33,9 % dijo estar de acuerdo con esta interrogante. No obstante, el 13,9 % señala no estar de acuerdo, el 7,3 % manifiesta estar en desacuerdo. Si bien la presente información revela un alto grado de aceptación, donde indica que, para la selección del personal docente se considera los

méritos y capacidades; hay un porcentaje considerable que dice lo contrario, por ello, se torna importante que haya una optimización en el proceso de selección a través de la detección de competencias, experiencia laboral y conocimientos de acuerdo al área que va a aplicar el aspirante al cargo de docente.

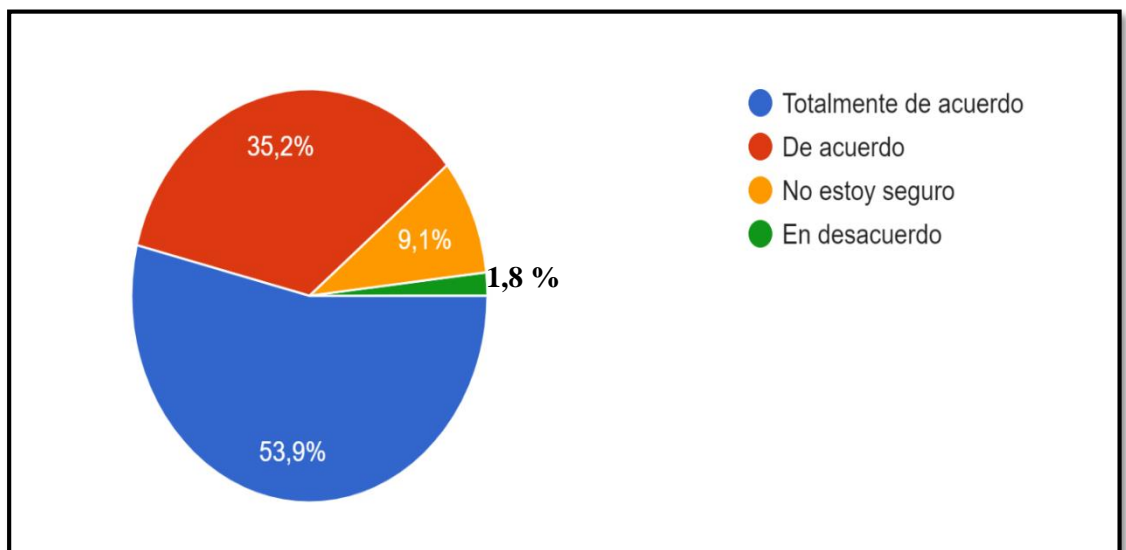
PREGUNTA 19. ¿La dirección del departamento facilita la relación laboral con sus compañeros?

Tabla N° 20: Relación laboral entre compañeros

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Totalmente de acuerdo | 89 | 53,9 | 53,9 | 53,9 |
| De acuerdo | 58 | 35,2 | 35,2 | 89,1 |
| Válidos No estoy seguro | 15 | 9,1 | 9,1 | 98,2 |
| En desacuerdo | 3 | 1,8 | 1,8 | 100,0 |
| Total | 165 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuesta 2022

Figura N°/20: Relación laboral en compañeros



Fuente: Encuesta 2022

ANÁLISIS

Según los datos obtenidos por los encuestados (Tabla N° 20), el 53,9 % de ellos explican que, la dirección del departamento facilita la relación laboral con sus compañeros, mientras que el 35,2 % menciona que estar de acuerdo con esta interrogante. En cambio, el 9,1 % alude no estar seguro, un bajo porcentaje afirma estar en desacuerdo. Al ser las relaciones laborales la clave para alcanzar las metas de crecimiento dentro de una organización, en los datos alcanzados se contempla que la dirección podría poner en práctica acciones que fomenta un ambiente de armonía, por ello, es imprescindible que haya relaciones laborales óptimas, para que todos los docentes se sientan motivados y parte de la institución.

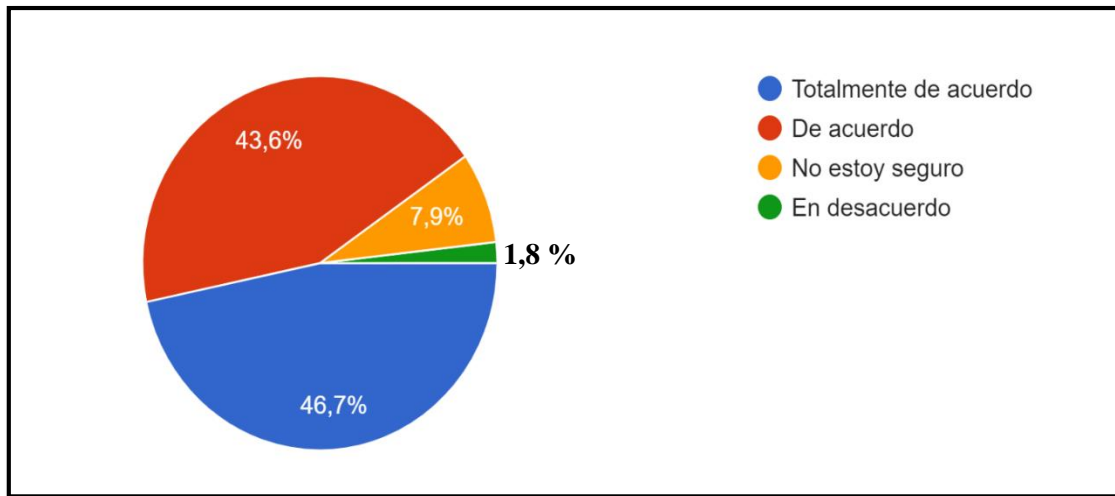
PREGUNTA 20. ¿El departamento proporciona la información necesaria para realizar bien su trabajo?

Tabla N° 21: Información para realizar trabajo

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Totalmente de acuerdo | 77 | 46,7 | 46,7 | 46,7 |
| De acuerdo | 72 | 43,6 | 43,6 | 90,3 |
| Válidos No estoy seguro | 13 | 7,9 | 7,9 | 98,2 |
| En desacuerdo | 3 | 1,8 | 1,8 | 100,0 |
| Total | 165 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuesta 2022

Figura N°21: Información para realizar trabajo



Fuente: Encuesta 2022

ANÁLISIS

Del total de personas encuestadas, el 46,7 % dijo estar totalmente de acuerdo en que, el departamento proporciona la información necesaria para realizar bien su trabajo, el 43,6 % expuso estar de acuerdo. Por el contrario, el 7,9 % manifestó no estar seguro, y el resto (El 1,8 %) señaló estar en desacuerdo con esta interrogante. En efecto, la mayoría de los docentes coinciden en que la dirección proporciona lo necesario para realizar las actividades delegadas, es importante fortalecer la comunicación entre docentes, recabar información y entregar oportunamente el material de trabajo para que cumpla eficiente sus funciones, de modo que no se sientan rezagados del resto de colegas.

