

UNIVERSIDAD FASTA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

TRABAJO FINAL INTEGRADOR

**Gestión del clima laboral dentro de una
institución educativa privada**



Autor: **Kubiszyn Leonardo**

Año: **2021**

INDICE:

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN:.....	3
1.1 Tema: Gestión del clima laboral dentro de una institución educativa privada.....	3
1.2 Fundamentación y alcance:	3
1.2.1 Fundamentación.....	3
1.2.2 Alcance.....	4
CAPITULO II: PROBLEMA Y OBJETIVOS:.....	5
2.1 Problema:.....	5
2.2 Objetivos:	5
2.2.1 Objetivo general	5
2.2.2 Objetivos específicos	5
CAPITULO III: DESARROLLO.	5
3.1 Antecedentes	6
3.1.1 Antecedentes internacionales.....	6
3.2 Clima laboral	6
3.2.1 Teorías sobre clima laboral:	7
3.2.1.1 Teoría del clima organizacional de Likert.....	7
3.2.2 Indicadores de clima laboral:	9
3.2.3 Proceso de medición de clima laboral:.....	9
3.3 Satisfacción laboral	10
3.3.1 La Satisfacción en el trabajo:.....	10
3.3.2 Importancia de la Satisfacción laboral en las organizaciones	11
3.4 Desempeño laboral	11
3.4.1 Causas de un bajo desempeño laboral	12
3.5 Recurso Humano	12
3.6 La empresa Fundación Fudecyt.....	13
3.6.1 Misión	13

3.6.2 Visión	13
3.6.3 Valores	13
3.6.4 Características de los empleados administrativos	13
3.6.5 Organigrama general de la empresa	15
3.7 Hipótesis	16
3.8 Variables	16
3.9 Metodología.....	17
3.9.1 Orientación y tipo de investigación	17
3.9.2 Población y muestra	17
3.9.3 Instrumentos y técnica para la recolección de datos	17
3.10 LINEA DE ACCIÓN	18
3.10.1 Cronograma de actividades.....	19
CAPITULO IV: RESULTADOS	21
4.1 Primer informe de encuesta de clima laboral (Véase en anexo V):	21
4.2 Resultado de la entrevista:	22
CAPITULO V: RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES	23
5.1 Propuesta	24
6.2 Presupuesto	27
CAPITULO VI: ANEXOS.....	28
Anexo III: Cronograma de actividad para la medición del clima laboral	31
Anexo VI: Entrevista realizada a personal directivo.....	36
CAPITULO VII: BIBLIOGRAFIA.....	38

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN:

1.1 Tema: Gestión del clima laboral dentro de una institución educativa privada.

1.2 Fundamentación y alcance:

1.2.1 Fundamentación

El presente trabajo tiene como objetivo gestionar el clima laboral en el sector administrativo de las instituciones que componen a la Fundación Fudecyt, demostrando que a través de una correcta gestión del clima laboral se pueden obtener resultados positivos, no solo para la empresa sino también para los colaboradores que la integran. Para realizar este trabajo será vital llevar adelante una investigación sobre cómo se sienten los trabajadores administrativos con respecto al ambiente laboral del que forman parte mediante herramientas de medición de clima laboral, de este modo se podrá tener una mejor perspectiva de la situación que se vive en base al tema elegido para este trabajo, además a través de esta investigación será posible trabajar en aquellos aspectos que impiden un buen clima laboral.

“Un buen clima laboral no solo beneficia al colaborador, sino a toda la organización, ya que, si se procura una buena relación entre empresa y capital humano, los trabajadores se sienten más comprometidos con los objetivos organizacionales generando mayor productividad” (Adecco, 2019)

Mantener una correcta gestión del clima laboral no tiene solo por objetivo que cada persona colabore para lograr resultados, sino que además tiene como objetivo mejorar el desempeño de cada colaborador. El clima de la Fundación Fudecyt se debe gestionar entendiendo que no se trata simplemente de una medición sobre una situación puntual.

El clima laboral es un factor de suma importancia en todo tipo de empresa, ya que este modifica las relaciones entre los empleados cuando realizan sus tareas dentro de la organización. El clima laboral va a mejorar o cambiar según el estado en el que se encuentre la empresa en ese momento, pero además puede modificar el estado de la empresa si cambia de un clima positivo a un clima negativo, dado que impacta no solo en las relaciones que tienen los empleados sino también en su rendimiento.

