



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Escuela de
Graduados
FCE - UNC



UNC

Universidad
Nacional
de Córdoba

Maestría en Dirección de Negocios

Seminario de Trabajo Final

Trabajo Final de Maestría

“Determinación del Clima Laboral en el Instituto Santos”

Autor

María Marcela Yanzi Aspell

Córdoba, febrero de 2023.



Determinación del clima laboral en el Instituto Santos by María Marcela Yanzi Aspell is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento-SinObraDerivada 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

Contenido

| | |
|---|----|
| Contenido..... | 3 |
| Lista de tablas | 5 |
| Lista de Figuras..... | 6 |
| 1. Introducción..... | 7 |
| 2. Objetivos..... | 9 |
| II.1. Objetivo General | 9 |
| II.2. Objetivos Específicos..... | 9 |
| 3. Marco Conceptual | 10 |
| III. 1 Clima Laboral:..... | 10 |
| Definición:..... | 10 |
| Características del Clima Laboral:..... | 11 |
| Diagnóstico Del Clima Laboral: | 11 |
| III. 2 Grado de Favorabilidad y Nivel de Confianza: | 13 |
| III. 3 Índice de rotación:..... | 15 |
| 4. El caso | 17 |
| 5. Datos y Métodos..... | 20 |
| V. 1 Clasificación y Análisis de los datos: | 23 |
| V. 2 Participación:..... | 24 |
| 6. Resultados | 25 |
| VI. 1 Diagnóstico inicial por áreas/nivel:..... | 25 |
| Diagnóstico Clima Laboral nivel Inicial: | 25 |
| Diagnóstico Clima Laboral nivel Primario:..... | 28 |
| Diagnóstico Clima Laboral nivel Secundario: | 31 |
| Diagnóstico Clima Laboral área de Administración:..... | 34 |
| Diagnóstico Clima Laboral área de Cocina: | 37 |
| Diagnóstico Clima Laboral área de Maestranza:..... | 40 |
| 7. Conclusiones | 43 |
| 8. Implicaciones | 48 |
| 9. Bibliografía..... | 51 |
| Elenco de Fuentes de referencia general empleadas: | 51 |

“Determinación del Clima Laboral en el Instituto Santos”

| | |
|--|----|
| Elenco de Fuentes de referencia específica empleadas:..... | 53 |
| 10. Anexo I: Detalle de preguntas realizadas en el enfoque cualitativo: Entrevista | 54 |
| 11. Anexo II: Detalle de preguntas realizadas en el enfoque cuantitativo: Encuesta | 55 |
| 12. Apéndice I: Resultados en las 7 sentencias por área/nivel | 60 |
| 13. Apéndice II: Clima laboral por área/nivel | 61 |
| 14. Apéndice III: Aspectos más valorados y oportunidades de mejora de los referentes por nivel: | 62 |
| 15. Apéndice IV: Distribución de los colaboradores de la Institución según los siguientes parámetros:..... | 63 |

Lista de tablas

- 1. Tabla 1:** Staff de colaboradores por rol desempeñado:
- 2. Tabla 2:** Staff directivo por nivel
- 3. Tabla 3:** Staff docentes por nivel
- 4. Tabla 4:** Participación por área/nivel en cada etapa
- 5. Tabla 5:** Variación en el índice de rotación nivel inicial 2020-2022
- 6. Tabla 6:** Variación en el índice de rotación nivel primario 2020-2022
- 7. Tabla 7:** Variación en el índice de rotación nivel secundario 2020-2022
- 8. Tabla 8:** Variación en el índice de rotación área de administración 2020-2022
- 9. Tabla 9:** Variación en el índice de rotación área de cocina 2020-2022
- 10. Tabla 10:** Variación en el índice de rotación área de maestranza 2020-2022

Lista de Figuras

- 1. Figura 1:** *Resultado en sentencias para nivel INICIAL*
- 2. Figura 2:** *Nube de palabras de los sentires en el rol-Nivel Inicial*
- 3. Figura 3:** *Resultado en sentencias para nivel PRIMARIO*
- 4. Figura 4:** *Nube de palabras de los sentires en el rol-Nivel Primario*
- 5. Figura 5:** *Resultado en sentencias para nivel SECUNDARIO*
- 6. Figura 6:** *Nube de palabras de los sentires en el rol-Nivel Secundario*
- 7. Figura 7:** *Resultado en sentencias para Área ADMINISTRACIÓN*
- 8. Figura 8:** *Nube de palabras de los sentires en el rol- Área Administración*
- 9. Figura 9:** *Resultado en sentencias para Área COCINA*
- 10. Figura 10:** *Nube de palabras de los sentires en el rol- Área Cocina*
- 11. Figura 11:** *Resultado en sentencias para Área MAESTRANZA*
- 12. Figura 12:** *Nube de palabras de los sentires en el rol- Área Maestranza*
- 13. Figura 13:** *Resultado en sentencias para INSTITUTO SANTOS:*

1. Introducción

El presente trabajo final de la carrera en Dirección de Negocios cohorte 2021, de la escuela de Graduados FCE, de la Universidad Nacional de Córdoba, pretende abordar el **estudio del Clima Laboral en una de las instituciones educativas de gran trayectoria en el ámbito privado de la provincia de Córdoba: Instituto Santos**. Con más de 4 décadas de antigüedad en sus tres niveles de enseñanza y aprendizaje a saber: inicial, primario y secundario, la **calidad educativa y la calidez humana** son los principales pilares que lo definen. Se trata de un colegio que **“educa y vive en valores”** persiguiendo la formación de comunicadores competentes, que les permitan experimentar nuevas formas de aprender y enseñar.

Sin embargo, en la actualidad sus dueños y los responsables de llevar adelante la gestión del colegio, **perciben un malestar generalizado en el Clima Laboral**, el cual ha sido detectado principalmente por un significativo crecimiento en el índice de rotación del personal en los últimos años. Esta situación ha comenzado a repercutir negativamente en la Institución, en el vínculo con los padres y alumnos, derivando a numerosos problemas operativos que urge solucionar a corto plazo, para seguir manteniendo el prestigio de la calidad educativa que ofrecen.

El mundo cambiante y globalizado en el que actúan hoy las organizaciones contemporáneas, no es ajeno a las instituciones educativas, siendo una de sus primordiales preocupaciones la de sostener un buen Clima Laboral, creativo e inspirador que les permitan alcanzar mejores estándares de calidad. El **Clima Laboral** se configura como una parte vital en la vida de una Institución educativa, a partir del cual se mueven los hilos de la productividad y la estabilidad que conducen a la mejora organizacional, donde el Nivel de Confianza y el índice de rotación se tornan aspectos centrales para su evaluación.

La confianza propiamente dicha se encuentra basada en la credibilidad de la dirección, en el respeto y como se sienten las personas realizando su trabajo. Cuando esto sucede aumenta la productividad, hay rendimientos exponenciales y se fomentan la colaboración entre sus miembros. El Nivel de Confianza y su consecuente afectación al Clima Laboral, tiene un impacto directo en la **rotación** de las personas que hacen a una organización. Si se cuenta con un personal, básicamente satisfecho, se obtendrá **un alto Nivel de Confianza, arrojando como resultado un buen Clima Laboral y al mismo tiempo se evidenciará un menor índice**

de renunciaciones.

En línea a lo anterior, es válido preguntarse ***¿Cómo es el Clima Laboral del Instituto Santos que se ha visto incrementado el índice de rotación del personal en los últimos años?***

A través de una estrategia metodológica de *Métodos Mixtos* se pretende realizar un diagnóstico del Clima Laboral en dicha Institución educativa, analizando el impacto que este genera en la dinámica organizacional en sus diversos niveles/áreas y en el vínculo mantenido con los educadores, padres y alumnos. Para ello se realizaron entrevistas y encuestas a los dueños, personal directivo y docente, como así también quienes forman parte del staff de las áreas de administración, cocina y maestranza, a partir de las cuales se pudo determinar el Grado de Favorabilidad, el Nivel de Confianza y el índice de rotación, que ayudaron a comprender en profundidad las particularidades de su Clima Laboral.

El trabajo se esquematiza en ocho secciones.

En primero lugar la presente introducción, en un segundo apartado se realiza la presentación de los objetivos tanto el general como los específicos; le sigue el desarrollo del Marco Conceptual con las definiciones que se toman de base para esta investigación tales como la de Clima Laboral, Nivel de Confianza e Índice de Rotación. El cuarto apartado presenta el caso de estudio propiamente dicho, detallando a continuación la metodología utilizada para la recolección de información que luego es analizada y plasmada en los resultados. Finalmente se abordan las conclusiones e implicancias de estos para con la problemática que se plantea.

2. Objetivos

II.1. Objetivo General

- ✓ Realizar un **diagnóstico** sobre el Clima Laboral del Instituto Santos, analizando el impacto que el mismo genera en la dinámica organizacional en sus diversos niveles/áreas y en el vínculo mantenido con los educadores, padres y alumnos.

II.2. Objetivos Específicos

- ✓ Determinar el **Grado de Favorabilidad** por nivel/área del Instituto Santos y analizar su relación con el Clima Laboral.
- ✓ Determinar el **Nivel de Confianza** por nivel/área del Instituto Santos y analizar su relación con el Clima Laboral.
- ✓ Determinar el **índice de rotación** de la Institución (2020-2022) y analizar su vinculación con el Grado de Favorabilidad, Nivel de Confianza y Clima Laboral.
- ✓ Delimitar las **implicancias** que surgen del diagnóstico realizado, para la confección de un plan de acción, con el propósito de que los propietarios del Instituto Santos puedan establecer y mantener un Clima Laboral que sea oportuno para el colegio.

3. Marco Conceptual

III. 1 Clima Laboral:

Definición:

El origen de este concepto proviene de la investigación de Lewin (1936), quien indicó que el comportamiento humano depende de la situación donde ocurre la conducta, tiene sus inicios en la década del 60 dentro de la psicología organizacional tratada por Gellerman (1960), y a partir de entonces ha sido estudiada por diversos autores.

Según lo que establece Luc Brune (2014) *“El Clima Laboral constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad”*. García (2009) define el Clima Laboral como un conjunto de percepciones que una organización tiene de sus políticas, prácticas y procedimientos, y que son compartidos por sus miembros en torno al ambiente laboral. Por su parte, Chiavenato (2007) menciona que el Clima Laboral es un aspecto del ambiente o el entorno interno de una organización, que está conformado por factores psicosociales del grupo de trabajo.

En definitiva, el Clima Laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, este influye en la satisfacción, en la productividad de los individuos, y, por lo tanto, en los resultados deseados para la organización. Todo ser humano en su ejercicio productivo, debería desempeñarse en un a Clima Laboral seguro y sano, capaz de estimular en él, su capacidad y desarrollo profesional (Chiavenato, 2007). Además, está relacionado con el *“saber hacer”* del directivo, con los comportamientos de las personas, la manera de trabajar y de relacionarse, las interacciones entre ellos y con las máquinas que se utilizan, la propia actividad de cada uno, etc. (González, 2009).

Una de las principales particularidades del Clima Laboral, es que el mismo debe interpretarse más que como un estado cercado en el tiempo, como un proceso dinámico que varía en coordenadas espacio temporales, sin que se pueda asegurar una proyección clara y concreta del mismo, aun en el corto plazo (Olaz,2013). Comprender esa dinámica del Clima Laboral es importante para aquellas organizaciones que buscan constantemente mejorar el ambiente de trabajo, siendo un elemento clave para su progreso y esencia (Segredo, 2013).

“Determinación del Clima Laboral en el Instituto Santos”

Características del Clima Laboral:

De la bibliografía analizada, se desprende que existen ciertas características que contribuyen a definir el concepto del Clima Laboral y la manera en que el mismo afecta el funcionamiento de una organización.

Su principal característica, es que es un **concepto multidimensional** ya que participan e integran numerosas dimensiones en su desarrollo tales como el grado de conflicto, el estilo de liderazgo, la estructura de la autoridad, la naturaleza autónoma de la organización, entre otras. García (2009) establece que cada tipo de organización posee un clima **propio**, con características particulares, que varía inclusive en cada uno de los departamentos o áreas que la conforman. Este se construye y alimenta a través de las personas que trabajan en ella, también llamados colaboradores, y por ejemplo si una persona se desempeña en el área de administración pasa a la de formación educativa, podría notar que se percibe climas diferentes entre dichas áreas, estas diferencias suelen encontrarse relacionadas al tipo de liderazgo ejercido, a las tareas que realizan, relaciones con sus compañeros, oportunidades de crecimiento, entre otras.

Otro de los atributos del Clima Laboral es que es medible y refleja el grado de motivación de los colaboradores. Y si bien esa medición alcanza una duración temporal al construirse sobre un periodo de tiempo dado, se trata de algo netamente dinámico y sujeto a modificaciones. Con el paso del tiempo, cuando algunas de las dimensiones que hacen al Clima Laboral se transforman en prácticas compartidas, logran institucionalizarse, y es en esta instancia en donde llega a condicionar la acción de los colaboradores y todas las personas que se involucren en ellas.