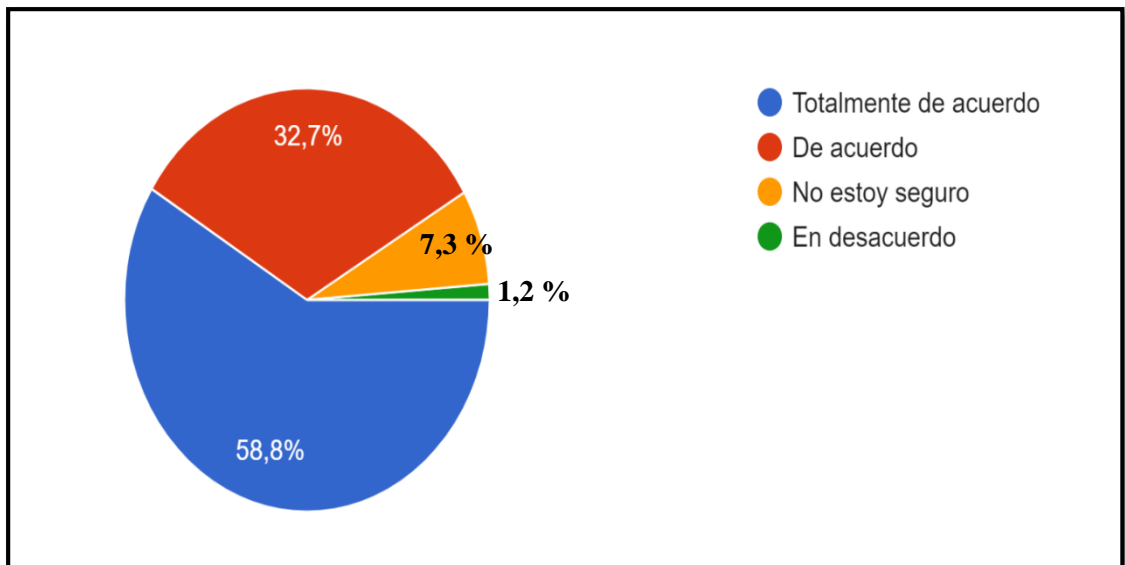
PREGUNTA 21. ¿Ante un problema en su puesto trabajo usted puede hablar con su jefe en forma franca y sincera?

Tabla N° 22: Problemas en puesto de trabajo

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Totalmente de acuerdo | 97 | 58,8 | 58,8 | 58,8 |
| De acuerdo | 54 | 32,7 | 32,7 | 91,5 |
| Válidos No estoy seguro | 12 | 7,3 | 7,3 | 98,8 |
| En desacuerdo | 2 | 1,2 | 1,2 | 100,0 |
| Total | 165 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuesta 2022

Figura N°22: Problemas en puesto de trabajo



Fuente: Encuesta 2022

ANÁLISIS

Los resultados presentados en la Tabla N° 22, la mayoría (El 58,8 %) mencionó estar totalmente de acuerdo en que, ante un problema en su puesto trabajo, usted puede hablar con su jefe en forma franca y sincera, el 32,7 alude estar de acuerdo. En consecuencia, de acuerdo a la información obtenida se observa que el director podría mantener una conversación abierta y sincera ante posibles problemas, escuchar con

atención y dar solución inmediata de ser el caso. Por otro lado, el 7,3 % explica no estar seguro, un bajo porcentaje (El 1,2 %) expone estar en desacuerdo, por ello, la falta de comunicación y confianza, podría conducir a amarguras y resentimientos.

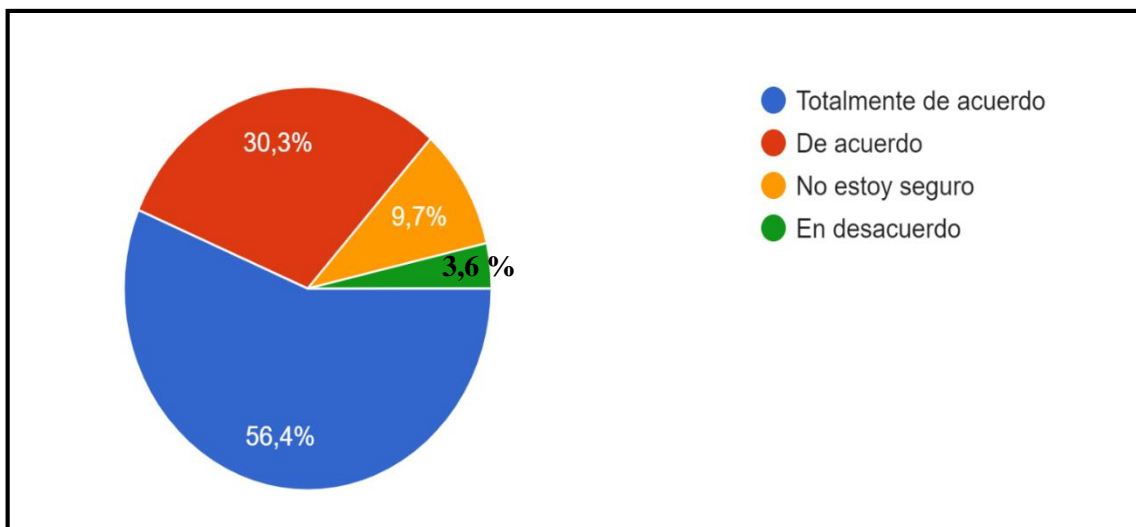
PREGUNTA 22. ¿El departamento promueve el trabajo en equipo?

Tabla N° 23: Trabajo en Equipo

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Totalmente de acuerdo | 93 | 56,4 | 56,4 | 56,4 |
| De acuerdo | 50 | 30,3 | 30,3 | 86,7 |
| Válidos No estoy seguro | 16 | 9,7 | 9,7 | 96,4 |
| En desacuerdo | 6 | 3,6 | 3,6 | 100,0 |
| Total | 165 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuesta 2022

Figura N°23: Trabajo en Equipo



Fuente: Encuesta 2022

ANÁLISIS

De los datos obtenidos, en la Tabla N° 23, el 56,4 % explica estar totalmente de acuerdo en que, el departamento promueve el trabajo en equipo, asimismo el 30,3 % indica estar de acuerdo con esta interrogante. No obstante, el 9,7 % indica no estar seguro, una minoría (El 3,6 %) expone estar en desacuerdo. Bajo este contexto, se puede observar que dentro departamento se fomenta el trabajo en equipo, sin embargo, hay una minoría que no tiene conocimiento al respecto. Por ello, es fundamental emplear el trabajo en equipo para obtener resultados favorables para la institución con menor esfuerzo, además que mejorará el clima laboral, mismo que será reflejado en su comportamiento dentro de la dependencia.