Por último, se pretende realizar un seguimiento después de la medición después de la gestión del clima laboral realizada, a fin de atender aquellos desvíos que se puedan generar a futuro después de haber implementado las mejoras correspondientes según las propuestas presentadas.

1.2.2 Alcance

El alcance del presente trabajo está abocado a gestionar el clima laboral del sector administrativo de las instituciones educativas privadas que componen a la Fundación Fudecyt, las mismas se encuentran ubicadas, en la ciudad de Campana (sede central), San Miguel y Pilar, todas dentro de la provincia de Buenos Aires.

Toda la información que se recabe va a permitir generar propuestas que permitan llevar a cabo diversas estrategias que lleven a lograr un clima positivo que incida en un mejor desempeño laboral y que a su vez impacte en otros aspectos que puedan llevar a influir en la productividad del colaborador administrativo, fomentando la mejora de canales de comunicación del personal de la institución. Los resultados que se obtengan como también la propuesta que se generara en base a estos ultimo podrán ser utilizados en instituciones que posean características similares.

El trabajo brindara datos que permitan a los directivos entender la importancia de la medición del clima laboral y facilitar la implementación de acciones que permitan contar con un clima positivo que influya en el desempeño que tengan los empleados administrativos de las instituciones evaluadas.

Por último, el presente trabajo servirá como una referencia disponible a todos aquellos empleados interesados en conocer más sobre instituciones educativas, como ha influido sus opiniones en el trabajo, así como también la importancia de llevar adelante gestiones de clima laboral.

CAPITULO II: PROBLEMA Y OBJETIVOS:

2.1 Problema:

¿Cómo la correcta gestión del clima laboral influye en el desempeño de los colaboradores administrativos?

2.2 Objetivos:

2.2.1 Objetivo general

Evaluar el clima laboral para los empleados del sector administrativo de la Fundación Fudecyt, durante el mes de diciembre 2020 a diciembre 2021

2.2.2 Objetivos específicos

- ◆ Identificar los resultados que se generan en el desempeño de 15 personas del sector administrativo gestionando una correcta gestión del clima laboral, durante 6 meses.
- ◆ Identificar qué factores influyen en el desempeño de los empleados del sector administrativo de la institución durante 6 meses.
- ◆ Comparar el grado de satisfacción de los empleados antes y después de la gestión del clima laboral en 6 meses.

CAPITULO III: DESARROLLO.

Las instituciones educativas privadas ven afectado su clima laboral debido a la gran demanda que tienen a lo largo del periodo educativo, se debe especialmente a inscripciones de nuevo alumnos, inscripciones a parciales, finales, gestiones administrativas en cuanto a títulos de los que han egresado, etc. Los trabajadores administrativos son en parte los que generan un buen o un mal clima laboral y esto se debe a las diversas tareas y al tiempo de resolución de cada una de ellas, lo que trae aparejado que el desempeño de cada uno de ellos se vea afectado. De modo que es necesario que cada empleado administrativo conozca los beneficios que se generan cuando se gestiona de manera correcta el clima laboral no solamente a nivel laboral sino también a nivel personal.

3.1 Antecedentes

3.1.1 Antecedentes internacionales

(Alvarez Valencia Antonio Francisco, 2017, pág. 97) en su tesis establece que: *“El clima laboral es un elemento fundamental que debe ser analizado, estructurado y ejecutado por las personas que ejercen la toma de decisiones en las instituciones educativas”*, dejando en claro que tanto la comunicación, el liderazgo y la gestión son factores determinantes para poder tener un clima optimo.

3.2 Clima laboral

En el presente trabajo se hará hincapié en la correcta gestión del clima laboral y como esta influye en el desempeño de los empleados administrativos, por clima laboral se entiende como *“el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.”* (Universidad de Champagnat, 2020)

Tener un buen clima laboral es la clave para que una empresa aumente su productividad y tenga trabajadores eficientes y felices además de mejorar el desempeño de estos últimos. Mantener un clima laboral positivo es sumamente importante para la satisfacción de los trabajadores, a su vez se ha transformado en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia laboral, condición fundamental en la actualidad, caracterizado por la intensa competencia que existe en el rubro educativo de la zona.