Diagnóstico Del Clima Laboral:

Para Méndez (2006), diagnosticar el Clima Laboral de una organización se orienta hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de las personas. Se lleva a cabo a partir de las percepciones y actitudes que los colaboradores tienen sobre el clima de la organización y que influyen en su motivación

“Determinación del Clima Laboral en el Instituto Santos”

laboral. En línea a ello, el diagnóstico del Clima Laboral implica una medición sistemática que permita conocer el grado de bienestar laboral de una organización a fin de contar con información para la toma de decisiones.

Aunque en muchas ocasiones las organizaciones adjudican los bajos resultados de sus indicadores a la economía y recae la culpa sobre áreas particulares, lo cierto es que dichos resultados también se ven influidos por el bienestar laboral que se experimenta. Cuando los colaboradores se sienten motivados por su trabajo, se desempeñan con mayor compromiso y eficacia; sin embargo, para que exista esa motivación, debe existir bienestar laboral (Méndez, 2006).

El rol de los líderes es fundamental para alcanzarlo, como así también lo son, la capacitación de las personas, la comunicación abierta y la implementación de mejores prácticas que faciliten el desarrollo de los equipos. Los colaboradores deben sentirse bien haciendo lo que hacen, y cuando ello sucede, se refleja positivamente en los indicadores del negocio.

Conocer lo que piensan las personas acerca de la organización en la cual trabajan, sus percepciones, es fundamental para la gestión de cualquier Institución ya que sus opiniones determinan cómo se sienten, cómo hacen su trabajo y en consecuencia, el rumbo que toma el Clima Laboral.

Una de las herramientas más concretas y eficientes que ha servido para diagnosticar el Clima Laboral es la implementada por la *Great Place to Work (GPTW)*, esta es una firma global de *people analytics* y consultoría que ayuda a las organizaciones a obtener mejores resultados de negocio focalizándose en la experiencia laboral de todos los colaboradores. La misma determina el Clima Laboral a través del **Grado de Favorabilidad, Nivel de Confianza e Índice de rotación**. El primer y segundo indicador se obtienen mediante una encuesta de clima, mientras que el tercero es una estadística en función a la información interna de la organización y la variación en su nómina. Los resultados de la encuesta establecen, cómo se encuentra el clima, a través de la interpretación y análisis de los mismos, se puede establecer un diagnóstico inicial del Clima Laboral de una organización a una fecha determinada, lo que permite, en una etapa posterior, establecer un posible plan de acción que mejore los niveles de bienestar laboral en la misma. Mientras que, el tercer indicador guarda relación con el

Clima Laboral de manera inversa, es decir mientras mayor sea el índice denota un Clima Laboral crítico y a la inversa un Clima aceptable/bueno.

III. 2 Grado de Favorabilidad y Nivel de Confianza:

Como se mencionó anteriormente, las **encuestas de clima** se utilizan para medir el **Grado de Favorabilidad y el Nivel de Confianza** que da lugar a un diagnóstico del Clima Laboral. Estas son útiles para conocer la efectividad de los líderes en su rol, si los objetivos organizacionales están claros y fueron bien comunicados, así como también si se están tomando las acciones correctas, entre otros factores. Consiste en un cuestionario donde los colaboradores responden anónimamente cuán satisfechos se sienten con la organización en relación a determinados parámetros: confianza, liderazgo, comunicación, otros.

La consultora Great Place to Work (2020) afirma que: *“escuchar y atender el sentir de los colaboradores es clave para el éxito organizacional. Es una forma concreta de que todas las partes se sientan satisfechas y den lo mejor de sí, obteniendo los mejores resultados. Y no sólo escuchar, sino tomar acciones concretas a partir de esas opiniones que lleven a una superación de todos los integrantes, en el afán de seguir creciendo para luego volver a medir y que le permita a la organización, en este sentido, superar los niveles de bienestar y dar siempre lo mejor a quienes la conforman.”*

En función a los parámetros implementados por *Great Place to Work*, la encuesta de Clima Laboral se elabora en base a 7 sentencias que permiten conocer el **Grado de Favorabilidad de una organización:**

- 1. CREDIBILIDAD:** Se refiere que si lo que se dice desde la organización es coherente con lo que se lleva a cabo en la práctica. También está referido a si en la organización, se establecen relaciones de confianza, si se cree que las formas y el rumbo de la organización son las correctas y si se proporciona el acceso a la información necesaria para dar cuenta de ello.
- 2. RESPETO:** Se considera en este punto la individualidad de cada colaborador, derechos, oportunidades, opiniones y conocimientos respetados en el lugar de trabajo.

“Determinación del Clima Laboral en el Instituto Santos”

- 3. ORGULLO:** Se centra en el sentido de pertenencia que genera el lugar de trabajo para los colaboradores.
- 4. CAMARADERÍA:** Este punto busca identificar la forma en que funcionan las relaciones con los miembros de tu equipo primario, el área, u otras áreas y la organización en general. Su análisis permite identificar si el colaborador acciona en un clima amigable y favorable para compartir aportes, pensar en soluciones colectivas o si predomina el individualismo (por personas o por equipos que trabajan de manera cerrada)
- 5. IMPARCIALIDAD:** Desde este se profundiza sobre el sentido de equidad. No es el de igualdad, sino dar cuenta de aquello que se merece y corresponde.
- 6. ENGAGEMENT (en español *Compromiso*):** El mismo hace hincapié en el sentimiento de pertenencia, motivación, compromiso de los colaboradores.
- 7. EJECUCIÓN CON EXCELENCIA:** Es el último de los aspectos a identificar y gira en torno a la efectividad y eficiencia en las tareas, entre otras cosas.

En cada una de las sentencias se obtiene un porcentaje de bienestar que varía de 0% a 100%, y el promedio de los 7 arroja el Grado de Favorabilidad. GPTW, determina las siguientes referencias en función a los resultados obtenidos:

Grado de Favorabilidad:

- **Entre 0% y hasta 59%: Clima Laboral: CRÍTICO**, es necesario analizar y reforzar todos los factores que conforman este diagnóstico, ya que el resultado está indicando que las acciones emprendidas por la Institución no conllevan al desarrollo del personal, quizá generando al mismo tiempo actitudes y comportamientos negativos que influyen de manera directa en la organización.
- **Entre 60% y hasta 79%: Clima Laboral: ACEPTABLE**, es el esperado en cualquier organización que no haya tenido una intervención de clima como un primer resultado, sin embargo, la Institución debe necesariamente, así se aconseja, hacer frente a aquellos elementos que obtuvieron resultados más bajos para lograr mejorar el ambiente de trabajo.
- **Entre 80% y hasta 100%: Clima Laboral: BUENO**, el esperado luego de una intervención para mejorar el clima, el mismo es favorable al funcionamiento de la Institución en todos sus aspectos.

“Determinación del Clima Laboral en el Instituto Santos”

Por su parte el **Nivel de Confianza** se mide en función a los resultados obtenidos en la sentencia de credibilidad, respeto e imparcialidad.

La **confianza** es el principio más importante que define a los grandes lugares de trabajo ya que la generación de confianza tiene que ver con las relaciones que se crean entre los trabajadores, así como en la conexión que existe entre los líderes y sus colaboradores. En relación a ello es que se da lugar a la pregunta ¿En qué medida los LÍDERES se apropian de las políticas y prácticas de la organización generando una cultura de CONFIANZA a través de las relaciones que establecen con los colaboradores?, para lo cual hay dos abordajes posibles de llevarlo a cabo:

- **Perspectiva del colaborador:** Se tiene confianza en la gente para quien el colaborador trabaja, tiene orgullo por lo que hace y disfrute con sus compañeros de trabajo.
- **Perspectiva del líder:** Se logran los objetivos de la organización con personas que entregan lo mejor de sí mismas y trabajan unidas como equipo o familia, todo ello dentro de un ámbito de confianza.

En cuanto a la lectura de los resultados obtenidos, se toma como referencia lo establecido para el Grado de Favorabilidad.

III. 3 Índice de rotación:

En otro orden, el índice de rotación guarda relación con el Clima Laboral entendiéndose que a un mejor Clima menor variación de rotación y viceversa.

De acuerdo a Chiavenato (2007), el término de rotación se utiliza para definir la fluctuación de personal en una organización. En otras palabras, se trata del volumen de personas que ingresan y que salen de la organización, cuya rotación propiamente dicha se expresa mediante una relación porcentual entre los ingresos y los egresos en relación con el número promedio de integrantes en la organización, en el transcurso de cierto tiempo.

Otro de los autores que también se basó en el estudio de la rotación de recursos humanos fue Arias (2014) quién afirma que un porcentaje muy elevado de rotación es considerado como una señal de problemas: malas relaciones laborales, bajos niveles de confianza, poco

“Determinación del Clima Laboral en el Instituto Santos”

compromiso de los empleados y la consecuente ineficiencia en el desempeño en las funciones, ausentismo agravado, entre otros. Si se toma en cuenta que la organización ya generó gastos en actividades de recursos humanos para atraer, seleccionar, entrenar o capacitar al personal que ha de contratarse, un índice de rotación elevado se trata de un gran costo.

Great Place To Work (2020) sostiene que aquellas organizaciones que no ofrecen un buen Clima Laboral a sus colaboradores, sus consecuencias directas suelen manifestarse en aumento en el índice de ausentismo y rotación.

El bienestar laboral va de la mano de un buen Clima Laboral y es un estado tanto emocional como mental en el lugar de trabajo que habla de un sentimiento general de satisfacción tanto desde la percepción personal como colectiva del trabajo que se realiza. Dicho bienestar es producto de una cultura de cuidado que se preocupa por mejorar la calidad de vida de las personas y garantizarlo se vuelve fundamental para **retener a las mismas** y que puedan dar lo mejor de sí en su puesto, al mismo tiempo que se sienten satisfechos con lo que hacen.

4. El caso

El Instituto Santos, es un Colegio con más de 4 décadas de antigüedad, de reconocido prestigio en la ciudad de Córdoba y que registra tres niveles de enseñanza y aprendizaje a saber: inicial, primario y secundario. **La calidad educativa y la calidez humana** son sus principales pilares, y se define asimismo como aquél que **“educa y vive en valores”** formando comunicadores competentes, que les permitan experimentar nuevas formas de aprender y enseñar. Se promueve también en él la expresión a través de distintos lenguajes artísticos, inculcando el cuidado del medio-ambiente e incentivando la participación y el compromiso social.

En su página web de inicio leemos la siguiente cita, que da indicios de las premisas antes mencionadas:

“Bienvenidos a una educación que abre caminos y amplía horizontes.

Donde la inteligencia y la creatividad se expanden por igual.

Bienvenidos a la educación que antes que alumnos y profesores, ve personas.

Que forma pensamientos críticos, que nos hace independientes y nos enseña a trabajar en equipo.

Que avanza, que traspasa los límites de los libros para entender el mundo, con valores que se aprenden para toda la vida.

Bienvenidos a una educación de calidad, con calidez humana”.

En lo que respecta a la matrícula del Colegio para el año 2022, esta es de 525 alumnos, encontrándose en la actualidad en una etapa de crecimiento, ampliando sus instalaciones para el próximo periodo escolar, ya que esperan un incremento de al menos el 30% en la nómina de alumnos.

Asimismo, cuenta con un staff de 110 colaboradores, entre las diferentes áreas y niveles que integran todo el Colegio, en los cuales encontramos: directivos, docentes, administrativos, personal de cocina y maestranza, distribuidos de la siguiente manera:

“Determinación del Clima Laboral en el Instituto Santos”

Tabla 1

Staff de colaboradores por rol desempeñado:

| ROL | CANTIDAD DE COLABORADORES | PARTICIPACIÓN EN % |
|----------------|---------------------------|--------------------|
| DIRECTIVOS | 9 | 8% |
| DOCENTES | 80 | 73% |
| COCINA | 5 | 5% |
| ADMINISTRACIÓN | 6 | 5% |
| MAESTRANZA | 10 | 9% |
| TOTAL | 110 | 100% |

Fuente: Elaboración propia.

Contando el plantel directivo con la siguiente estructura:

- Dirección General: Integrada por un solo director.
- Dirección por nivel e idioma integrada por:
 - Directora Nivel Inicial Castellano
 - Directora Nivel Inicial Inglés
 - Directora Nivel Primario Castellano
 - Directora Nivel Primario Inglés
 - Directora Nivel Secundario Castellano
 - Director Nivel Secundario Inglés
- Vicedirección para nivel primario:
 - Vicedirectora Nivel Primario Castellano
 - Vicedirectora Nivel Primario Inglés

Nota. La figura de vicedirección está relacionada a la cantidad de alumnos en cada nivel e idioma, en el caso particular de Instituto Santos, solo cuenta con vicedirección para el nivel primario, siendo el sector con mayor cantidad de alumnos.

“Determinación del Clima Laboral en el Instituto Santos”

La siguiente tabla resume lo antes mencionado:

Tabla 2

Staff directivo por nivel:

| DIRECTIVOS/NIVEL | CANTIDAD DE COLABORADORES |
|-------------------|---------------------------|
| DIRECCIÓN GENERAL | 1 |
| INICIAL | 2 |
| PRIMARIO | 4 |
| SECUNDARIO | 2 |
| TOTAL | 9 |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3

Staff docentes por nivel:

| DOCENTES/NIVEL | CANTIDAD DE COLABORADORES |
|----------------|---------------------------|
| INICIAL | 17 |
| PRIMARIO | 28 |
| SECUNDARIO | 35 |
| TOTAL | 80 |

Fuente: Elaboración propia.