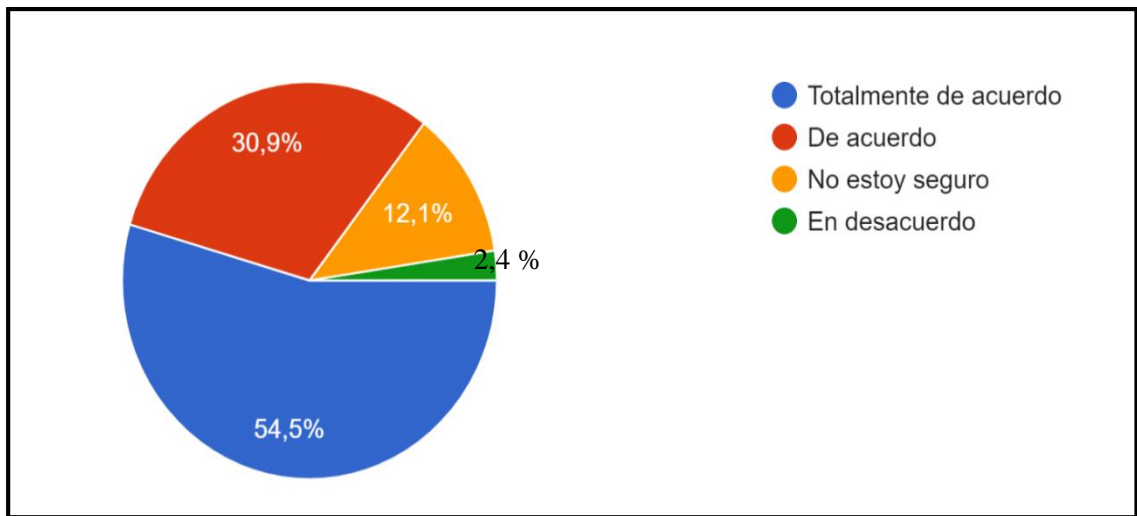
PREGUNTA 23. ¿Los mecanismos de comunicación utilizados por el departamento son adecuados?

Tabla N° 24: Mecanismo de comunicación

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Totalmente de acuerdo | 90 | 54,5 | 54,5 | 54,5 |
| De acuerdo | 51 | 30,9 | 30,9 | 85,5 |
| Válidos No estoy seguro | 20 | 12,1 | 12,1 | 97,6 |
| En desacuerdo | 4 | 2,4 | 2,4 | 100,0 |
| Total | 165 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuesta 2022

Figura N°24: Mecanismos de comunicación



Fuente: Encuesta 2022

ANÁLISIS

Según los resultados obtenidos en la Gráfica N° 25, se establece que la mayoría (El 54,5 %) de encuestados indica que, los mecanismos de comunicación utilizados por el departamento son adecuados, el 30,9 % menciona estar de acuerdo, por lo cual, podría existir una comunicación asertiva con el personal docente, lo que le permitirá establecer relaciones interpersonales que son la base del buen funcionamiento de una organización. Sin embargo, el 12,1 % alude no estar seguro, el resto (El 2,4 %) explica estar en desacuerdo con esta interrogante. Con este antecedente, el director debería desarrollar la habilidad para comunicarse de manera eficaz con todos los docentes.

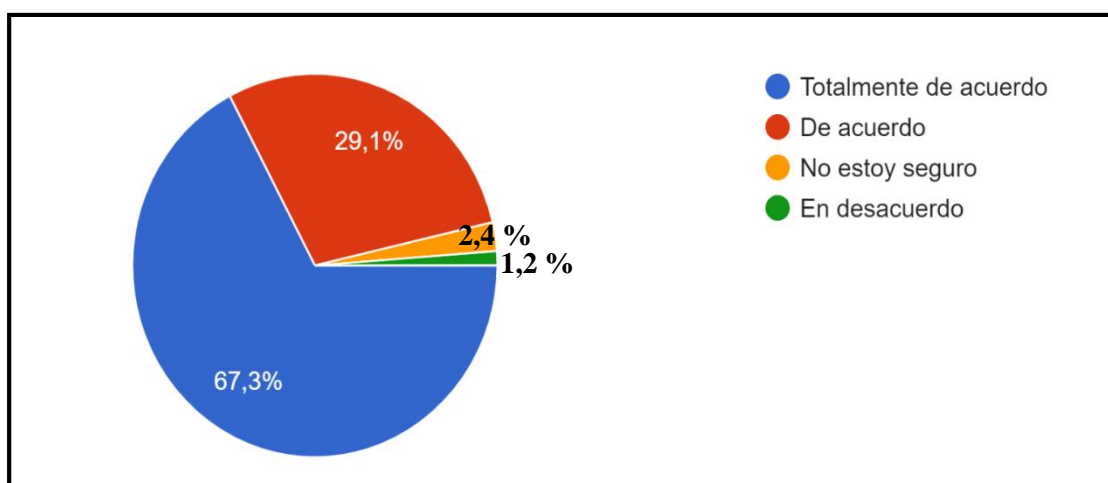
PREGUNTA 24. ¿Se considera suficientemente flexible para aceptar los cambios?

Tabla N° 25: Flexibilidad para aceptar cambios

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Totalmente de acuerdo | 111 | 67,3 | 67,3 | 67,3 |
| De acuerdo | 48 | 29,1 | 29,1 | 96,4 |
| Válidos No estoy seguro | 4 | 2,4 | 2,4 | 98,8 |
| En desacuerdo | 2 | 1,2 | 1,2 | 100,0 |
| Total | 165 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuesta 2022

Figura N°25: Flexibilidad para aceptar cambios



Fuente: Encuesta 2022

ANÁLISIS

El 67,3 % del personal encuestado manifiesta estar totalmente de acuerdo que, se considera suficientemente flexible para aceptar los cambios, mientras que el 29,1 % indica estar de acuerdo con esta pregunta. Por otro lado, el 2,4 % manifiesta no estar seguro, un bajo porcentaje (El 1,2 %) indica estar en desacuerdo. De acuerdo a los resultados obtenidos, la mayoría de los docentes estarían en condiciones y tendría la capacidad de adaptarse a trabajar en diferentes situaciones con personas o grupos diversos.

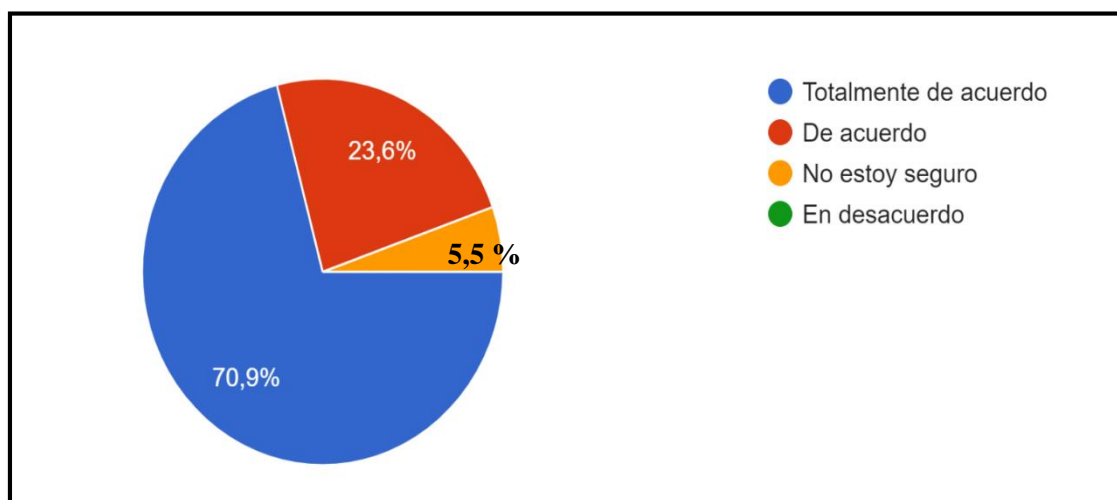
PREGUNTA 25. ¿Está dispuesto a hacer un esfuerzo extra si la situación lo exige?