El mundo de las instituciones educativas, sobre todo aquellas que son privadas tienen presente que el activo más valioso es el factor humano. Teniendo presente esto, los directivos de la institución deberán cuidar y potenciar al máximo este activo, generando en la compañía un clima laboral adecuado y favorable para los empleados. Ha quedado claro que existen diversas formas de satisfacer a los trabajadores, es por eso que se debe trabajar intensamente pero también cuidadosamente en aquellas necesidades de los colaboradores.

Con la finalidad de intensificar este punto de vista, la correcta gestión del clima laboral se enfocará en mejorar el desempeño laboral de cada empleado administrativo de la institución, identificando aquellos factores que influyen de manera negativa, con la finalidad de potenciar la productividad de estos últimos, logrando además que el personal se comprometa a modificar su forma de actuar y de pensar en el ámbito laboral.

Objetivos principales:

- ◆ Mejorar el desempeño de los empleados administrativos
- ◆ Aumentar la satisfacción laboral
- ◆ Mejorar la productividad

Beneficios de un buen clima laboral:

- ◆ Mejora el estado de ánimo de cada trabajador
- ◆ Incrementa la creatividad de los colaboradores
- ◆ Facilita la relación entre empleados
- ◆ Mejora la gestión de los equipos de trabajo (Adecco, 2019)

3.2.1 Teorías sobre clima laboral:

3.2.1.1 Teoría del clima organizacional de Likert

(Luc, 1987, pág. 29) establece en su libro “El clima de trabajo en las organizaciones que *“el comportamiento por los subordinados es causado, en parte por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y valores. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que el individuo va a adoptar”*

Brunet establece que existen tipos de climas organizacionales, cada uno posee subgrupos siendo los siguientes:

Clima de tipo autoritario

Los sistemas de este tipo de clima corresponden a un clima cerrado, existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable. Los sistemas son:

- ◆ Sistema I - Autoritarismo explorador: caracterizado por la desconfianza debido a que la dirección no confía en sus trabajadores. El clima que se percibe es de temor e inseguridad donde la interacción entre los superiores y trabajadores es casi nula; y las decisiones y los objetivos son tomados únicamente por los jefes.
- ◆ Sistema II - Autoritarismo Paternal: Hay confianza existente entre la dirección y sus trabajadores. Generalmente la toma de decisiones se realiza en la cima, sin embargo, algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y los castigos son la motivación de los empleados

Clima de tipo participativo

Clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

- ◆ Sistema III – Consultivo: se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus trabajadores, la comunicación es descendente, busca la satisfacción de necesidades de estima y existe una interacción entre ambas partes.
- ◆ Sistema IV – Existe la plena confianza de la dirección hacia los trabajadores, la toma de decisiones busca la integración de todos los niveles, la comunicación es de forma vertical-horizontal – ascendente – descendente. Se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) basado en la amistad. (Luc, 1987, págs. 31,32)

3.2.2 Indicadores de clima laboral:

- ◆ Nivel de motivación
- ◆ Reconocimiento laboral
- ◆ Impresión del trabajador hacia la organización