5. Datos y Métodos

Metodológicamente se lleva adelante una estrategia de **Métodos Mixtos**.

Leech & Onwuegbuzie (2009) los definieron de la siguiente manera: *“recoger, analizar e interpretar tanto los datos cualitativos como cuantitativos en un solo estudio, o en una serie de estudios que investigan el mismo paradigma subyacente”*.

Desde una perspectiva más amplia, Tashakkori y Teddlie (2009) argumentan que la metodología mixta es una orientación con su cosmovisión, su vocabulario y sus propias técnicas, enraizada en la filosofía pragmática con énfasis en las consecuencias de la acción en las prácticas del mundo real.

La razón de la utilización de este tipo de método se funda en que los métodos mixtos juegan un rol importante en la investigación para la triangulación y complementariedad. Los resultados obtenidos a través de los diferentes métodos pueden enriquecer y mejorar la comprensión de los asuntos en estudio y fomentar nuevas ideas sobre ellos, para dar respuesta a preguntas que son difíciles de responder por un solo clásico método (cuantitativo o cualitativo).

El objetivo principal de triangulación es lograr una convergencia de los resultados obtenidos a través del uso de enfoques cuantitativos y cualitativos, de forma que estos sean más fiables. Busca una corroboración o correspondencia de los resultados obtenidos a través de diferentes métodos. En cuanto a la complementariedad, el objetivo principal es aclarar o ilustrar los datos obtenidos con un método aplicando también el otro. En este caso los diseños utilizados suelen ser secuenciales, por ejemplo, un diseño QUAN→qual, en el que la parte cualitativa puede ayudar a evaluar e interpretar los resultados obtenidos del estudio cuantitativo.

A su vez, otro propósito potencial de la investigación de métodos mixtos es el desarrollo. En este caso vuelve a ser habitual el uso de diseños secuenciales, en los que uno de los métodos (normalmente el de menor peso) ayuda de alguna manera a mejorar la implementación posterior del otro método (normalmente el principal o dominante). Por ejemplo, en un estudio qual→QUAN la parte cualitativa podría ayudar a desarrollar la teoría, proponer hipótesis, mejorar el instrumento cuantitativo utilizado para la recolección de datos y/o

“Determinación del Clima Laboral en el Instituto Santos”

describir mejor el contexto para seleccionar variables y medidas específicas.

Otro fundamento de los diseños de métodos mixtos puede ser permitir la expansión, es decir, buscar analizar y explorar diferentes facetas de un fenómeno para obtener una visión más rica y detallada. Por ejemplo, la parte cuantitativa de un estudio puede centrarse en características de un fenómeno, mientras que la parte cualitativa aborda dinámicas o aspectos del proceso.

En cuanto al presente trabajo final, por un lado, se aplicó un enfoque **cualitativo** con el objetivo de profundizar en los sentires de los actores que hacen al ambiente de trabajo, así como comprender la dinámica interna y realizar una descripción profunda de ella, y a su vez, para corroborar las hipótesis planteadas por los dueños de la Institución al momento de concretar la ejecución del trabajo, quienes percibían un malestar generalizado atribuyendo las causas a los efectos que trajo la pandemia de COVID-19, los salarios bajos regulados para los docentes y como consecuencia de ello aumento de renunciadas. Por ello, se llevaron a cabo entrevistas al personal de la Institución. Estas entrevistas tomaron un papel fundamental en el análisis de la información, ya que, a través de las mismas, se pudo percibir un clima generalizado del colegio, como así también los microclimas de cada área/nivel, permitiendo complementar las estadísticas obtenidas en el enfoque cuantitativo posterior.

Se definió, en acuerdo con los dueños del Instituto, la necesidad de entrevistar al menos al 80% del total del staff en reuniones de entre 15 a 20 minutos con cada uno de ellos con preguntas de respuesta abierta (ver anexo I). El cuestionario fue armado teniendo presente las situaciones y sensaciones que en el enfoque cuantitativo serían difíciles de analizar y percibir, con el fin de lograr una complementariedad entre ambos métodos. Además, se asignó al director general como referente interno para el seguimiento del proceso, con quien se estableció un cronograma con fechas y días y de esta manera se procedió en el término de 3 semanas a realizar todas las entrevistas planeadas.

Por otro lado, se procedió a diagnosticar el Clima Laboral desde un enfoque **cuantitativo** con la implementación de una encuesta online dirigida a toda la comunidad Santos.

La propuesta fue diseñada en base a encuestas internacionales sobre el tema de referencia: *Great Place to Work*, *Gallup Q12*, y la medición que realiza *Mercado Libre*.

“Determinación del Clima Laboral en el Instituto Santos”

El objetivo fue el de determinar **el Grado de Favorabilidad y el Nivel de Confianza** desde los resultados obtenidos, para luego establecer y definir como es el Clima Laboral dentro de cada área/nivel y del colegio Santos.

En la encuesta se utilizaron afirmaciones en una escala Likert (1 a 5) que presenta las siguientes opciones:

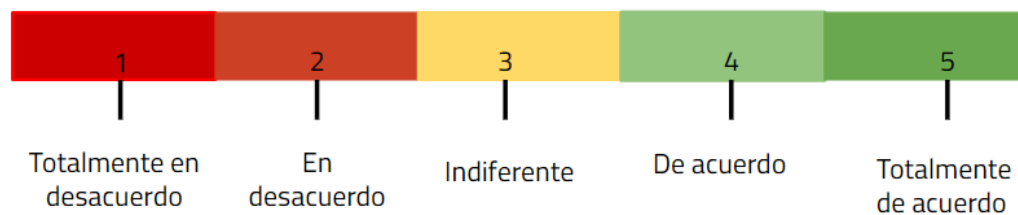
1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Indiferente

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo



El diseño de la encuesta contó con 52 preguntas (ver anexo II), que permite medir las 7 sentencias que integran una encuesta de Clima Laboral:

1. Credibilidad
2. Respeto
3. Imparcialidad
4. Orgullo
5. Camaradería
6. Engagement
7. Excelencia

En otro orden y con el objetivo de determinar como el clima laboral impacta en la decisión de renunciar a la Institución, se procedió a calcular la variación del **índice de rotación**, solicitando a los dueños un detalle de la nómina del staff de enero 2020, 2021 y 2022 y el total de desvinculaciones voluntarias efectuadas durante esos períodos en particular. A su vez, el

“Determinación del Clima Laboral en el Instituto Santos”

análisis de los datos obtenidos en esta instancia, permitió corroborar la hipótesis inicialmente planteada por los dueños del Colegio, en cuanto a que estos percibían que a raíz de un malestar en el clima laboral de algunos niveles/áreas se producían renuncias a sus puestos de trabajo.

V. 1 Clasificación y Análisis de los datos:

Atento a lo solicitado por los dueños de la Institución, en una primera instancia se decidió entrevistar al menos al 80% de los colaboradores y enviar la encuesta al 100%.

Finalmente, y en función a la participación que se obtuvo en ambos procesos se tomó el criterio de utilización de **muestra**.

El muestreo mixto implica un intercambio de las posibilidades de generalización externa y transferencia. Donde la muestra pretende lograr un equilibrio entre la saturación de categorías y la representatividad.

La recolección de datos fue organizada en función a un diseño específico de investigación y se establecieron ciertos parámetros para luego poder medir la información. Seguidamente se enumeran los parámetros empleados (ver Apéndice IIII):

- Género
- Edad
- Antigüedad
- Nivel de estudios alcanzados
- Nivel/área en el cual desempeña su trabajo (nivel inicial castellano, nivel inicial inglés, nivel primario castellano, nivel primario inglés, nivel inicial secundario, nivel secundario inglés, maestranza, administración o comedor).
- Rol en la Institución (director, docente, administrativo, cocina o maestranza)

En cuanto a los resultados obtenidos, los mismos fueron agrupados por área y nivel escolar:

1. Nivel inicial
2. Nivel primario
3. Nivel secundario
4. Administración

“Determinación del Clima Laboral en el Instituto Santos”

5. Cocina
6. Maestranza

El fundamento de esta clasificación radicó en la posibilidad de medir y tener en claro los micro climas laborales que existen en la misma Institución.

V. 2 Participación:

La participación en cada proceso fue:

- **Enfoque cualitativo: Entrevistas: 86%**
- **Enfoque cuantitativo: Encuesta: 56%**

Tabla 4

Participación por área/nivel en cada etapa:

| ÁREA/NIVEL | CANTIDAD DE COLABORADORES | CANTIDAD ENTREVISTADOS | CANTIDAD ENCUESTADOS | PARTICIPACIÓN EN ENTREVISTA RESPECTO EL TOTAL DE COLABORADORES | PARTICIPACIÓN EN ENCUESTA RESPECTO EL TOTAL DE COLABORADORES | PROMEDIO DE PARTICIPACIÓN EN AMBOS ENFOQUES |
|----------------|---------------------------|------------------------|----------------------|--|--|---|
| INICIAL | 17 | 17 | 9 | 100% | 53% | 76% |
| PRIMARIO | 28 | 28 | 11 | 100% | 39% | 70% |
| SECUNDARIO | 35 | 28 | 24 | 80% | 69% | 74% |
| DIRECTIVOS | 9 | 8 | 7 | 89% | 78% | 83% |
| COCINA | 5 | 3 | 3 | 60% | 60% | 60% |
| ADMINISTRACIÓN | 6 | 6 | 3 | 100% | 50% | 75% |
| MAESTRANZA | 10 | 5 | 5 | 50% | 50% | 50% |
| TOTAL | 110 | 95 | 62 | 86% | 56% | 71% |

Fuente: Elaboración propia.

6. Resultados

VI. 1 Diagnóstico inicial por áreas/nivel:

Luego de trabajada y analizada la información recaudada en ambos enfoques, se procedió a desarrollar el **diagnóstico inicial del Clima Laboral** para cada área y nivel, el que de manera integral dio lugar a un ambiente laboral del colegio.

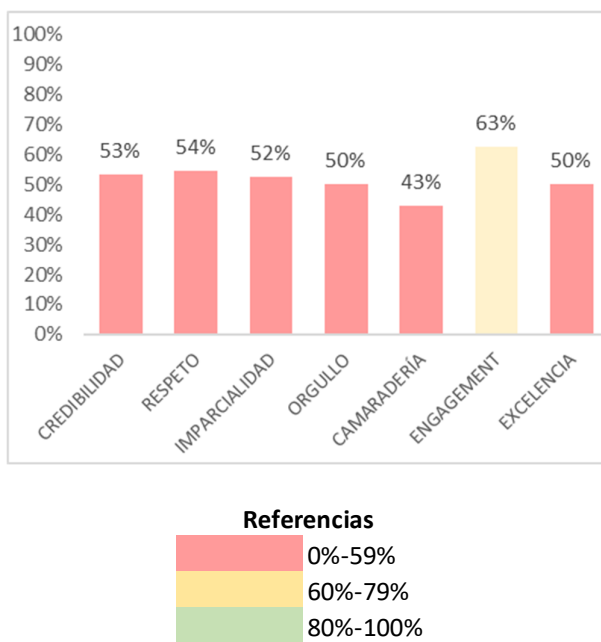
Micro climas de trabajo en la Institución:

- Diagnóstico Clima Laboral nivel inicial
- Diagnóstico Clima Laboral nivel primario
- Diagnóstico Clima Laboral nivel secundario
- Diagnóstico Clima Laboral área de administración
- Diagnóstico Clima Laboral área maestranza
- Diagnóstico Clima Laboral área cocina

Diagnóstico Clima Laboral nivel Inicial:

Figura 1

Resultado en sentencias para nivel INICIAL:



Fuente: Elaboración propia.

“Determinación del Clima Laboral en el Instituto Santos”

El Grado de Favorabilidad arrojó un valor de un 52% y el Nivel de Confianza del 53%.

Credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y excelencia arrojaron un resultado similar variando entre un 50% a un 54% de aceptación, mientras que camaradería un 43% y engagement un 63%. En todos los ejes se observan situaciones críticas, oportunidades de mejora y trabajos a realizar, seguidamente se detallan particularidades de cada uno de ellos:

- **Credibilidad:** 53% de Grado de Favorabilidad. Se observó una falta de confianza en los líderes de este nivel, la cual deriva principalmente en el estilo de liderazgo autoritario que los mismos ejercen y falla en la comunicación, lo que lleva a generar un grado de desconfianza e insatisfacción por parte del equipo.
- **Respeto:** 54% de Grado de Favorabilidad. Basado principalmente en la manera en que los líderes capacitan y toleran los errores que puedan ocurrir por parte de su equipo de trabajo. Los miembros del nivel, manifiestan un malestar producto de la falta de empatía y trabajo en equipo con quienes ejercen la coordinación del sector. No se genera instancia de *feedback* entre los referentes y los miembros de su equipo.
- **Imparcialidad:** 52% de Grado de Favorabilidad. Siendo la parte más relevante y crítica la vinculada al favoritismo que perciben por parte de sus líderes y falta de reconocimiento por las tareas realizadas.
- **Orgullo:** 50% de Grado de Favorabilidad. El equipo considera que la participación en sus tareas no agrega valor y ello hace que no sientan orgullo y estén dispuestos a dar aún más de sí mismos en su lugar de trabajo.
- **Camaradería:** 43% de Grado de Favorabilidad. Sentencia con valor más crítico, se observó una falta de cultura de trabajo en equipo, de sentimiento de “familia” entre los miembros que forman el nivel.
- **Engagement:** 63% de Grado de Favorabilidad. El equipo se siente comprometido en cuanto a la realización de sus tareas asignadas en un 63%, la principal causa del valor de esta sentencia radica en la gestión autoritaria de sus líderes.
- **Excelencia:** 50% de Grado de Favorabilidad. La oportunidad de mejora se identifica principalmente en trabajar en la calidad de las tareas para evitar retrasos en los trabajos.