Tabla N° 26: Esfuerzo extra para trabajar

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Totalmente de acuerdo | 117 | 70,9 | 70,9 | 70,9 |
| De acuerdo | 39 | 23,6 | 23,6 | 94,5 |
| No estoy seguro | 9 | 5,5 | 5,5 | 100,0 |
| Total | 165 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuesta 2022

Figura N°26: Esfuerzo extra para trabajar



Fuente: Encuesta 2022

ANÁLISIS

Se puede apreciar en la Tabla No. 26, que existe un elevado porcentaje (70,9 %) de encuestados que manifiestan, estar totalmente de acuerdo en que, está dispuesto a hacer un esfuerzo extra si la situación lo exige, el 23,6 % señala estar de acuerdo con este enunciado, por ello, se estima que los docentes podrían adaptarse con mayor facilidad a su puesto de trabajo, el cual debe venir impulsado desde los altos mandos de la institución. Por otro lado, el 5,5 % argumenta no estar seguro, con este antecedente, es

importante motivar al personal para que se sienta comprometido con su puesto de trabajo.

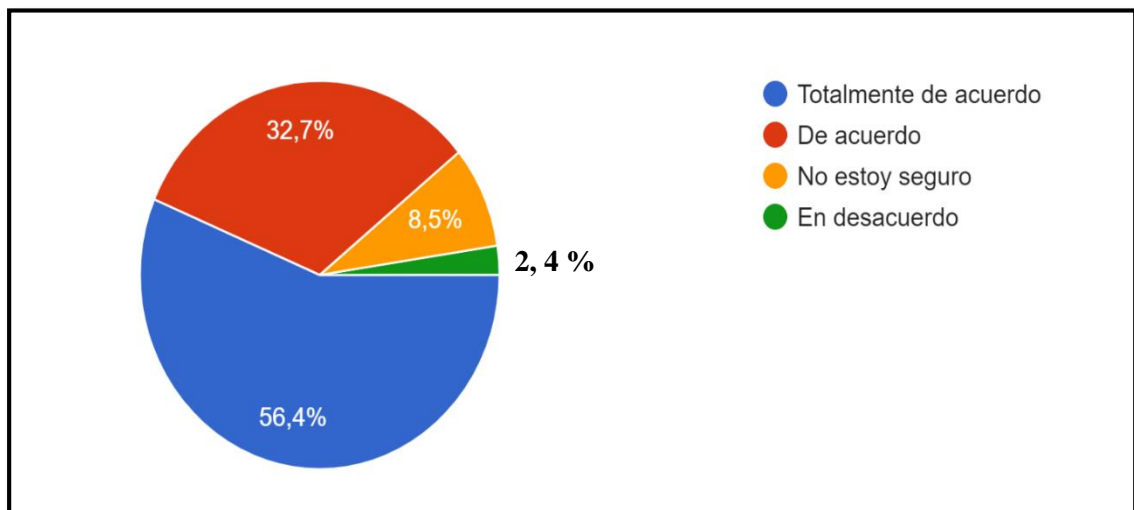
PREGUNTA 26. ¿Se siente responsable de los éxitos y fracasos del departamento donde labora?

Tabla N° 27: Éxitos y fracasos dentro del departamento

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Totalmente de acuerdo | 93 | 56,4 | 56,4 | 56,4 |
| De acuerdo | 54 | 32,7 | 32,7 | 89,1 |
| Válidos No estoy seguro | 14 | 8,5 | 8,5 | 97,6 |
| En desacuerdo | 4 | 2,4 | 2,4 | 100,0 |
| Total | 165 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuesta 2022

Figura N°27: Éxitos y fracasos dentro del departamento



Fuente: Encuesta 2022

ANÁLISIS

En relación con los datos obtenidos en la Tabla N° 27, el 56,4 %, es decir, la mayor parte de encuestados, afirman estar totalmente de acuerdo, en que se sienten responsables de los éxitos y fracasos del lugar donde laboran, a esto el 32,7 % mencionar estar de acuerdo. Sin embargo, el 8,5 % indico no estar seguro, el resto (El 2,4 %) de encuestados explica estar de desacuerdo con esta interrogante. Basándonos en los resultados expuestos, se observa que los docentes podrían estar comprometidos y sentirse responsables de su trabajo, para obtener buenos resultados, que a la vez este constituye un logro y éxito tanto para ellos como para la institución. Por ello, es importante mejorar los puntos débiles y continuar trabajando por un objetivo en común

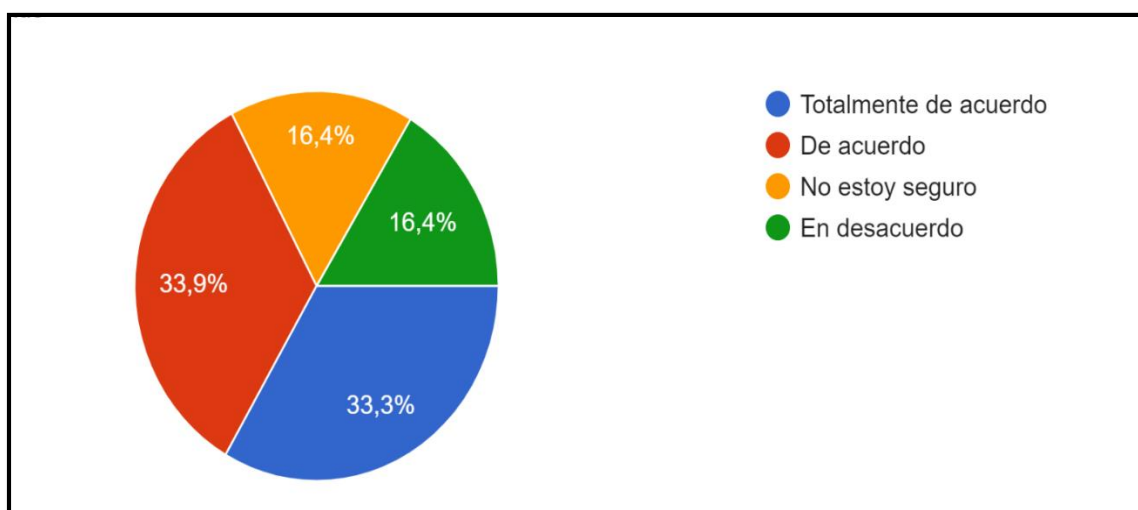
PREGUNTA 27. ¿El espacio físico es suficiente en su lugar de trabajo?

Tabla N° 28: Lugar de trabajo

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Totalmente de acuerdo | 55 | 33,3 | 33,3 | 33,3 |
| De acuerdo | 56 | 33,9 | 33,9 | 67,3 |
| Válidos No estoy seguro | 27 | 16,4 | 16,4 | 83,6 |
| En desacuerdo | 27 | 16,4 | 16,4 | 100,0 |
| Total | 165 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuesta 2022

Figura N°28: Lugar de trabajo



Fuente: Encuesta 2022

ANÁLISIS

Según los resultados obtenidos en la Tabla N° 28, se indica que la mayoría (El 33,9 %) de la población encuestada indica estar de acuerdo en que, el espacio físico es suficiente en su lugar de trabajo, asimismo el 33,3 % menciona estar totalmente de acuerdo con esta interrogante. El espacio físico en el trabajo es fundamental en una organización porque aumenta los niveles de productividad y felicidad de los colaboradores. La información antes descrita muestra, que los docentes podrían tener un lugar de trabajo confortable, lo que repercutirá directamente en su capacidad de concentración.