3.2.3 Proceso de medición de clima laboral:

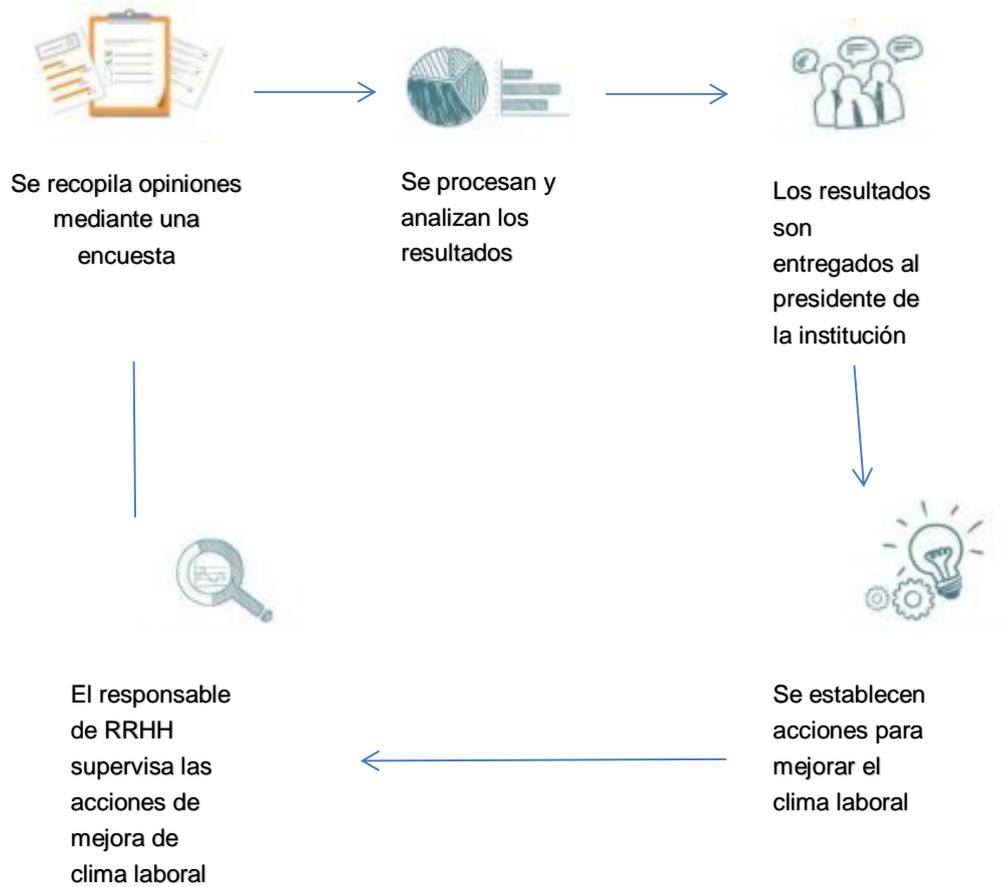


Figura 1 Proceso de medición de clima (elaboración propia)

Como se visualiza en la figura 1, el proceso de medición de clima laboral está compuesto por 5 etapas:

- 1- Recopilación de información mediante encuesta
- 2- Procesamiento de resultados
- 3- Entrega de resultados al presidente de la Institución
- 4- Armado y puesta en marcha de acciones para mejorar el clima laboral
- 5- Supervisión de las acciones implementadas

3.3 Satisfacción laboral

Este factor tiene una importancia relevante en la percepción individual del clima organizacional, pues en la medida que un trabajador se sienta satisfecho contribuirá al mejoramiento continuo de los servicios que brinda en su organización y por ende así le dará mayor valor, de forma más objetiva y positiva, al clima que lo rodea.

3.3.1 La Satisfacción en el trabajo:

(Newstrom John W., 2011, pág. 218) define a la Satisfacción laboral como: *“El conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo”*. Por otra parte (Robbins Stephen ; Judge Timothy, 2009, pág. 79) establecen que la Satisfacción laboral es *“el sentimiento positivo que resulta de una evaluación de sus características”*. Mediante el estudio de la satisfacción laboral, el director de la institución puede determinar cuáles son los efectos que producen por un lado las políticas, normas, como también los procedimientos establecidos en la institución.

Los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- ◆ Objetivos del trabajo
- ◆ Sistema de recompensas
- ◆ Condiciones favorables de trabajo
- ◆ Colegas que brinden apoyo

3.3.2 Importancia de la Satisfacción laboral en las organizaciones

Menores tasas de ausentismo:

Los trabajadores a los que les agrada su empleo tienen menor probabilidad de renunciar o de faltar al trabajo, lo cual resulta en un ahorro de tiempo y de dinero para el departamento de Recursos Humanos.

Mayor productividad:

En general los empleados satisfechos tienen mejor desempeño que aquellos que no están contentos. De aquí la efectividad de las compañías con una mayor cantidad de empleados felices.

Lealtad:

“Cuando los empleados sienten que la empresa realmente apoya sus intereses, tienden a trabajar con más ahínco y compromiso” (StarmeUp, 2018)

3.4 Desempeño laboral

En su libro “Administración de RHH (Idalberto, 2011, pág. 359) define al desempeño laboral como *“comportamiento del evaluado en la búsqueda de objetivos fijados, el desempeño constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados”*.