“Determinación del Clima Laboral en el Instituto Santos”

En cuanto al **índice de rotación**, el mismo arrojó la siguiente variación:

Tabla 5

Variación en el índice de rotación nivel inicial 2020-2022:

| AÑO | CANTIDAD DE COLABORADORES AL INICIO DE AÑO | CANTIDAD DE RENUNCIAS | % |
|--------------|--|-----------------------|------------|
| 2020 | 15 | 5 | 33% |
| 2021 | 15 | 7 | 47% |
| 2022 | 17 | 10 | 59% |
| TOTAL | 47 | 22 | 47% |

Fuente: Elaboración propia.

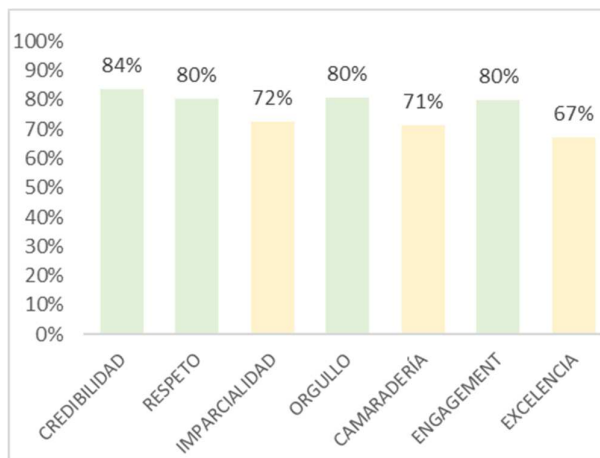
El equipo de trabajo del nivel inicial, mantiene un índice de rotación que va en ascenso desde 2020 y hasta el 2022, comenzando en 2020 con un 33% y finalizando en el 2022 en el orden de un 59%, siendo la principal razón los efectos de la pandemia COVID-19 y el ambiente de trabajo desfavorable.

Finalmente se concluye que siendo su Grado de Favorabilidad del 52%, Nivel de Confianza del 52% y la variación en ascenso en promedio de un 47%, presenta un Clima Laboral crítico, fundamentado principalmente en el impacto que líderes ejercen sobre el equipo de trabajo.

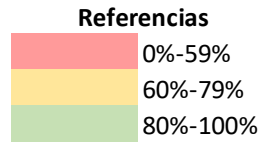
Diagnóstico Clima Laboral nivel Primario:

Figura 3

Resultado en sentencias para nivel PRIMARIO:



“Determinación del Clima Laboral en el Instituto Santos”



Fuente: Elaboración propia.

El Grado de Favorabilidad arrojo un valor de un 76% y el Nivel de Confianza del 79%.

Credibilidad, respeto, orgullo y engagement arrojan valores iguales o mayores al 80%, mientras que imparcialidad, camaradería y excelencia se encuentran en la orden del 67% al 72%. Seguidamente se detallan particularidades de cada uno de ellos:

- **Credibilidad:** 84% de Grado de Favorabilidad. El equipo considera que en términos generales lo que se dice y promueve desde la Institución es coherente con lo que se lleva a cabo en la práctica. Se perciben relaciones de confianza y de buena comunicación. Los líderes tienen una imagen positiva, en cuanto a su manera de actuar y vincularse con el equipo de trabajo.
- **Respeto:** 80% de Grado de Favorabilidad. Los miembros del equipo consideran que sus derechos, oportunidades, opiniones y conocimientos son respetados por el colegio.
- **Imparcialidad:** 72% de Grado de Favorabilidad. Los miembros del equipo consideran que hay equidad, es decir que se otorga en función a lo que cada uno merece y corresponde.
- **Orgullo:** 80% de Grado de Favorabilidad. En términos generales los colaboradores sienten sentido de pertenencia en la Institución y se encuentran orgullosos de trabajar en la misma.
- **Camaradería:** 71% de Grado de Favorabilidad. Se observa un buen funcionamiento en las relaciones entre los miembros del equipo, hay predominio de acciones colectivas.
- **Engagement:** 80% de Grado de Favorabilidad. El equipo se siente comprometido y motivado en su desempeño.
- **Excelencia:** 67% de Grado de Favorabilidad. Siendo el punto más crítico dentro del nivel, lo más cuestionado es la efectividad en las reuniones de trabajo, considerando que las mismas no comienzan ni terminan en tiempo, y no quedan claros los acuerdos y temas trabajados en la misma.

“Determinación del Clima Laboral en el Instituto Santos”

En sintonía con hallazgos anteriormente presentados, se confecciono la siguiente nube de palabras que describe en sentir del equipo del nivel primario en cuanto al rol desempeñado en la Institución:

Figura 4

Nube de palabras de los sentires en el rol-Nivel primario:



La sensación que prima es de comodidad y felicidad en el puesto de trabajo. A su vez, sienten presión por falta de recursos disponibles para atender todas las necesidades del colegio, lo que lleva al cansancio.

Adicionalmente, el equipo manifiesta cansancio consecuencia de los efectos de la pandemia del COVID-19 y una sobre exigencia por parte de los padres de los alumnos, en cuanto a materia educativa, la que se vio agravada desde 2020 en los inicios de la pandemia.

En términos generales, el equipo percibe un tipo de liderazgo horizontal, considerando a sus referentes como responsables, amables y comprensivos. Describen su desempeño como orientado al trabajo en equipo, la efectividad y al ser resolutivos.

En cuanto al índice de rotación, el mismo arrojó la siguiente variación desde el 2020 y hasta el 2022:

“Determinación del Clima Laboral en el Instituto Santos”

Tabla 6

Variación en el índice de rotación nivel primario 2020-2022:

| AÑO | CANTIDAD DE COLABORADORES AL INICIO DE AÑO | CANTIDAD DE RENUNCIAS | % |
|--------------|--|-----------------------|------------|
| 2020 | 23 | 4 | 17% |
| 2021 | 25 | 5 | 20% |
| 2022 | 28 | 9 | 32% |
| TOTAL | 76 | 18 | 24% |

Fuente: Elaboración propia.

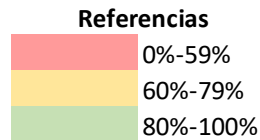
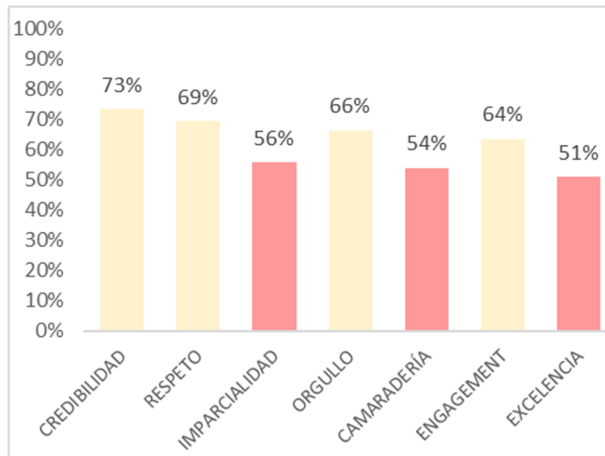
De la tabla se desprende que la variación va en crecimiento desde el 2020 y hasta el 2022. Comenzando con un 17% y finalizando con un 32%, siendo la principal razón el desgaste sufrido durante el periodo de pandemia de COVID-19.

Finalmente se concluye que siendo su Grado de Favorabilidad del 76%, el Nivel de Confianza del 79% y la variación promedio de un 24%, el Clima Laboral del sector es **aceptable** y **esperado**.

Diagnóstico Clima Laboral nivel Secundario:

Figura 5

Resultado en sentencias para nivel SECUNDARIO:



“Determinación del Clima Laboral en el Instituto Santos”

Fuente: Elaboración propia.

El Grado de Favorabilidad arrojó un valor de un 62% y el Nivel de Confianza del 66%.

Respeto, orgullo y engagement arrojan valores entre el 64% y el 69%, mientras que imparcialidad, camaradería y excelencia entre el 51% y 56%, siendo credibilidad la sentencia con mayor puntaje arrojando un 73%. Seguidamente se detallan particularidades de cada uno de ellos:

- **Credibilidad:** 73% de Grado de Favorabilidad. El equipo se encuentra satisfecho trabajando en el colegio y valora la manera en que los líderes asignan y coordinan las tareas. Hay confianza en los referentes. La comunicación fluye con normalidad.
- **Respeto:** 69% de Grado de Favorabilidad. Los miembros del equipo consideran que sus derechos, oportunidades, opiniones y conocimientos son respetados por el colegio.
- **Imparcialidad:** 56% de Grado de Favorabilidad. El punto más crítico es que la mayoría del equipo de trabajo considera que no tendrá la oportunidad de ser escuchado por la Institución si fue tratado injustamente.
- **Orgullo:** 66% de Grado de Favorabilidad. En términos generales los colaboradores sienten sentido de pertenencia de la Institución y recomendarían a Instituto Santos como lugar de trabajo.
- **Camaradería:** 54% de Grado de Favorabilidad. Sentencia con segundo valor más crítico, se observó una falta de cultura de trabajo en equipo, de sentimiento de “familia” entre los miembros que forman el nivel y celebración de fechas importantes en la Institución que hacen a la comunidad del colegio.
- **Engagement:** 64% de Grado de Favorabilidad. El equipo se siente comprometido en su desempeño.
- **Excelencia:** 51% de Grado de Favorabilidad. Siendo el punto más crítico dentro del nivel, lo más cuestionado es la efectividad en las reuniones de trabajo, considerando que las mismas no comienzan ni terminan en tiempo, y no quedan claros los acuerdos y temas trabajados en la misma.

“Determinación del Clima Laboral en el Instituto Santos”

En sintonía con hallazgos anteriormente presentados, se confeccionó la siguiente nube de palabras que describe en sentir del equipo del nivel secundario en cuanto al rol desempeñado en la Institución:

Figura 6

Nube de palabras de los sentires en el rol-Nivel Secundario:



La sensación que prima es de bienestar y felicidad en el puesto de trabajo. A su vez, sienten presión por falta de recursos disponibles para atender todas las necesidades del colegio, lo lleva a cansancio e incertidumbre.

Adicionalmente, el equipo manifiesta un cansancio consecuencia de los efectos de la pandemia del COVID-19 y una sobre exigencia por parte de los padres de los alumnos. Consideran que la impronta que ejercen los dueños de la Institución es empresarial más que educativa, al ser un Instituto privado y esto genera diferencia de criterios en determinadas situaciones.

En términos generales, el equipo percibe un tipo de liderazgo que brinda autonomía en la planificación y toma de decisiones y al mismo tiempo está muy presente con el objetivo de acompañar y ayudar. En relación a esta confianza y autonomía, los docentes detectan como oportunidad de mejora la posibilidad de involucrarse más con la planificación y organización en lo referente a los contenidos pedagógicos.

“Determinación del Clima Laboral en el Instituto Santos”

En cuanto al índice de rotación, el mismo arrojó la siguiente variación desde el 2020 y hasta el 2022:

Tabla 7

Variación en el índice de rotación nivel secundario 2020-2022:

| AÑO | CANTIDAD DE COLABORADORES AL INICIO DE AÑO | CANTIDAD DE RENUNCIAS | % |
|--------------|--|-----------------------|------------|
| 2020 | 30 | 7 | 23% |
| 2021 | 33 | 8 | 24% |
| 2022 | 35 | 10 | 29% |
| TOTAL | 98 | 25 | 26% |

Fuente: Elaboración propia.

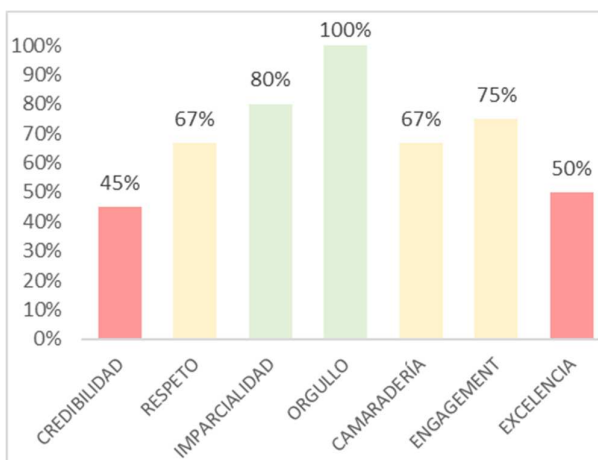
El equipo de trabajo del nivel secundario, mantiene un índice de rotación que va en ascenso desde 2020 y hasta el 2022. Los motivos de las renuncias, provienen principalmente del desgaste que sufrió el cuerpo docente luego de la pandemia de COVID-19.

Finalmente se concluye que en función al Grado de Favorabilidad del 62%, el Nivel de Confianza del 66% y la variación promedio de un 26%, en nivel secundario presenta un Clima Laboral **acceptable**.