Mientras tanto, el 16,4 % explica no estar seguro, al mismo tiempo el 16,4 % indica estar en desacuerdo que, el espacio físico es suficiente en su lugar de trabajo, en referencia a estos resultados, se podría mejorar el espacio, aplicando pequeños cambios favorezca notablemente el espacio de trabajo, como aumentar luz natural, poner colores en función de lo que se quiere transmitir, entre otros.

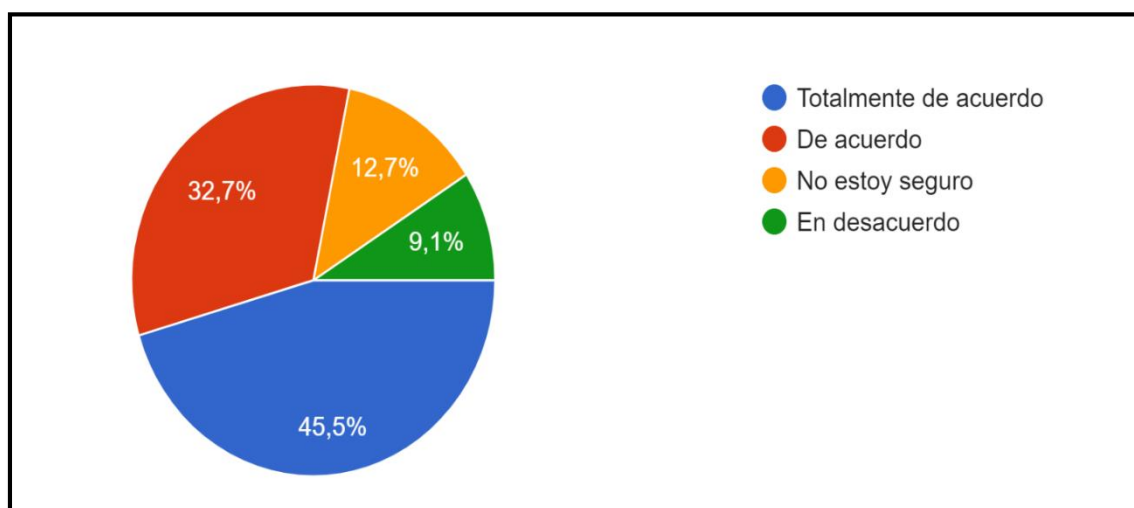
PREGUNTA 28. ¿Tiene una ventilación e iluminación adecuada su lugar de trabajo?

Tabla N° 29: Ventilación e iluminación en el trabajo

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Totalmente de acuerdo | 75 | 45,5 | 45,5 | 45,5 |
| De acuerdo | 54 | 32,7 | 32,7 | 78,2 |
| Válidos No estoy seguro | 21 | 12,7 | 12,7 | 90,9 |
| En desacuerdo | 15 | 9,1 | 9,1 | 100,0 |
| Total | 165 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuesta 2022

Figura N° 29: Ventilación e iluminación en el trabajo



Fuente: Encuesta 2022

ANÁLISIS

De acuerdo a la información recopilada en la Tabla N° 29, el 45,5 % de porcentaje de docentes encuestados exponen estar totalmente de acuerdo, que tiene una ventilación e iluminación adecuada su lugar de trabajo, el 32,7 % indico estar de acuerdo con esta pregunta. No obstante, el 12,7 % explica no estar seguro, por último, el 9,1 % manifiesta estar en desacuerdo en que su lugar de trabajo tiene una iluminación adecuada. En consecuencia, los datos expuestos revelan que existe una adecuada ventilación e iluminación en el departamento, lo cual es favorable para garantizar un

estado de ánimo dentro de las instalaciones. A pesar de ello, se recomienda tomar medidas preventivas constantemente para garantizar su bienestar y la salud de los docentes.

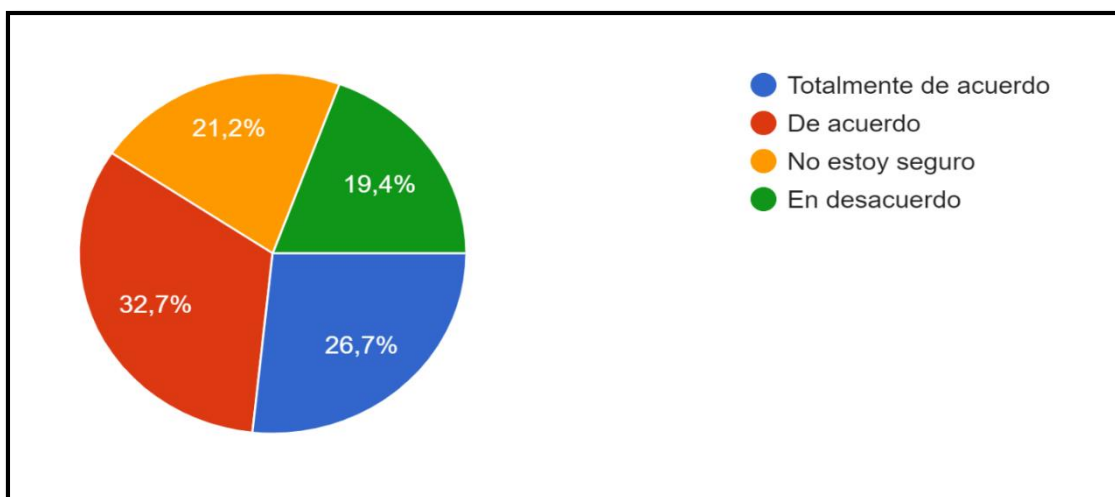
PREGUNTA 29. ¿Cuenta su unidad con los equipos e insumos necesarios para el desarrollo de sus funciones?

Tabla N° 30: Equipos e insumos para el desarrollo de funciones

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Totalmente de acuerdo | 44 | 26,7 | 26,7 | 26,7 |
| De acuerdo | 54 | 32,7 | 32,7 | 59,4 |
| Válidos No estoy seguro | 35 | 21,2 | 21,2 | 80,6 |
| En desacuerdo | 32 | 19,4 | 19,4 | 100,0 |
| Total | 165 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuesta 2022

Figura N°30: Equipos e insumos para el desarrollo de funciones



Fuente: Encuesta 2022

ANÁLISIS

Como se visualiza en el Gráfico N° 31, el 32,7 % indica estar de acuerdo en que, la unidad cuenta con los equipos e insumos necesarios para el desarrollo de sus funciones, el 26,7 % alude estar totalmente de acuerdo con esta interrogante. Al contrario, el 21, 2 % mencionó no estar seguro, el faltante 19, 4 % expuso no estar de acuerdo. De la información obtenida, es notorio observar que a pesar de que hay un porcentaje mayor que indica que el departamento cuenta con los recursos necesarios para el desarrollo de las funciones, existe una porción considerable que indica no estar seguro o conforme con esta interrogación, por ello, se debería identificar las necesidades de equipos e insumos que tienen los docentes para que les permita desempeñar de manera óptima sus actividades.