Es por eso que algunos factores que influyen en el desempeño de los trabajadores administrativos de la institución son:

- La percepción del empleado sobre la equidad, actitudes y opiniones acerca de su trabajo, actitud ayuda a la parte directiva a entender las reacciones de los empleados ante sus labores.
- Grado de importancia que tiene el trabajo para las personas que lo ejecutan, ya que un trabajo puede ser interesante mas no indispensable para los miembros de la institución.
- La autoestima es otro elemento para tratar, debido a que es un sistema de necesidades del individuo, manifiesta las necesidades por lograr una nueva situación en la empresa o dentro del grupo de trabajo, así como el deseo de ser reconocido
- Tamaño, es el factor más importante para determinar cuánto espacio se proporciona a un empleado, por ejemplo, en Estados Unidos mientras más alto este un individuo en la jerarquía de la organización típicamente, más espacio consigue.

3.4.1 Causas de un bajo desempeño laboral

En el ámbito institucional se debe tener presente que a lo largo de la jornada laboral pueden existir diversos factores que pueden influir de manera parcial o total en el desempeño del empleado, y que no solamente afecta a este último sino que repercute en las tareas que realiza como también en el tiempo que se tiene previsto lograr con los objetivos que tiene la institución, lo cual es importante trabajar sobre ellos para que se pueda mantener siempre un desempeño óptimo en cada labor realizado, algunas de las causas que afectan el desempeño laboral son:

- ◆ Baja motivación
- ◆ Falta de comunicación superior/colaborador
- ◆ Horarios poco flexibles
- ◆ Trabajo rutinario
- ◆ Poco crecimiento profesional

3.5 Recurso Humano

Cuando nos referimos al término recurso humano estamos haciendo mención de aquellas personas que integran una organización, Si bien los recursos materiales hacen las cosas posibles, son las personas las que convierten en realidades mediante las estrategias que ponen en marcha la compañía.

La Administración de Recursos Humanos consiste en la organización, desarrollo, planeación y coordinación de estrategias para promover el desempeño eficiente del personal, considerando a la organización un medio que permite a los trabajadores lograr sus objetivos individuales, relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.

3.6 La empresa Fundación Fudecyt.

Fundación Fudecyt nace en el año 2007 en la ciudad de Campana, provincia de Buenos Aires, con el primer Instituto del Bicentenario centrado desde el inicio en la educación para adultos a nivel secundario y nivel terciario, siendo en la actualidad la sede central dado que en el año 2011 pudo expandirse hacia las ciudades de Pilar y San Miguel, en este caso abocadas a brindar educación a nivel terciario ofreciendo carreras de amplia salida laboral. En la actualidad la Fundación cuenta con un total de 90 empleados en total, mientras que 15 de ellos conforman el área administrativa.

3.6.1 Misión

Contribuir a un cambio estructural en favor del bien común, diseñando e implementando acciones orientadas a mejorar la calidad de vida de los habitantes

3.6.2 Visión

Promover una educación de calidad que facilite la rápida inserción laboral de los egresados, a través de la promoción de Tecnicaturas de Nivel Superior.

3.6.3 Valores

- ♦ Ética
- ♦ Justicia
- ♦ Compromiso
- ♦ Honestidad
- ♦ Responsabilidad

3.6.4 Características de los empleados administrativos

Los empleados administrativos del Instituto del Bicentenario, están constantemente pendientes de la gestión, organización y planificación de las diversas tareas administrativas que demanda la institución, es importante remarcar que el horario que poseen para realizar las tareas se divide en dos partes y en dos grupos de administrativos fijos, de Lunes a Viernes de 9 a 17 hs se realizan todas las tareas administrativas generales y de 14 a 22 hs se realizan todas las tareas inherentes relacionadas a los asuntos estudiantiles.