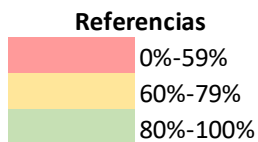
Diagnóstico Clima Laboral área de Administración:

Figura 7

Resultado en sentencias para Área ADMINISTRACIÓN:



“Determinación del Clima Laboral en el Instituto Santos”



Fuente: Elaboración propia.

El Grado de Favorabilidad arrojo un valor de un 69% y el Nivel de Confianza del 64%.

Respeto, camaradería y engagement arrojan valores entre el 67% y el 75%, mientras que credibilidad y excelencia entre el 45% y 50%, siendo orgullo e imparcialidad las sentencias con mayor puntaje arrojando un 100% Y 80% respectivamente. Seguidamente se detallan particularidades de cada uno de ellos:

- **Credibilidad:** 45% de Grado de Favorabilidad. Confianza y comunicación son dos pilares cuestionados y que se detectan como oportunidad de mejora por los miembros del equipo. Consecuencia directa de esto es la ausencia de una figura clara y conocida por todos del referente del área.
- **Respeto:** 67% de Grado de Favorabilidad. Los miembros del equipo consideran que sus derechos, oportunidades, opiniones y conocimientos son respetados por el colegio. Destacan sentirse contenidos por el colegio para realizar asuntos personales en jornada de trabajo. Como oportunidad de mejora, mencionan que no cuentan con toda la información necesaria para la ejecución de sus tareas y que los resultados esperados no son razonables a su rol.
- **Imparcialidad:** 80% de Grado de Favorabilidad. Los miembros del equipo consideran que hay equidad en cuanto a las tareas asignadas y los derechos y beneficios vinculadas a las mismas.
- **Orgullo:** 100% de Grado de Favorabilidad. El equipo siente sentido de pertenencia en la Institución y recomendarían a Instituto Santos como lugar de trabajo.
- **Camaradería:** 67% de Grado de Favorabilidad. Se observa trabajo en equipo, el cual tiene dificultades para operar con normalidad por la falta de definición de roles y líderes.
- **Engagement:** 75% de Grado de Favorabilidad. El equipo se siente comprometido en su desempeño.
- **Excelencia:** 50% de Grado de Favorabilidad. Una de las sentencias con resultado más

“Determinación del Clima Laboral en el Instituto Santos”

bajo obtenido, siendo la toma de decisiones por parte de los líderes la más cuestionada, ya que consideran que no promueve los valores e intereses de la Institución.

En sintonía con hallazgos anteriormente presentados, se confeccionó la siguiente nube de palabras que describe el sentir del equipo del área de administración en cuanto al rol desempeñado en la Institución:

Figura 8

Nube de palabras de los sentimientos en el rol-Área Administración:



La sensación es de bienestar y falta de claridad en la definición de líderes y referentes.

En cuanto al liderazgo, se considera que no es claro quién lo ejerce, los miembros del equipo se manejan en línea directa con los dueños de la Institución, pero responden al cuerpo directivo y docentes para atender pedidos y ejecución de tareas. Remarcan como gran oportunidad de mejora la definición de un canal oficial de comunicación y definición de referente.

En cuanto al índice de rotación, el mismo arrojó la siguiente variación desde el 2020 y hasta el 2022:

“Determinación del Clima Laboral en el Instituto Santos”

Tabla 8

Variación en el índice de rotación del área de administración en 2020-2022:

| AÑO | CANTIDAD DE COLABORADORES AL INICIO DE AÑO | CANTIDAD DE RENUNCIAS | % |
|--------------|--|-----------------------|------------|
| 2020 | 4 | 0 | 0% |
| 2021 | 4 | 1 | 25% |
| 2022 | 6 | 2 | 33% |
| TOTAL | 14 | 3 | 21% |

Fuente: Elaboración propia.

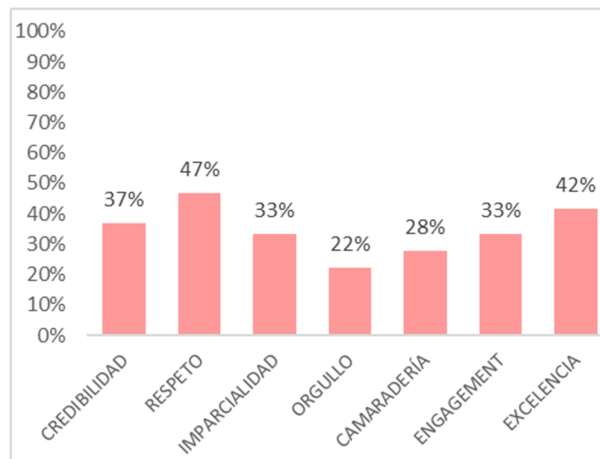
El equipo de trabajo del área de administración, mantiene un índice de rotación que va en ascenso desde 2020 y hasta el 2022.

Finalmente se concluye que siendo el Grado de Favorabilidad del 64%, el Nivel de Confianza del 52% y la variación promedio de un 21%, se confirma que el Clima Laboral de la Institución es **aceptable**.

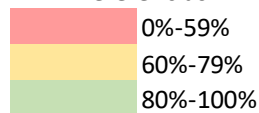
Diagnóstico Clima Laboral área de Cocina:

Figura 9

Resultado en sentencias para Área COCINA:



Referencias



Fuente: Elaboración propia.

“Determinación del Clima Laboral en el Instituto Santos”

El Grado de Favorabilidad arrojó un valor de un 35% y el Nivel de Confianza del 39%.

Se observan valores críticos para todas las sentencias, ya que ninguna alcanza más que un 47%. Seguidamente se detallan particularidades de cada uno de ellos:

- **Credibilidad:** 37% de Grado de Favorabilidad. Confianza, comunicación y liderazgo son los pilares más cuestionados por los miembros de este equipo de trabajo. No presentan satisfacción en su lugar de trabajo, sienten incomodidad al elevar las preocupaciones a sus referentes. A su vez, presentan desconfianza en que las decisiones que toman los líderes sean las mejores para la Institución. Se observa un malestar generalizado en todos los miembros del área principalmente por el vínculo tenso que existe con sus referentes.
- **Respeto:** 47% de Grado de Favorabilidad. Los miembros del equipo no consideran que sus derechos, oportunidades, opiniones y conocimientos sean respetados por el colegio. No hay instancia de *feedback*. Adicionalmente no sienten reconocimiento del trabajo realizado fuera de hora.
- **Imparcialidad:** 33% de Grado de Favorabilidad. Los miembros del equipo consideran que no hay equidad en cuanto a las tareas asignadas y los derechos y beneficios vinculadas a las mismas. Manifiestan no estar conformes con el sueldo percibido por sus tareas.
- **Orgullo:** 22% de Grado de Favorabilidad. El equipo no siente sentido de pertenencia en la Institución y no recomendarían a Instituto Santos como lugar de trabajo.
- **Camaradería:** 28% de Grado de Favorabilidad. Se observa que no hay trabajo en equipo, ni con los referentes de la Institución.
- **Engagement:** 33% de Grado de Favorabilidad. El equipo no se siente motivado en su puesto de trabajo.
- **Excelencia:** 42% de Grado de Favorabilidad. El equipo considera que sus líderes toman decisiones que no son en función a los valores e interés del colegio.

En sintonía con hallazgos anteriormente presentados, se confeccionó la siguiente nube de palabras que describe en sentir del equipo del área de cocina en cuanto al rol desempeñado en la Institución:

Figura 10

Nube de palabras de los sentires en el rol- Área Cocina:



La sensación es de cansancio, malestar, sobre exigidos y no valorados.

En cuanto al liderazgo, se observa falta de claridad en cuanto a quien lo ejerce formalmente, en la práctica se manejan en línea directa con los dueños de la Institución, el cual es percibido como un mando autoritario y están desconformes con la manera en que ellos trabajan.

En cuanto al índice de rotación, el mismo arrojó la siguiente variación desde el 2020 y hasta el 2022:

Tabla 9

Variación en el índice de rotación del área de cocina en 2020-2022:

| AÑO | CANTIDAD DE COLABORADORES AL INICIO DE AÑO | CANTIDAD DE RENUNCIAS | % |
|-------|--|-----------------------|-----|
| 2020 | 4 | 2 | 50% |
| 2021 | 4 | 2 | 50% |
| 2022 | 5 | 3 | 60% |
| TOTAL | 13 | 7 | 54% |

Fuente: Elaboración propia.

“Determinación del Clima Laboral en el Instituto Santos”

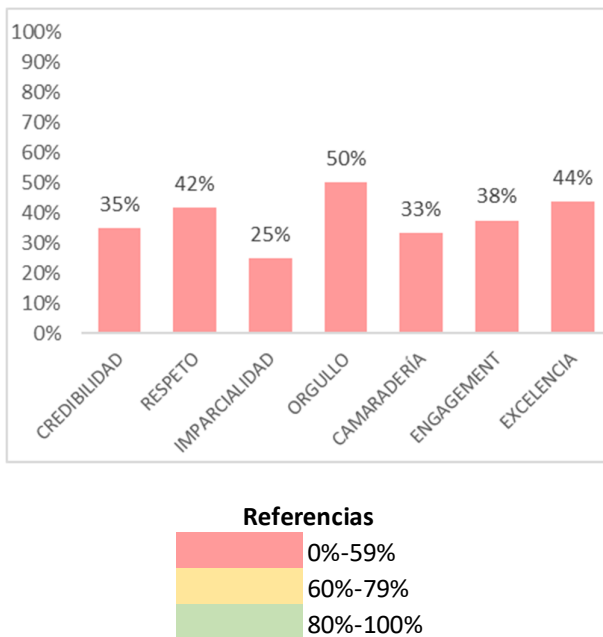
El equipo de trabajo del área de cocina, mantiene un índice de rotación que va en ascenso desde 2020 y hasta el 2022.

Finalmente, se concluye que siendo el Grado de Favorabilidad del 35%, el Nivel de Confianza del 39% y la variación promedio de un 54%, el clima de trabajo es **crítico, siendo una de las áreas que presenta peores condiciones en su ambiente de trabajo.**

Diagnóstico Clima Laboral área de Maestranza:

Figura 11

Resultado en sentencias para Área MAESTRANZA:



Fuente: Elaboración propia.

El Grado de Favorabilidad arrojo un valor de un 38% y el Nivel de Confianza del 34%.

Se observan valores bajos para todas las sentencias, ya que ninguna alcanza más que un 50%. Seguidamente se detallan particularidades de cada uno de ellos:

- **Credibilidad:** 35% de Grado de Favorabilidad. Confianza, comunicación y satisfacción son los pilares más cuestionados por los miembros de este equipo de trabajo. Se

“Determinación del Clima Laboral en el Instituto Santos”

percibe incomodidad al elevar las preocupaciones a los dueños de la Institución, generando desconfianza en la manera en que se toman las decisiones.

- **Respeto:** 42% de Grado de Favorabilidad. Los miembros del equipo no consideran que sus derechos, oportunidades, opiniones y conocimientos sean respetados por el colegio.
- **Imparcialidad:** 25% de Grado de Favorabilidad. Los miembros del equipo consideran que no hay equidad en cuanto a las tareas asignadas y los derechos y beneficios vinculadas a las mismas.
- **Orgullo:** 50% de Grado de Favorabilidad. El equipo no siente sentido de pertenencia en la Institución y no recomendarían a Instituto Santos como lugar de trabajo.
- **Camaradería:** 33% de Grado de Favorabilidad. Se observa que no hay trabajo en equipo, teniendo la misma dificultad a su vez, para relacionarse con sus referentes y dueños de la Institución.
- **Engagement:** 38% de Grado de Favorabilidad. El equipo no se siente motivado en su puesto de trabajo.
- **Excelencia:** 44% de Grado de Favorabilidad. El equipo considera que sus líderes toman decisiones que no son en función a los valores e interés del colegio.

En sintonía con hallazgos anteriormente presentados, se confecciono la siguiente nube de palabras que describe en sentir del equipo del área de cocina en cuanto al rol desempeñado en la Institución:

Figura 12

Nube de palabras de los sentires en el rol-Área maestranza:



“Determinación del Clima Laboral en el Instituto Santos”

La sensación que prima es de cansancio, falta de reconocimiento y valorados en su lugar de trabajo, en suma, con las exigencias y falta de recursos para cumplir con las obligaciones que demanda su puesto de trabajo.

En cuanto al liderazgo, el equipo de trabajo, considera que el mismo es responsable y considerado, pero que no cuenta con información clara y oportuna, ya que desde la Institución se la proporcionan, repercutiendo negativamente en la comunicación que les brinda.

En cuanto al índice de rotación, el mismo arrojó la siguiente variación desde el 2020 y hasta el 2022:

Tabla 10

Variación en el índice de rotación del área de maestranza en 2020-2022:

| AÑO | CANTIDAD DE COLABORADORES AL INICIO DE AÑO | CANTIDAD DE RENUNCIAS | % |
|--------------|--|-----------------------|------------|
| 2020 | 9 | 3 | 33% |
| 2021 | 9 | 4 | 44% |
| 2022 | 10 | 6 | 60% |
| TOTAL | 28 | 13 | 46% |

Fuente: Elaboración propia.

El equipo de trabajo del área de cocina, mantiene un índice de rotación que va en ascenso desde 2020 y hasta el 2022.