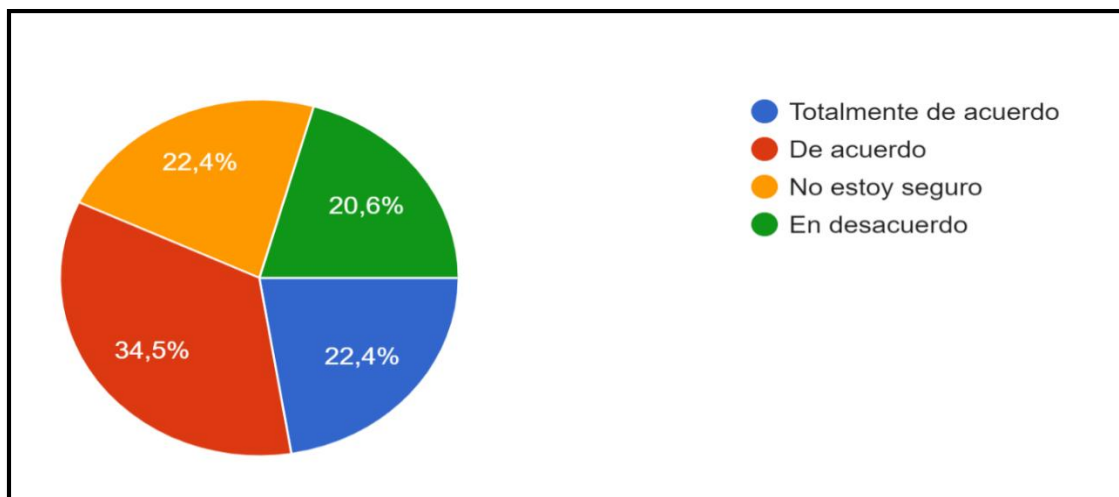
PREGUNTA 30. ¿La institución cuenta con equipos modernos?

Tabla N° 31: Equipos modernos para la institución

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Totalmente de acuerdo | 37 | 22,4 | 22,4 | 22,4 |
| De acuerdo | 57 | 34,5 | 34,5 | 57,0 |
| Válidos No estoy seguro | 37 | 22,4 | 22,4 | 79,4 |
| En desacuerdo | 34 | 20,6 | 20,6 | 100,0 |
| Total | 165 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuesta 2022

Figura N°31: Equipos modernos para la institución



Fuente: Encuesta 2022

ANÁLISIS

De acuerdo a los datos recolectados, la Tabla N° 31, el 34,5 % indica estar de acuerdo, en que la institución cuenta con equipos modernos. El 22,4 % explica estar totalmente de acuerdo con esta interrogante. Igualmente, el 22,4 % expuso no estar seguro, el resto, (El 20,6 %) manifestó estar en desacuerdo en que la institución cuenta con equipos modernos. En la información recolectada se observa que la mayoría de los docentes se encuentran conformes con los equipos que cuentan la institución, si en embargo, existe un porcentaje considerable que indican lo contrario, lo que podría indicar, que para ellos la infraestructura no contribuye a la realización de su desempeño, por lo cual, podría afectar al cumplimiento de los objetivos institucionales.

4.3. Validez confiabilidad

Con los resultados obtenidos de la encuesta se creó una base de datos en el software estadístico SPSS 20, en el cual se realizó un análisis de fiabilidad mediante ALFA DE CRONBACH, dando como resultado en la prueba piloto de 0.923. Posteriormente, se procedió aplicar a la población total obteniendo como resultado de 0,962, por lo que se consideró que el instrumento tiene un excelente nivel de fiabilidad.

4.4. Prueba piloto

Tabla N° 32: Resumen de procesamiento de los casos

| | N | % |
|------------------------------|----|-------|
| Válidos | 23 | 100,0 |
| Casos Excluidos ^a | 0 | ,0 |
| Total | 23 | 100,0 |

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Fuente: Encuesta 2022

Tabla N° 33: Estadística de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,923 | 29 |

Fuente: Encuesta 2022

4.5. Escala de todas las variables

Tabla N° 34: Resumen del procesamiento de los datos

| | N | % |
|------------------------------|-----|-------|
| Válidos | 165 | 98,2 |
| Casos Excluidos ^a | 3 | 1,8 |
| Total | 168 | 100,0 |

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Fuente: Encuesta 2022

Tabla N° 35: Estadística de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,962 | 30 |

Fuente: Encuesta 2022

4.6. Variable (KMO /EXPERTO)

Se procedió a realizar el análisis factorial mediante el test KMO, obteniendo los resultados de la extracción de todas las preguntas mayor a 0,7 lo que indica que todas las preguntas son factibles. Adicionalmente, también se procedió a validar el presente instrumento por tres expertos.

Tabla N° 36: Comunalidades

| | Inicial | Extracción |
|---|---------|------------|
| ¿Considera usted que el liderazgo del director del departamento permite cumplir con los objetivos institucionales? | 1,000 | , 974 |
| ¿El liderazgo que ejerce el director motiva al talento humano a mejorar su desempeño laboral? | 1,000 | , 896 |
| ¿Considera usted que el director genera un buen ambiente, y espíritu de cooperación laboral? | 1,000 | , 979 |
| ¿El director valora las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros? | 1,000 | , 742 |
| ¿Considera que el director promueve el trabajo en equipo entre sus colaboradores? | 1,000 | , 812 |
| ¿Considera usted que el director fomenta una buena comunicación entre los colaboradores? | 1,000 | , 873 |

| | | |
|--|-------|-------|
| ¿El director tiene capacidad de organización y planificación en el departamento? | 1,000 | , 887 |
| ¿El director delega tareas adecuadamente? | 1,000 | , 851 |
| ¿Considera usted que el director muestra un comportamiento transparente y demuestra su ética? | 1,000 | , 956 |
| ¿Considera usted que el director posee las condiciones y la capacidad para manejar situaciones complejas y trabajo bajo presión? | 1,000 | , 876 |
| ¿El director reconoce el buen desempeño de los colaboradores? | 1,000 | , 799 |
| ¿Las decisiones tomadas por el director se realizan de manera oportuna? | 1,000 | , 823 |
| ¿Las decisiones del director las toma pensando en la misión y la visión de la institución? | 1,000 | , 806 |
| ¿El director emplea su propia iniciativa para ejecutar acciones en beneficio institucional? | 1,000 | , 904 |
| ¿La dirección del departamento facilita la relación laboral con sus compañeros? | 1,000 | , 792 |
| ¿El departamento proporciona la información necesaria para realizar bien su trabajo? | 1,000 | , 868 |