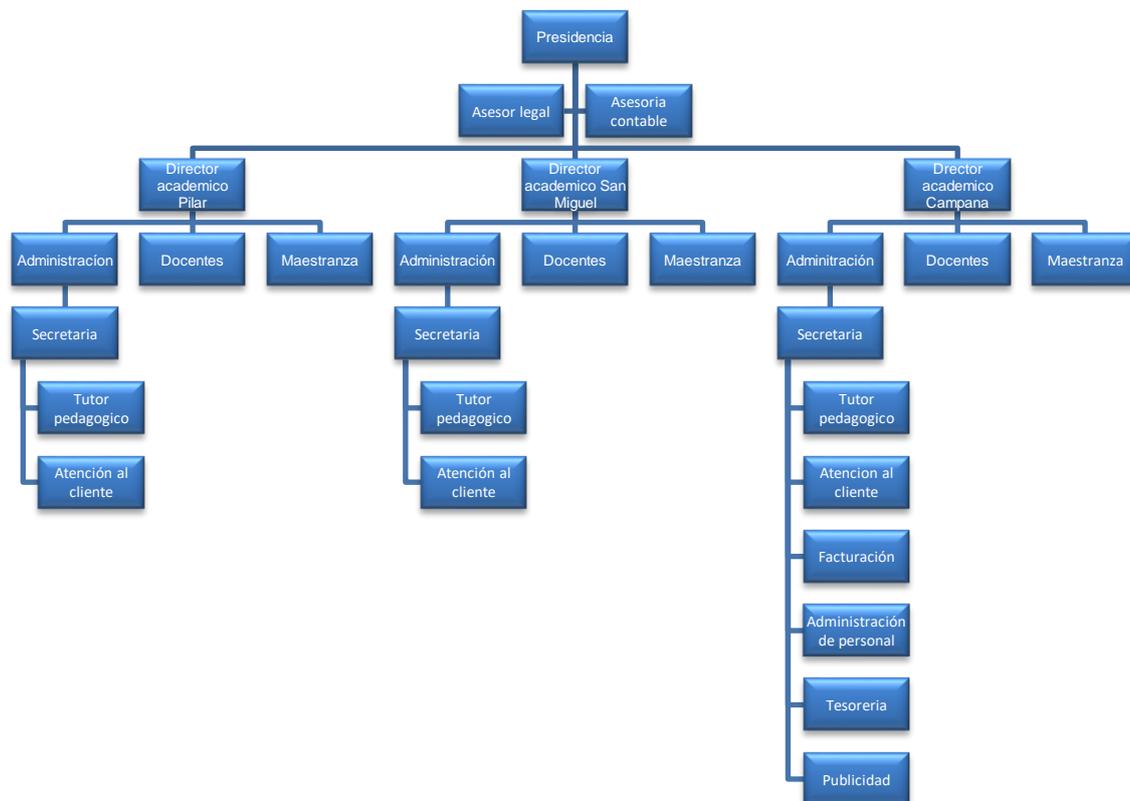
Las tareas relacionadas a asuntos estudiantiles son:

- ◆ Atención y resolución de inconvenientes de los alumnos y docentes a través de diferentes vías: personalmente, teléfono y e-mail.
- ◆ Cobranza y seguimientos de alumnos, realizando la aplicación de los intereses por pago fuera de término.
- ◆ Armado de novedades para la posterior liquidación de haberes.
- ◆ Trámite y seguimiento de títulos secundarios y terciario.
- ◆ Supervisar la gestión de la tesorería, realizando reportes diarios de los ingresos y gastos de la institución.
- ◆ Realizar control de materiales para docentes.

Las tareas relacionadas a la administración general son las siguientes:

- ◆ Realizar carga de comprobantes en sistema de gestión: Facturas de compra (insumos para fotocopiados, refrigerios, gastos de librería, etc.), recibos de pagos de los alumnos, etc.
- ◆ Liquidación de haberes mensuales de personal directivo, administrativos y docentes.
- ◆ Soporte al estudio contable en materia de temas impositivos y balances.
- ◆ Gestión administrativa en la presentación de documentos para entidades públicas (AFIP, IPS, Ministerio de educación, etc.).
- ◆ Altas y bajas de personal.
- ◆ Pagos y seguimientos de servicios mensuales (Luz, agua, gas, ABL).
- ◆ Reclutamiento y selección de personal.
- ◆ Negociación salarial con sindicato.
- ◆ Publicidad

3.6.5 Organigrama general de la empresa



3.7 Hipótesis

Tanto una incorrecta como correcta gestión de clima laboral influye de manera importante en cada empleado administrativo

3.8 Variables

3.8.1 Variable independiente: Clima laboral

Definición:

Según Chiavenato, el clima organizacional se define como *“la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización”* (Idalberto, 2011, pág. 120)

Indicadores:

- ◆ Ambiente
- ◆ Rendimiento
- ◆ Emociones
- ◆ Objetivos
- ◆ Relaciones

3.8.2 Variable dependiente: Desempeño de los administrativos

Indicadores:

- ◆ Satisfacción laboral
- ◆ Productividad
- ◆ Compromiso
- ◆ Baja comunicación

3.9 Metodología

3.9.1 Orientación y tipo de investigación

La metodología de investigación será descriptiva explicativa, ya que, describe los procedimientos necesarios para lograr una correcta gestión del clima laboral dentro de la institución educativa privada además explica las formas de implementación. (Hernandez Sampieri, 2014, pág. 92) establece que con los estudios descriptivos se busca *“especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”*. Al ser descriptiva se busca especificar las propiedades, características y los perfiles importantes de personas, grupos, o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, mediante instrumentos sistemáticos acordes con la investigación.