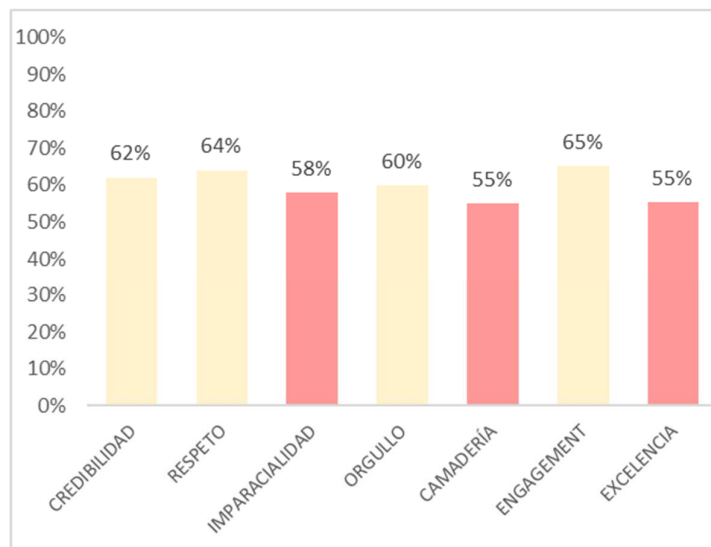
Finalmente se concluye que siendo su el Grado de Favorabilidad del 38%, el Nivel de Confianza del 34% y la variación promedio de un 46%, el Clima Laboral es crítico, siendo una de las áreas que presenta las condiciones más preocupantes en la materia de estudio.

7. Conclusiones

A partir del análisis y estudio realizado en cada uno de los micro climas de trabajo, las percepciones y sentires de los colaboradores e hipótesis inicialmente planteada por los dueños de la Institución, se logró determinar un **diagnóstico inicial de Clima Laboral del colegio**. Siendo el Grado de Favorabilidad 60%, el Nivel de Confianza 61% y el índice de rotación promedio del 2020 al 2022 del 36%, se considera que el Instituto Santos mantiene actualmente un Clima Laboral **aceptable**. Existiendo relación directa entre los indicadores antes mencionados y el Clima de trabajo, hipótesis que se demostró en el análisis de los micro climas en donde se observó que en las áreas/niveles donde hay una mayor rotación del personal y un valor inferior al 60% en el Grado de Favorabilidad y Confianza cuentan con un Clima Laboral crítico, mientras que en los que la variación de renuncias es menor, los indicadores poseen resultados superiores al 60% y el clima es aceptable (ver Apéndice I y IV).

Figura 13

Resultado en sentencias para INSTITUTO SANTOS:



Fuente de elaboración propia.

En general, los colaboradores de la Institución se sienten a gusto trabajando, en el rol que ocupan, con la manera de actuar de sus referentes y dinámica de gestionar del colegio. Dentro de los factores y actores que mayor influencia tienen en el ambiente de trabajo, que

“Determinación del Clima Laboral en el Instituto Santos”

determinaron el diagnóstico de Clima Laboral se encuentran: los **referentes y la forma de comunicación** de cada nivel/área, relación con los **padres y alumnos**, la relación **demanda de trabajo y recursos disponibles**, el **vínculo entre pares y micro climas de trabajo**.

En cuanto a los **referentes**, son en su mayoría percibidos como personas que tienen un buen desempeño en su rol y que acompañan en las tareas. Lo más crítico respecto este punto es la carencia de un estilo de liderazgo homogéneo que transmita los valores, la misión, visión y propósito de la Institución. Actualmente conviven diferentes formas de coordinación: horizontales, autoritarias y ausentes (ver Apéndice III). El tipo de mando horizontal es aquel que líder que cuenta con capacidad de escuchar y compartir responsabilidades, su método de trabajo se basa en la confianza en los colaboradores y tienen una gran aptitud para mantener motivados a los trabajadores. Es una persona cercana, transparente y que promueve valores como la ética. Mientras que el liderazgo autoritario, es aquel en el que el referente tiene centralizada la potestad, limitando la participación de los miembros del equipo y tomando las decisiones unilateralmente. Finalmente, el tipo de liderazgo ausente, es aquel en el cual no está definido de manera clara y concreta quien es el referente de un equipo de trabajo. Al existir estilos diferentes, genera que los climas de trabajo no sean iguales en todas las áreas y niveles, generando disconformidad e incertidumbre en el ambiente del colegio. La comunicación, es la principal falencia detectada en la mayoría de los sectores del colegio. El actuar de los líderes impacta directamente en el Grado de Favorabilidad y Nivel de confianza, y en consecuencia en la determinación del Clima, es decir que en los casos en donde el líder posee una imagen positiva, los valores de estos índices tienen a aumentar; mientras que en aquellos en que la imagen es negativa los mismos disminuyen considerablemente.

Los padres de los alumnos son un factor de gran influencia en el ambiente laboral, por la importancia que las autoridades de la Institución le dan a las demandas y requerimientos que estos realizan. El colegio concentra sus esfuerzos en satisfacer las necesidades/demandas de los padres, no tomando en consideración las sugerencias en estos tópicos del docente, generando un desgaste en el vínculo, sentimiento de frustración y desmotivación. Actualmente los educadores, se encuentran agobiados y sienten un descuido por parte de Institución hacia ellos, repercutiendo negativamente en el ambiente de trabajo, generando malestar y múltiples renunciadas.

“Determinación del Clima Laboral en el Instituto Santos”

La **relación demanda de trabajo y recursos disponibles**, se encuentra actualmente desequilibrada. En todas las áreas y niveles del Colegio se observó falta de personal para poder cubrir todas las actividades solicitadas, generando esta situación un malestar generalizado que impacta de manera directa en el Clima de trabajo.

De la información relevada, se concluye que el principal motivador para los colaboradores es, el contacto y vínculo con los **alumnos**. Se sienten **contentos** por el trato con ellos, lo vinculado a la actividad educativa y el cariño recibido retribuido; los hace sentir a gusto y les permite ejercer su vocación docente. Este aspecto repercute de manera positiva en la determinación del Clima de trabajo.

Otro factor que influye de manera positiva en las personas que trabajan en el Instituto Santos es el nivel de **compañerismo** que mantienen entre los equipos de trabajo. En la mayoría de los casos se sienten a gusto con sus pares siendo uno de los aspectos más valorados por ellos.

En cuanto a los **microclimas**, que se generan en cada área/nivel, analizados de manera individual arrojan diferentes resultados: El nivel inicial, área de cocina y maestranza se encuentran dentro de los puntos más críticos en materia de Clima Laboral. Mientras que el sector secundario, primario y el área de administración, han arrojado resultados aceptables dentro del concepto analizado.

El nivel inicial representa el 17% total de la nómina de trabajo del colegio. Tanto el Grado de Favorabilidad como el Nivel de Confianza arrojaron valores por dejado del 60%, siendo de un 52% y 53% respectivamente; mientras que el índice de rotación alcanzo un valor promedio de un 47% desde el 2020 y hasta el 2022. Es por esto, que el Clima de trabajo se considera **crítico**, siendo el nivel educativo que presento Clima Laboral más desfavorable. La principal razón que da lugar a este diagnóstico es el estilo, formas de comunicarse y liderar de los referentes, los cuales mantienen un mando autoritario que genera malestar, provoca renuncias y re trabajos. Adicionalmente, la falta de personal y las exigencias por parte de los padres de los alumnos, contribuyen a aumentar el malestar en el nivel y desgaste en el vínculo con estos últimos. Siendo a rescatar, que el factor más valorado por este nivel, es el nivel de compromiso que los docentes mantienen en su lugar de trabajo, ya que la actividad educativa y el vínculo y cariño recibido por parte de los alumnos, contribuye positivamente en el

“Determinación del Clima Laboral en el Instituto Santos”

ambiente de trabajo del nivel.

El nivel primario representa el 27% total de la nómina de trabajo del colegio. De los resultados y estudios realizados, se diagnosticó un Clima Laboral **aceptable**, siendo su Grado de Favorabilidad 76%, Nivel de Confianza 79% y variación del índice de rotación promedio de un 24%. El estilo de liderazgo horizontal, calificado como responsable, considerado y comprensivo, contribuye en el resultado del diagnóstico del Clima de trabajo, generando bienestar y espacio de confianza. Los referentes de este nivel, coordinan su equipo con orientación al trabajo en equipo, competencias y capacidad de resolver situaciones de manera ágil y oportuna, el cual impacta de manera efectiva en el ambiente de trabajo. Velan por mantener la equidad, dando a cada miembro lo que merece y le corresponde. En consecuencia, los docentes del nivel, consideran que sus derechos, oportunidades, opiniones y conocimientos son respetados por el colegio, y esto produce que sientan sentido de pertenencia en la Institución estando orgullosos de trabajar en la misma.

Adicionalmente, la falta de recursos y las exigencias por parte de los padres de los alumnos son dos aspectos que repercuten negativamente en el ambiente de trabajo, ya que genera sensaciones de cansancio y falta de tiempo disponible.

El nivel secundario representa el 36% total de la nómina de trabajo del Colegio. Se diagnosticó un Clima Laboral **aceptable**, siendo su Grado de Favorabilidad 62%, Nivel de Confianza 66% y variación del índice de rotación promedio de un 26%. En términos generales, el tipo liderazgo que predomina es horizontal, velando por la autonomía en la planificación y toma de decisiones de los miembros de su equipo de trabajo y al mismo tiempo participar con el objetivo de acompañar y ayudar. Lo que genera que aumente el Nivel de Confianza y bienestar de quienes forman parte del nivel. El equipo se encuentra satisfecho trabajando en el colegio y valora la manera en que lo líderes asignan y coordinan las tareas. Hay confianza y buena comunicación por parte de los referentes para con su equipo de trabajo, considerando que cuentan con la información necesaria para hacer sus tareas. Como consecuencia directa a lo antes dicho, los docentes del nivel sienten sentido de pertenencia en la Institución, tienen compromiso y encuentran motivados en sus tareas desempeñadas. Recomendarían a Instituto Santos como lugar de trabajo.

“Determinación del Clima Laboral en el Instituto Santos”

En el área de **administración** representa el 6% total de la nómina de trabajo del colegio. El Clima Laboral es **aceptable**, siendo su Grado de Favorabilidad 69%, Nivel de Confianza 64% y variación del índice de rotación promedio de un 21%. La credibilidad es el favor más crítico en esta área arrojando un 45% de grado de favorabilidad, la cual se encuentra influenciada principalmente por la falta de definición en los líderes de esta área. No poseen la figura de un líder claro, que baje lineamientos de como trabajar y como desarrollar su actividad, repercutiendo negativamente en el ambiente de trabajo y generando incertidumbre y desconfianza.

En el área de **cocina** representa el 5% total de la nómina de trabajo del colegio. El Clima Laboral es **crítico y alarmante**, siendo su Grado de Favorabilidad 35%, Nivel de Confianza 39% y variación del índice de rotación promedio de un 54%. Esta área presenta uno de los diagnósticos más desfavorables del Instituto. Se observa que el ambiente de trabajo se encuentra afectado negativamente por el estilo de liderazgo autoritario, la mala comunicación y sobre exigencias por parte de los dueños de la Institución. En consecuencia, a esta situación, se da lugar a múltiples renuncias, desmotivación, falta de sentido de pertenencia al Colegio. Los miembros del equipo no consideran que sus derechos, oportunidades, opiniones y conocimientos sean respetados por el Colegio y hay equidad en cuanto a las tareas asignadas y los derechos y beneficios vinculadas a las mismas, dando como resultado la no recomendación a Instituto Santos como lugar de trabajo.

En el área de **maestranza** representa el 9% total de la nómina de trabajo del colegio. El Clima Laboral es **crítico**, siendo su Grado de Favorabilidad 38%, Nivel de Confianza 34% y variación del índice de rotación promedio de un 46%. Falta de reconocimientos, exigencias, trabajos y comunicación, son los principales factores que afectan y repercuten negativamente en el ambiente de trabajo. Como consecuencia directa, miembros del equipo no consideran que sus derechos, oportunidades, opiniones y conocimientos sean respetados por el colegio. Adicionalmente, no hay equidad en cuanto a las tareas asignadas y los derechos y beneficios vinculadas a las mismas, lo que lleva a que este grupo de personas no siente sentido de pertenencia y no recomendarían a Instituto Santos como lugar de trabajo.

8. Implicaciones

La institución cuenta con un **clima laboral aceptable**, ya que sus indicadores de medición (Grado de Favorabilidad, Nivel de Confianza e Índice de Rotación), arrojaron valores esperados para una primera medición de clima (sin intervenciones de manera previa). En cuanto al clima por nivel/área, se detectaron diferencias, siendo en algunos sectores crítico (nivel inicial, cocina y maestranza) y aceptable en otros (primario, secundario y administración). Los **líderes** de cada área/nivel son actores determinantes de los resultados del clima, el colegio actualmente cuenta con un perfil heterogéneo de ellos impactando de manera desigual según el estilo de cada uno. **Comunicación y confianza** en la Institución, son dos pilares cuestionados, influyendo de manera directa en la gestión interna del colegio y el vínculo con los padres y alumnos. **Misión, visión, valores y propósito** de la institución son conceptos y puntos de partidas claves en toda organización, ya que establecen los lineamientos de cómo actuar y hacia donde queremos llegar, que no están definidos, situación que contribuye a la falta de confianza antes mencionada.