| | | |
|--|-------|-------|
| ¿Ante un problema en su puesto trabajo usted puede hablar con su jefe en forma franca y sincera? | 1,000 | , 923 |
| ¿ El departamento promueve el trabajo en equipo? | 1,000 | , 878 |
| ¿Los mecanismos de comunicación utilizados por el departamento son adecuados? | 1,000 | , 866 |
| ¿Se considera suficientemente flexible para aceptar los cambios? | 1,000 | , 900 |
| ¿Está dispuesto a hacer un esfuerzo extra si la situación lo exige? | 1,000 | , 879 |
| ¿Se siente responsable de los éxitos y fracasos del departamento donde labora? | 1,000 | , 862 |
| ¿Existe la apertura e interés de parte del departamento para su desarrollo y crecimiento profesional y/o capacitación? | 1,000 | , 916 |
| ¿Los cursos autorizados por el departamento han sido útiles para la formación profesional de los docentes? | 1,000 | , 803 |
| ¿Considera que el departamento tiene en cuenta los méritos y capacidades en la selección del personal docente? | 1,000 | , 811 |

| | | |
|---|-------|-------|
| ¿El espacio físico es suficiente en su lugar de trabajo? | 1,000 | , 814 |
| ¿Tiene una ventilación e iluminación adecuada su lugar de trabajo? | 1,000 | , 844 |
| ¿Cuenta su unidad con los equipos e insumos necesarios para el desarrollo de sus funciones? | 1,000 | , 809 |
| ¿La institución cuenta con equipos modernos? | 1,000 | , 798 |

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Fuente: Encuesta 2022

4.7. Prueba normalidad

Una vez realizado el contraste de la normalidad, se muestra que se aplicará el test de Kolmogorov-Smirnov para la comprobación de la hipótesis de normalidad de la población, como se indica en la presente tabla “Correlaciones”.

Tabla N° 37: Prueba de normalidad

| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
|-----|---------------------------------|-----|------|--------------|-----|------|
| | Estadístico | gl | Sig. | Estadístico | gl | Sig. |
| VHD | ,377 | 165 | ,000 | ,689 | 165 | ,000 |
| VCO | ,292 | 165 | ,000 | ,761 | 165 | ,000 |

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Fuente: Encuesta 2022

4.8. Prueba de hipótesis

Tabla N° 38: Correlaciones

| | | VHD | VCO |
|-----------------|----------------------------|--------|--------|
| Rho de Spearman | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,662** |
| | VHD Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | N | 165 | 165 |
| | Coeficiente de correlación | ,662** | 1,000 |
| | VCO Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | N | 165 | 165 |

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Encuesta 2022

4.9. Implicancia

El presente trabajo de investigación tiene una implicación teórica (ya que aportará a la literatura académica con las variables Habilidades gerenciales y Clima organizacional, por lo cual se pretende generalizar el conocimiento. Así mismo, los resultados obtenidos serán un aporte significativo para la institución debido a que no han existido estudios similares aplicados al personal docente. Con los resultados obtenidos, el director tendrá un enfoque más claro de cómo está gestionando sus funciones y del clima laboral del personal docente.

4.10. Futura investigación

En lo que concierne a las líneas de investigación futura, durante el proceso de elaboración de este trabajo se recomienda aplicar la presente investigación en otras instituciones de educación superior públicas y privadas.

CAPÍTULO V

5.1. Conclusiones

- Las dimensiones de las habilidades directivas son: liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, habilidades, integridad, manejo de conflicto, reconocimiento, toma de decisiones; mientras que las dimensiones de clima organizacional son: capacitación, comunicación interna, adaptación al cambio, compromiso, entorno físico, elementos tangibles.
- Los resultados obtenidos de la encuesta total de la población, una vez sometidos al ALFA DE CRONBACH, dio como resultado 0,962, por lo que se consideró al instrumento un excelente nivel de fiabilidad.
- La mayoría de los docentes del departamento de Ciencias Humanas y Sociales consideran que el director de departamento cuenta con las competencias y las habilidades gerenciales para administrar la unidad.
- Existe una relación moderada entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional en la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE según la correlación de Rho de Separan que desde 1 a 0, 62.

5.2. Recomendaciones

- Fortalecer la capacitación personal y en equipos de trabajo para fortalecer las habilidades del director, situación que impactará en un mejor clima organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

- Bustamante Uzcátegui, S., Pérez de Maldonado, I., & Pérez de Maldonado, I. (2006). Clima organizacional; cambio organizacional KW - acción gerencial KW - diagnóstico organizacional. *Investigacionypostgrado@est.upel.edu.*, 19.
- Hernández Sampieri, R. (2014). México : Mc Graw Hill Education .
- Acosta , B., & Venegas, C. (2010). CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA CERVECERA. *Revista IIPSI*, 163-172. Obtenido de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/psico/article/view>
- Alvarado , O. (2003). *Gerencia marketing educativo*. Perú : Udegraf S.A.
- Baño , D., Villacrés , E., Arboleda , L., & García , T. (2016). Evaluación del clima organizacional del personal docente de las Instituciones de Educación Superior (IES) de la provincia de Chimborazo - Ecuador. *Industrial Data*, 11.
- Brunet, L. (1999). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. México: Editorial Trillas.
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México : Trillas.
- Cadena, R. F. (2017). *Teoría organizacional y habilidades gerenciales* . Bogotá: Fondo editorial Areandino.
- Cassutti, M. (2016). *Administración de las organizaciones*.
- Castillo, C. S. (2020).
- Chaluisa, S. F. (2022).
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México : McGraw-Hill Interamericana.
- Donawa Torres, Z., & Gámez Araujo, W. (2019). Ausencia de habilidades para una cultura de innovación universitaria en instituciones de Colombia y Venezuela. *Universidad y Empresa*, 28.
- García , M. (2003). Del Clima organizacional a la cultura organizacional. *II Encuentro de Investigación y docencia en administración*.
- García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *SCIELO - COLOMBIA*, 43-65.
- García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación

- Conceptual. *Cuadernos de Administración*.
- García, F., Boom, E., & Molina, S. (2017). Habilidades del gerente en organizaciones del sector Palmicultor en el departamento del cesar. "*Visión de futuro*". Gestión. (14 de diciembre de 2019). *Geestión: Empleo y Management*. Obtenido de Empresas: estas son las habilidades con mayor demanda en la actualidad: <https://gestion.pe/economia/management-empleo/empresas-estas-son-las-habilidades-con-mayor-demanda-en-la-actualidad-fotos-nndc-noticia/>
- Gonzáles, J., Ramirez, R., Palomo, G., & Terán, N. (2015). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Multidisciplinar*, 14.
- Goya Anchundia, K. L. (2021).
- Guerrero , M. (2017). *Las habilidades gerenciales en el ejercicio de la gestión pública* . Obtenido de <http://hdl.handle.net/10596/13510>
- Hérrnandez , R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* . McGraw Hill.
- León, A. &. (2017).
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press.
- Mancheno-Saá, M. J.-S.-B. (2019).
- Martínez, A., & Zumel, C. (2018). *Organización de equipos de ventas* (Editorial Nobel ed.). Madrid: 1º edición.
- Masset , F. (2017). Teoria Geral Da Administração.
- Mujica de González, M., & Pérez de Maldonado, I. (2007). GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL: UNA ACCIÓN DESEABLE EN LA UNIVERSIDAD. *Laurus* , 16.
- Pita, S., & Pértegas , S. (2002). Investigación Cuantitativa y Cualitativa. 78.
- Puga Villarreal, J., & Martínez Cerna, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *ELSIEVER*, 17.
- Robbins, S. (1999). *Fundamento del compor-tamiento organizacional*. México: Editorial Prentice Hall.
- Romero , D. (2018). *Habilidades gerenciales y desarrollo humano de los colaboradores de la Municipalidad de Lima*. Obtenido de

<https://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/2186>:

<http://hdl.handle.net/20.500.14039/2186>

Saá, M. J. (2016).