3.9.2 Población y muestra

3.9.2.1 Población

Para el presente trabajo existe una población de 20 personas que componen el sector administrativo, en este caso se incluyen personal directivo, responsable administrativo y personal de secretaria, en cuanto al género, se componen de 4 mujeres y 16 hombres.

3.9.2.2 Muestra

Para obtener información para el llevar a cabo la investigación es necesario extraer una muestra de la población total que compone al sector administrativo de la institución elegida, en este caso se tomara como muestra un total de 15 empleados administrativos, siendo 3 mujeres y 12 hombres (ver anexo I “Cuadro de administrativos por sedes)

3.9.3 Instrumentos y técnica para la recolección de datos

Se utilizará como estrategia la investigación de campo, y como instrumento para la recolección de datos la encuesta de clima laboral (Ver anexo II “Encuesta de clima laboral”) siendo llevada a cabo por una persona tercerizada a la empresa especialista en medición de clima laboral. Se trabajará sobre aquellas respuestas que posean más tildes sobre la opción 3 (poco satisfecho). Esta encuesta de clima laboral se hará a un total de 15 trabajadores administrativos pertenecientes a las sedes, con la finalidad de recopilar la cantidad de información necesaria para determinar qué factores influyen negativamente sobre el clima laboral de la institución, realizando una serie de preguntas a una muestra considerable de individuos que forman parte de la población del instituto del Bicentenario llevando los resultados que se obtengan al conjunto de la población.

En base al objetivo “Identificar los resultados que se generan en el desempeño de 15 personas del sector administrativo gestionando una correcta gestión del clima laboral, durante 6 meses.” Se evaluará en base a los resultados obtenidos de las encuestas que se les pedirá a los 15 empleados que respondan de manera anónima.

Con respecto al objetivo “Identificar qué factores influyen en el desempeño de los empleados del sector administrativo de la institución durante 6 meses.” se hará una visita a la institución con la finalidad de conocer mediante una entrevista con el responsable de área cuales son los factores que influyen de manera negativa en el desempeño de los empleados administrativos.

Por ultimo con el objetivo “Comparar el grado de satisfacción de los empleados antes y después de la gestión del clima laboral en 6 meses”, se realizara un gráfico comparativo entre los resultados obtenidos mediante la encuesta realizada para conocer el clima laboral en el que viven los empleados administrativos y 6 meses después una segunda encuesta similar a la primera para realizar con la finalidad de ver qué cambios trajo la puesta en marcha de las soluciones propuestas al personal directivo para mejorar el desempeño de cada empleado administrativo de la institución.

3.10 LINEA DE ACCIÓN

En el presente trabajo, se pretende evaluar el clima laboral actual y hacer un seguimiento luego de que se presenten propuestas en base a los resultados obtenidos en la encuesta de clima con el fin de corroborar si se ha logrado la correcta gestión de clima laboral y si se mantiene esta última.

La finalidad que persigue esta herramienta es recopilar la mayor cantidad de información para poder armar un proyecto lo más detallado posible, y así poder tratar aquellos problemas y poder presentar soluciones viables.

3.10.1 Cronograma de actividades

Mediante el cronograma (Ver Anexo III: Cronograma de actividad para la medición del clima laboral) llevado a cabo para recopilar la información necesaria que permita evaluar, gestionar e implementar las medidas necesarias para gestionar de manera correcta el clima laboral en la institución

14/12/2020 Reunión con el presidente de la institución educativa

Se lleva a cabo una reunión con la máxima autoridad explicando el motivo de la encuesta que se llevara a cabo y la finalidad que persigue la misma, explicando con detalle los pasos a seguir desde el inicio hasta el final de la gestión que se pretende realizar.

18/12/2020 Reunión con empleados administrativos

La finalidad de esta reunión es exactamente igual a la Reunión que se tuvo con el presidente de la institución, explicar todo el proceso a seguir desde el inicio de la encuesta hasta el final, dejando en claro que se busca la mejora en el clima laboral como también en el bienestar de cada empleado

28/12/2020 Encuesta a empleados

A cada empleado administrativo se les entregara un cuestionario, el mismo debe ser completado de forma anónima y contendrá las preguntas o afirmaciones suficientes que permitan evaluar los conocimientos que tiene el personal sobre la seguridad e higiene en su puesto de trabajo.