El diagnóstico del clima laboral proporciona retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional y permite desarrollar **planes de mejoramiento** orientados al cambio de actitudes y conductas de los involucrados a través del mejoramiento de los factores diagnosticados, con el fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento, contribuyendo de manera positiva a la dinámica interna de la Institución y sus resultados. Con el diagnóstico, el colegio contará con elementos para la creación de un plan de acción, que le permitirá enfocarse en los puntos críticos, y de esta manera mejorar su productividad, desempeño de sus colaboradores y en el vínculo con los padres y alumnos; y poder evaluar si su actuar y gestionar, son **coincidentes con sus pilares**: calidez educativa y calidez humana. Contará con herramientas concretas, para determinar sus objetivos de gestión: *¿dónde estamos? ¿hacia dónde queremos ir? ¿cuáles son nuestros valores?*, estableciendo la **visión, misión, valores y propósito** del colegio que resultan de suma importancia para describir la identidad del Colegio. Adicionalmente estos conceptos contribuirán a mejorar el clima de trabajo, reduciendo situaciones de desconcierto e incertidumbre, lo que generaría que, en una próxima medición de clima, los valores del Grado de Favorabilidad y Nivel de Confianza aumenten y disminuya el índice de rotación.

“Determinación del Clima Laboral en el Instituto Santos”

Lo relevado e informado en el presente trabajo, servirá de base para definir un **estilo de liderazgo** homogéneo en sintonía con los valores y propósitos previamente establecidos y comunicados a toda la Institución. Lo que, en un futuro cercano, le permitirá contar con un staff de líderes que impulsen y desarrollen un clima de trabajo en armonía, inspirando a sus equipos de trabajo y generando valor agregado en el desempeño de sus funciones, lo que repercutirá finalmente en la productividad y resultados de la Institución.

El diagnóstico inicial del clima, es el punto inicial para **determinar un manual de puestos de trabajos**, que actualmente no se encuentra vigente en la Institución, con el alcance de las funciones, tareas y responsabilidades de cada área y nivel. Delimitando los objetivos y propósitos que se esperan de los mismos.

Otra de las implicancias de gran relevancia, es que, a partir del diagnóstico de clima laboral, la Institución contara con la información necesaria, para poder hacer frente en aquellos factores/actores que se observaron más vulnerados, confeccionando un plan de acción a implementar con el espíritu de mejorar el ambiente de trabajo.

Esta mejora en el ambiente de trabajo, permitirá que la Institución sea competitiva, y se encuentre orientada **hacia su equipo**, generando entornos donde se favorecen las **relaciones interpersonales basadas en la confianza**, donde las personas se sienten comprometidas con la organización y alineadas a la estrategia empresarial , donde se ha conseguido crear un buen clima laboral.

Finalmente, y a modo de resumen enumero algunos de los beneficios que la Institución accedería mejorando el clima de trabajo (que fueron previamente expuestos y analizados):

- Equipos de trabajo productivos, motivados e identificados con los valores de la Institución.
- La comunicación entre compañeros y con los líderes es efectiva y evitan roces y tensiones.
- Trabajo sencillo, proactivo y efectivo.
- Disminuye el ausentismo, el estrés laboral y la frustración.
- Mejora la atención a los padres de la Institución y la calidad de los procesos internos.

“Determinación del Clima Laboral en el Instituto Santos”

- Las personas se sienten protagonistas, tienen deseos de crecer dentro de la empresa y de desarrollar nuevos proyectos y desafíos.
- Aumenta el compromiso, el orgullo y el sentido de pertenencia.
- Se reduce la pérdida de talento y la necesidad de realizar nuevas capacitaciones.

9. Bibliografía

Elenco de Fuentes de referencia general empleadas:

- ARAUJO R., TORRE J.M, LÓPEZ, A. y BASTOS, S. (2011). “El Clima Organizacional en el Diseño del Balanced Scorecard: Evaluación Psicométrica de un Instrumento de Medida”. Revista Contabilidade Vista & Revista, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 22 (1), 107-141.
- ANDERSON, N. y WEST, M. (1998). “Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the Team Climate Inventory”. Journal of Organizational Behavior, 19 (3), 235-258.
- ALVAREZ, G. (1992). “El constructo clima organizacional: Concepto, teorías e investigaciones y resultados relevantes”. Interamericana de Psicología Ocupacional, 11(1-2), 25-50.
- BJÖRNBERG, A. y NICHOLSON, N. (2007). “The family climate scales-development of a new measure for use in family business research”. Family Business Review, 12 (1), 229-246.
- CLARKE, S.P.; SLOANE, D.M. y AIKEN, L.H. (2002). “Effects of hospital staffing and organizational climate on needlestick injuries to nurses”. Am J. Public Health, 92 (7), 1115-1119.
- DAVIDSON, M.; MANNING, M.; TIMO, N. y RIDER, P. (2001). “The dimensions of organizational climate in four –and five– star Australian hotels”. Journal of Hospitality & Tourism research, 25 (4), 444-461.
- DONABEDIAN A. (1968). “Promoting quality through evaluating the process of patient Care”. Medical Care, 6, 181-201.
- ESCOBAR, M. (2007). “El análisis de segmentación: técnicas y aplicaciones de los árboles de clasificación”. Colección Cuadernos Metodológicos, 39 (1), 98-105.
- FLEISHMAN, Edwin A. (1953). “Leadership climate, human relations training, and supervisory behavior”. Personnel Psychology, 6, 205-222.
- FOREHAND, G. y GILMER, B. (1964). “Environmental variation in studies of organizational behavior”, Psychological bulletin, 62, 361-382.28.
- FRIEDLANDER, F. y MARGULIES, N. (1969). “Multiple impacts of organizational climate and individual value system upon job satisfaction”, Personnel psychology, 22, 171-

183.

- JAVIN, J.F. (1975). “Organizational Climate as a function of personal and organizational variables”. *Journal of Applied psychology*, 60, 135-139.
- GLENDON, A.I.; STANTON, N.A. y HARRISON, D. (1994). “Factor analysing aperformance shaping concepts questionnaire”. En S.A. ROBERTSON (Ed.). *Contemporary Ergonomics: Ergonomics for All*. London: Taylor & Francis.
- GLICK, W. (1985). “Organizations do not cognize; response: Organizations are not central tendencies: Shadowboxing in the dark, round 2”. *Academy of Management Review*, 13 (1), 129-137.
- GOLEMAN, D. (2000). 'Leadership that gets results'. *Harvard Business Review*, 78 (2), 78-90.
- GONZALEZ - ROMA, V. y PEIRO, J. (1999). 'Clima en las organizaciones laborales y en los equipos de trabajo'. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 52 (2-3), 269-285
- PATTERSON, M.G.; WEST, M.A., SHACKLETON; V.J., DAWSON, J.F.; LAWTHOM, R.; MAITLIS, S.; ROBINSON, D.L.; y WALLACE, A.M. (2005). “Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation”. *Journal of Organizational Behavior* 26 (1), 379-408.
- SALAZAR, J; GUERRERO, J; MACHADO, Y; Y CAÑEDO, R (2009). “Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral” *ACIMED*, 20 (4) 10-25.
- TORDERA, N., PEIRO, J.M., RAMOS, J., y GONZÁLEZ-ROMÁ, V. (2007). “La calidad del intercambio líder-miembro (LMX) y el clima psicológico: Un análisis longitudinal de sus relaciones recíprocas”. *Psicología*, 21 (1), 59-81.

“Determinación del Clima Laboral en el Instituto Santos”

Elenco de Fuentes de referencia específica empleadas:

- CHIAVENATO, I. (2007). “Administración de Recursos Humanos”. Administración de recursos humanos (pp.149-174) Editorial Mc Graw Hill.
- CHIAVENATO, I. (2007). “Las Personas”. Administración de recursos humanos (pp.149-174) Editorial Mc Graw Hill.
- GARCÍA, M. (2009). “Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual”. Universidad del Valle, 42 (1), 2-42.
- DESSLER, G Y VARELA, R (2012). “Capacitación y desarrollo de la fuerza laboral”.
- Administración de Recursos Humanos (pp.183-215). Editorial Pearson.
- HAMUI-SUTTON, A (2013). “Un acercamiento a los métodos mixtos de investigación en educación médica”. Elsevier 20 (1), 1-6.
- BRUNET, L. (2014). “Causas y efectos del clima organizacional”. El clima de trabajo en las organizaciones (pp. 54-87). Editorial Trillas.
- BRUNET, L. (2014). “Concepciones del clima”. El clima de trabajo en las organizaciones (pp. 11-28). Editorial Trillas.
- PÉREZ, R. (2016). “Clima laboral”. Cómo mejorar el Clima Laboral (pp. 15-35), Editorial Independently Published.
- NAIL KROYER, O Y MONEREO FONT, C (2018). “Clima Laboral en el ámbito escolar”.
- Gestión y liderazgo en el ámbito de la convivencia escolar (pp. 28-70). Editorial Ril
- FORNI, P Y DE GRANDE, P (2019). “Triangulación y métodos mixtos en las ciencias sociales contemporáneas”. Revista Mexicana de Sociología 82 (1) 1-31.
- Great Place to Work (2022). <https://www.greatplacetowork.com.ar/>
- www.institutosantaana.edu.aí

10. Anexo I: Detalle de preguntas realizadas en el enfoque cualitativo: Entrevista

1. ¿Cómo afectó la pandemia a tu equilibrio entre vida personal y profesional?
2. ¿Cómo sentiste que se manejó el cole con la pandemia?
3. Si lo anterior fue DETRACTOR, pero poco explicativo: ¿Dónde estuvo la mayor falla?
¿Hubo falta de acompañamiento? ¿Mala organización/comunicación?
4. ¿Cómo te sentís hoy, en tu rol en el cole?
5. ¿Cómo definirías el tipo de mando que desarrollan tu/tus referentes?
6. ¿Cómo sentís la convivencia entre las distintas generaciones?
7. Si te pidiera que me describas “el Clima Laboral” en Santos en pocas palabras, ¿qué me dirías? ¿qué te gusta, que no?
8. ¿Qué acciones que actualmente está desarrollando el cole te parecen que contribuyen a un buen Clima Laboral?:
9. ¿Qué grado de satisfacción salarial tienes? ¿El mismo es tu único ingreso?
10. ¿Conoces el concepto de salario emocional? (caso contrario explicarlo...)
¿Sentís que Santos remunera a sus empleados con este tipo de salario?
11. Comentario para agregar (abierto en cuanto a temática).

11. Anexo II: Detalle de preguntas realizadas en el enfoque cuantitativo: Encuesta

1. ¿Cuál es tu edad?

- Entre 20-30 años
- Entre 30-40 años
- Entre 40-50 años
- Entre 50-60 años
- Más de 60 años.

2. Género.

- Masculino
- Femenino

3. ¿Cuál es tu nivel de estudios alcanzado?

- Secundario incompleto
- Secundario completo
- Terciario
- Universitario
- Posgrado

4. ¿En qué nivel desarrollas tus tareas?

- Nivel inicial Castellano
- Nivel Primario Castellano
- Nivel Secundario Castellano
- Nivel inicial inglés
- Nivel Primario Inglés
- Nivel Secundario Inglés
- Administración
- Maestranza
- Comedor

5. ¿Cuál es tu rol/cargo actual en el colegio?

- Director/a - vicedirector/a
- Administrativo

“Determinación del Clima Laboral en el Instituto Santos”

- Docente
 - Cocina
 - Maestranza - Limpieza - Mantenimiento
- 6.** ¿Tenes gente a tu cargo?
- Si
 - No
- 7.** ¿Hace cuánto que trabajas en Santos?
- Menos de 2 años
 - Entre 2 y 5 años
 - Entre 5 y 10 años
 - Más de 10 años
- 8.** En general, estoy satisfecho/a con Santos como lugar para trabajar.
- 9.** Me siento cómodo/a al elevar mis preocupaciones o preguntas a mis referentes-directivos/as
- 10.** Confío en que las decisiones tomadas por los/las referentes-directivos/as son las mejores para el colegio.
- 11.** El colegio tiene empleados calificados.
- 12.** Las decisiones en el colegio se toman a tiempo.
- 13.** La comunicación entre pares o dentro del equipo es efectiva. (El mensaje se comparte, recibe y comprende, evitando dudas y confusiones)
- 14.** Los/las referentes-directivos/as comunican claramente sus expectativas.
- 15.** Los/las referentes-directivos/as cumplen sus promesas.
- 16.** Los/las referentes-directivos/as confían en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarla continuamente.
- 17.** Los/las referentes-directivos/as hacen un buen trabajo de asignación y coordinación

“Determinación del Clima Laboral en el Instituto Santos”

de las tareas.