Serrano Orellana, B., & Alexandra, P. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Elsevier*, 9.

Silva, W. R. (2017).

Smith, A. (1999). Training and development in Australia. *Melbourne: The Institute.*, 261.

Socha, J. (2017). Habilidades gerenciales fundamentales en la toma de decisiones en una organización. Bogotá.

UFA-ESPE. (2022). Obtenido de <https://www.espe.edu.ec/filosofia/>

Weick, K. (1979). *Cognitive Processes in Organization*. Cognitive Processes in Organization.

ANEXOS



ESPE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS HUMANAS Y SOCIALES

Memorando Nro. ESPE-DCHS-2022-4264-M

Sangolquí, 29 de julio de 2022

PARA: Tem. Marco Mauricio Rosales Cevallos
Director del Departamento de Ciencias Humanas y Sociales

ASUNTO: Solicitando aplicar encuesta de trabajo de titulación al personal docente del DCHS.

De mi consideración:

Por medio del presente, me permito poner en su digno conocimiento que me encuentro cursando la Maestría en Gestión del Talento Humano, cohorte 2021, de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, y estoy en la etapa de desarrollo de mi trabajo de investigación con el tema: "HABILIDADES GERENCIALES Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR", en tal virtud, muy respetuosamente me permito solicitar a usted señor Director, se digne autorizar la aplicación de una encuesta al personal docente de nuestro departamento, la misma que tiene fines académicos. Por la favorable atención que se digne dar a la presente anticipo mis más sinceros agradecimientos.

Con sentimientos de distinguida consideración.

Atentamente,

Documento firmado electrónicamente

Ing. Gloria Patricia Guaman Ayola
ASISTENTE EJECUTIVA 2

Anexo:

- Mem 051 solicitud tema estudiante Gloria Patricia Guaman Ayola-signed.pdf



GLORIA
PATRICIA
GUAMAN AYOLA

Sede Maíz - Sangolquí - Av. General Rumiñahui S/N, Sector Santa Clara - Valle de los Chillos
Teléfono: (593) 02-23989400 - Fax: (593) 02-2334652
e-mail: info@espe.edu.ec - website: www.espe.edu.ec

mailto:guaman.patricia@espe.edu.ec



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS
MAESTRIA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
ENCUESTA DIRIDA A DOCENTES**

Encuesta de Habilidades gerenciales y Clima organizacional en el Departamento de Ciencias Humanas y Sociales de la ESPE.

OBJETIVO: El presente cuestionario tiene la finalidad de conocer la relación entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional que existe en el Departamento de Ciencias Humanas y Sociales de la ESPE.

INSTRUCCIONES: Encierre en círculo la alternativa de su satisfacción. Sus respuestas son anónimas y se garantiza la confidencialidad de las mismas.

1. Totalmente de acuerdo
2. De acuerdo
3. No estoy seguro
4. En desacuerdo

HABILIDADES DIRECTIVAS

CON ENFOQUE A LA DIRECCIÓN DE DEPARTAMENTO

1. **¿Considera usted que el liderazgo del director del departamento permite cumplir con los objetivos institucionales?**
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - No estoy seguro
 - En desacuerdo

2. ¿El liderazgo que ejerce el director motiva al talento humano a mejorar su desempeño laboral?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- No estoy seguro
- En desacuerdo

3. ¿Considera usted que el director genera un buen ambiente, y espíritu de cooperación laboral?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- No estoy seguro
- En desacuerdo

4. ¿El director valora las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- No estoy seguro
- En desacuerdo

5. ¿Considera que el director promueve el trabajo en equipo entre sus colaboradores?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- No estoy seguro

- En desacuerdo

6. ¿Considera usted que el director fomenta una buena comunicación entre los colaboradores?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- No estoy seguro
- En desacuerdo

7. ¿El director tiene capacidad de organización y planificación en el departamento?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- No estoy seguro
- En desacuerdo

8. ¿El director delega tareas adecuadamente?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- No estoy seguro
- En desacuerdo

9. ¿Considera usted que el director muestra un comportamiento transparente y demuestra su ética?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- No estoy seguro
- En desacuerdo

10. ¿Cuándo existe un conflicto, ¿cree usted que el director gestiona correctamente alternativas de solución?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- No estoy seguro
- En desacuerdo

11. ¿Considera usted que el director posee las condiciones y la capacidad para manejar situaciones complejas y trabajo bajo presión?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- No estoy seguro
- En desacuerdo

12. ¿El director reconoce el buen desempeño de los colaboradores?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- No estoy seguro
- En desacuerdo

13. ¿Las decisiones tomadas por el director se realizan de manera oportuna?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- No estoy seguro
- En desacuerdo

14. ¿Las decisiones del director hace pensando en la misión y la visión de la institución?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- No estoy seguro
- En desacuerdo

15. ¿El director emplea su propia iniciativa para ejecutar acciones en beneficio institucional?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- No estoy seguro
- En desacuerdo

16. ¿Existe la apertura e interés de parte del departamento para su desarrollo y crecimiento profesional y/o capacitación?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- No estoy seguro
- En desacuerdo

17. ¿Los cursos autorizados por el departamento han sido útiles para la formación profesional de los docentes?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- No estoy seguro
- En desacuerdo

18. ¿Considera que el departamento tiene en cuenta los méritos y capacidades en la selección del personal docente?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- No estoy seguro
- En desacuerdo

CLIMA ORGANIZACIONAL

CON ENFOQUE AL DEPARTAMENTO

19. ¿La dirección del departamento facilita la relación laboral con sus compañeros?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- No estoy seguro
- En desacuerdo

20. ¿El departamento proporciona la información necesaria para realizar bien su trabajo?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- No estoy seguro
- En desacuerdo

21. ¿Ante un problema en su trabajo puede Ud. hablar con su jefe en forma franca y sincera?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- No estoy seguro
- En desacuerdo

22. ¿El departamento promueve el trabajo en equipo?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- No estoy seguro
- En desacuerdo

23. ¿Los mecanismos de comunicación utilizados por el departamento son adecuados?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- No estoy seguro
- En desacuerdo

24. ¿Se considera suficientemente flexible para aceptar los cambios?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- No estoy seguro
- En desacuerdo

25. ¿Está dispuestos a hacer un esfuerzo extra si la situación lo exige?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- No estoy seguro
- En desacuerdo

26. ¿Se siente responsable de los éxitos y fracasos del departamento donde labora?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo

- No estoy seguro
- En desacuerdo

27. ¿El espacio físico es suficiente en su lugar de trabajo?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- No estoy seguro
- En desacuerdo

28. ¿Tiene una ventilación e iluminación adecuada su lugar de trabajo?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- No estoy seguro
- En desacuerdo

29. ¿Cuenta su unidad con los equipos e insumos necesarios para el desarrollo de sus funciones?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- No estoy seguro
- En desacuerdo

30. ¿La institución cuenta con equipos modernos?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- No estoy