- 18.** Mi trabajo me permite aplicar mis habilidades y conocimientos.
- 19.** Cuento con toda la información necesaria para llevar a cabo mis tareas.
- 20.** Los resultados esperados de mi puesto/rol son razonables.
- 21.** Estoy satisfecha/o con la flexibilidad que tengo para resolver asuntos personales.
- 22.** Los/las referentes-directivos/as me motivan a emprender y proponer nuevas formas de hacer las cosas.
- 23.** Recibo feedback sobre mi performance.
- 24.** Me ofrecen capacitación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente.
- 25.** Me dan los recursos y equipos necesarios para hacer mi trabajo.
- 26.** Mis referentes-directivos/as reconocen el esfuerzo y el trabajo extra.
- 27.** Mis referentes-directivos/as aceptan que puedan cometerse errores involuntarios al hacer el trabajo.
- 28.** Cuando los/las referentes-directivos/as toman decisiones que afectan mi actividad o ambiente de trabajo, me involucran o soy consultado.
- 29.** Santos es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar.

Nuestras instalaciones contribuyen a un buen ambiente de trabajo.
- 30.** Los/las referentes-directivos/as demuestran interés en mí como persona, y no tan sólo como un empleado.
- 31.** En Santos, tenemos beneficios especiales y únicos.
- 32.** Considero que estoy correctamente remunerado/a en función al trabajo que realizo.
- 33.** Las tareas que realizo en mi rol, me resultan desafiantes.

“Determinación del Clima Laboral en el Instituto Santos”

- 34.** Recomendaría Santos como un gran lugar para trabajar.
- 35.** Todos tenemos la oportunidad de recibir reconocimiento especial.
- 36.** Los/las referentes-directivos/as evitan el favoritismo.
- 37.** En Santos, el personal es tratado de forma justa independientemente de su edad, raza, sexo y preferencia sexual.
- 38.** Si soy tratado/a injustamente, creo que tendré la oportunidad de ser escuchado/a y de recibir un trato justo.
- 39.** Siento que mi participación hace una diferencia aquí.
- 40.** Aquí, las personas están dispuestas a dar más de sí para hacer su trabajo.
- 41.** Me siento orgulloso/a de trabajar en Santos.
- 42.** Con mis compañeros trabajamos en equipo.
- 43.** El trabajo con mi equipo es efectivo.
- 44.** Cuando distintos sectores del cole trabajan en conjunto, prevalecen los intereses y valores de Santos.
- 45.** Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo.

En Santos celebramos acontecimientos especiales.
- 46.** En Santos hay sentimiento de "familia" o "equipo"
- 47.** Me siento motivado/a para dar el máximo en mi trabajo
- 48.** Los comportamientos diarios están alineados con los principios y valores del colegio.
- 49.** En Santos hacemos las cosas con calidad, manteniéndolas simples para evitar retrabajos.
- 50.** Honramos los compromisos cumpliendo con lo prometido.

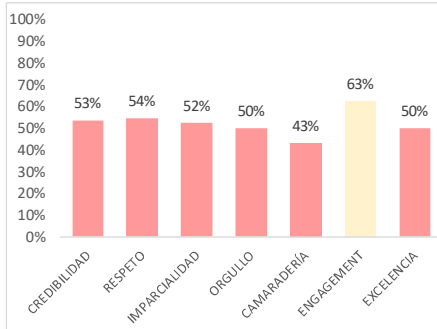
“Determinación del Clima Laboral en el Instituto Santos”

51. Las reuniones son efectivas (comienzan y terminan a tiempo, se generan acuerdos y todos los involucrados en el tema a tratar participan).
52. Promovemos, valoramos e integramos, genuinamente, diferentes perspectivas a la hora de tomar decisiones.

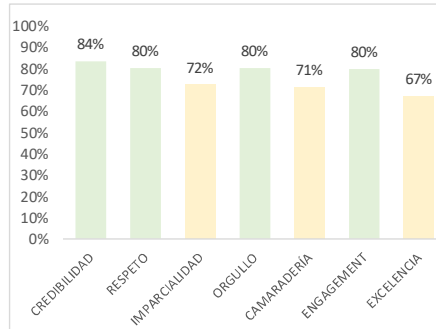
“Determinación del Clima Laboral en el Instituto Santos”

12. Apéndice I: Resultados en las 7 sentencias por área/nivel

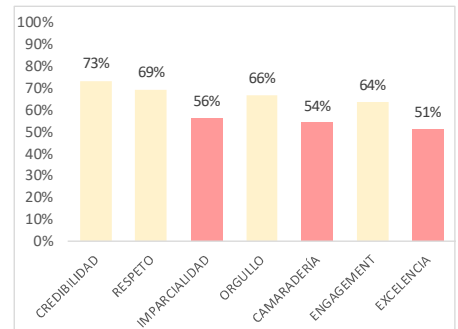
NIVEL INICIAL



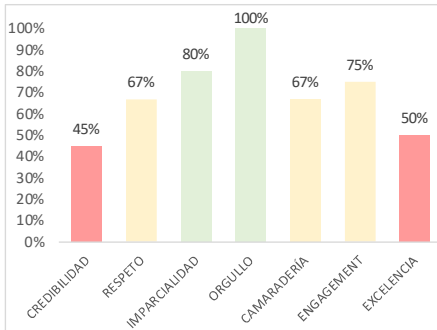
NIVEL PRIMARIO



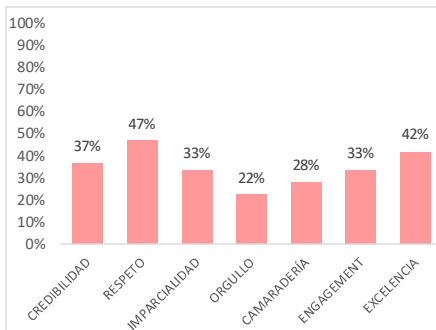
NIVEL SECUNDARIO



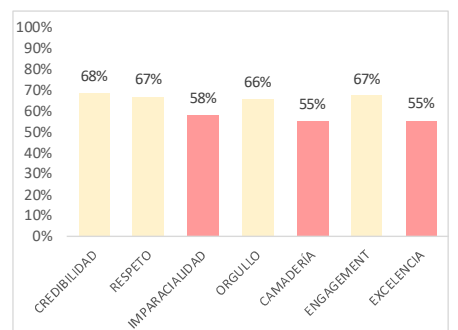
ADMISNITRACIÓN



COCINA



MAESTRANZA



Fuente: Elaboración propia.

| SENTENCIAS | INICIAL | PRIMARIO | SECUNDARIO | ADMISNITRACIÓN | COCINA | MAESTRANZA |
|-------------------------------|------------|------------|------------|----------------|------------|------------|
| CREDIBILIDAD | 53% | 84% | 73% | 45% | 37% | 35% |
| RESPETO | 54% | 80% | 69% | 67% | 47% | 42% |
| IMPARCIALIDAD | 52% | 72% | 56% | 80% | 33% | 25% |
| ORGULLO | 50% | 80% | 66% | 100% | 22% | 50% |
| CAMARADERÍA | 43% | 71% | 54% | 67% | 28% | 33% |
| ENGAGEMENT | 63% | 80% | 64% | 75% | 33% | 38% |
| EXCELENCIA | 50% | 67% | 51% | 50% | 42% | 44% |
| NIVEL DE FAVORABILIDAD | 52% | 76% | 62% | 69% | 35% | 38% |
| NIVEL DE CONFIANZA | 53% | 79% | 66% | 64% | 39% | 34% |

Fuente: Elaboración propia.

13. Apéndice II: Clima laboral por área/nivel

El presente anexo tiene como objetivo detallar la relación que existe entre el Grado de Favorabilidad, Nivel de Confianza e Índice de rotación en el ambiente de trabajo.

De la misma se concluye que en los niveles/áreas en donde se percibe un menor valor de los dos primeros indicadores (Grado de Favorabilidad y Nivel de Confianza) y una mayor rotación del personal, el ambiente de trabajo es desfavorable y crítico. Mientras que el clima laboral es aceptable y esperado, en el dónde la situación es inversa (mayor Grado y Nivel de Confianza y menor rotación del personal):

| ÁREA/NIVEL | GRADO DE FAVORABILIDAD | NIVEL DE CONFIANZA | INDICE DE ROTACIÓN | CLIMA LABORAL |
|------------------|------------------------|--------------------|--------------------|------------------|
| INICIAL | 52% | 53% | 47% | CRÍTICO |
| PRIMARIO | 76% | 79% | 24% | ACEPTABLE |
| SECUNDARIO | 62% | 66% | 26% | ACEPTABLE |
| ADMISNITRACIÓN | 64% | 52% | 21% | ACEPTABLE |
| COCINA | 35% | 39% | 54% | CRÍTICO |
| MAESTRANZA | 38% | 34% | 46% | CRÍTICO |
| INSTITUTO | 62% | 64% | 36% | ACEPTABLE |

Fuente: Elaboración propia.

“Determinación del Clima Laboral en el Instituto Santos”

14. Apéndice III: Aspectos más valorados y oportunidades de mejora de los referentes por nivel:

El presente anexo detalla en una tabla el estilo de liderazgo por cada área/nivel, de la misma se puede observar la falta de homogeneidad en el estilo de liderazgo, conjuntamente con la manera en transmitir la información, lo que trae como consecuencia una imagen negativa o positiva de cada uno de ellos:

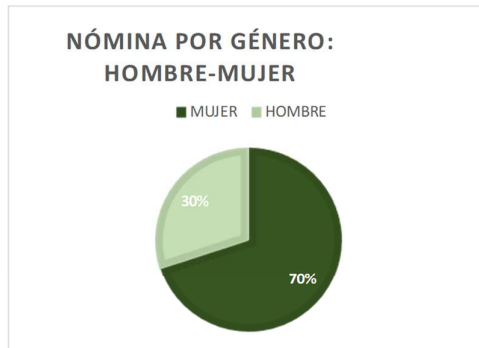
| ÁREA/NIVEL | ESTILO | COMUNICACIÓN | IMAGEN |
|----------------|---------------|--------------|----------|
| INICIAL | AUTORITARIO | MALA | NEGATIVA |
| PRIMARIO | HORIZONTAL | BUENA | POSITIVA |
| SECUNDARIO | HORIZONTAL | BUENA | POSITIVA |
| ADMISNITRACIÓN | SIN REFERENTE | MALA | NEUTRA |
| COCINA | AUTORITARIO | MALA | NEGATIVA |
| MAESTRANZA | HORIZONTAL | MALA | POSITIVA |

Fuente: Elaboración propia.

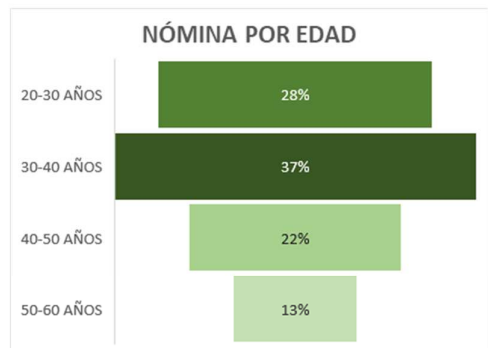
“Determinación del Clima Laboral en el Instituto Santos”

15. Apéndice IV: Distribución de los colaboradores de la Institución según los siguientes parámetros:

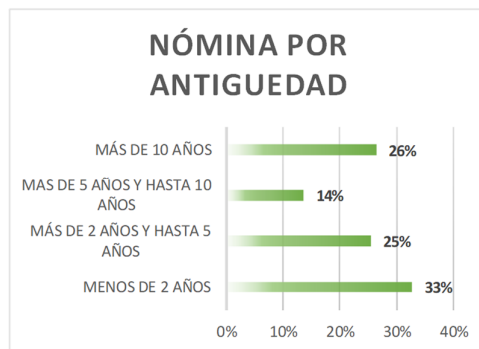
GÉNERO



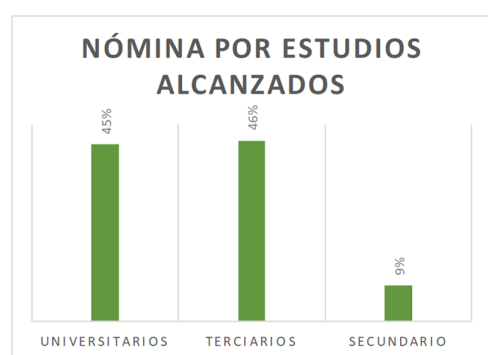
EDAD



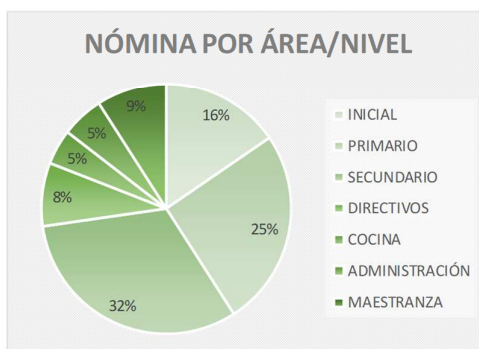
ANTIGÜEDAD



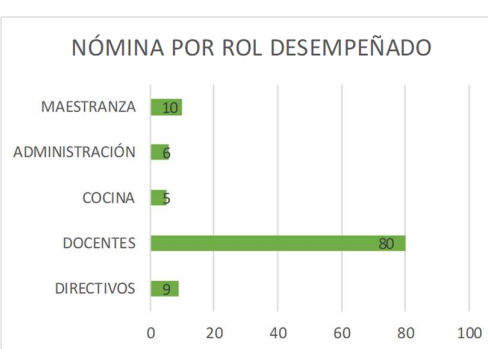
ESTUDIOS ALCANZADOS



ÁREA/NIVEL:



ROL:



Fuente: Elaboración propia.