10/01/2021 Análisis y resultados

En este punto se pretende llevar adelante un Análisis de los resultados obtenidos de manera cuantitativa y cualitativa, elaborando el informe mostrando por un lado los resultados que arrojó la entrevista los empleados como también las recomendaciones propuestas y paso a seguir.

24/01/2020 Reunión con el presidente - entrega de informe

Se hará la entrega de resultados y de recomendaciones como también los pasos a seguir luego de la medición al presidente de la institución y al responsable administrativo. Se brindará un espacio para que se puedan realizar opiniones, donde además se señalen las principales conclusiones e indicando los planes de acción que serán necesarios implementar para el mejoramiento continuo.

05/07/2021 Nueva encuesta a los empleados

Con el objetivo de verificar las mejoras obtenidas en base a las recomendaciones dadas, se realizará una segunda encuesta con las mismas preguntas para corroborar lo que ha mejorados luego de la implementación del plan de acción

15/07/2021 Reunión con el presidente - entrega de informe

Se hará entrega del segundo informe, donde se mostrará los resultados obtenidos en la segunda encuesta, mostrando un gráfico comparativo con los resultados del primer informe y el segundo, mostrando si hubo mejoras al implementarse las recomendaciones brindadas al personal jerárquico de la institución para mejorar el clima laboral en esta ultima

CAPITULO IV: RESULTADOS

4.1 Primer informe de encuesta de clima laboral (Véase en anexo V):

Los resultados del informe se presentan por sección mediante descripción y porcentajes que a su vez serán mostrados a través de gráficos con el fin de mostrar bajo diferentes ejemplos lo que se obtuvo al realizar la encuesta, no obstante, se presenta a continuación un cuadro que muestra la cantidad de personas que representa cada porcentaje

Sentido de pertenencia:

El 87 % de las personas encuestadas se encuentra poco satisfecho en cuanto a sentirse parte de la organización, mientras que el 13 % se encuentra solo satisfecho. El mismo resultado se arrojó para la opción “Me siento reconocido y respetado como parte importante de la institución”, mientras que, si bien el 20 % se siente motivado para presentar propuesta, el 80% restante está poco satisfecho sobre esta pregunta.

Comunicación:

En esta parte el 93 % se encuentra muy satisfecho con respecto al conocimiento sobre sus tareas y solo el 7 % se encuentra solo satisfecho. El 100 % está de acuerdo en que recibe información sobre las políticas, organigramas, etc. Por otro lado, el 53 % recibe feedback constante y se encuentra muy satisfecho, y el 47 % restante tiene dificultades para recibir feedback para llevar adelante su trabajo y se encuentra poco satisfecho.

Cooperación:

Se observa que el 67 % de los empleados esta poco satisfecho sobre que hay Cooperación entre el equipo de trabajo para resolver los problemas, el 33% solo está satisfecho. El 80 % establece que están poco satisfechos con respecto al respeto por las opiniones de los demás, el 13 % se encuentra muy satisfecho y solo el 7 % que en este caso equivale a una sola persona se encuentra satisfecho. Por otro lado, el 100 % de los empleados encuestados han manifestado que no existen reuniones que les sean útiles para realizar tareas.

Calidad de vida laboral:

Durante esta parte de la encuesta se observó que el 80 % de los empleados que han sido encuestados se encuentran muy satisfechos no solo con la seguridad e higiene del lugar de trabajo, sino también con los recursos que están a su alcance (biblioratos - folios - etc.), mientras el 20 % esta solo satisfecho. En cuanto a la iluminación del lugar, los resultados arrojaron que el 67 % están muy satisfechos, el 20 % restante están simplemente satisfechos y solo 13 % se encuentra poco satisfecho.

Formación y entrenamiento

Durante esta etapa de la encuesta, el 80 % manifestó no recibir capacitación de ningún tipo por parte de la empresa, teniendo que aprender de sus pares mirando como realizan las tareas, no obteniendo ni capacitación ni formación alguna a cargo de la empresa lo cual los lleva a encontrarse poco satisfechos, por su parte el 20 % restante solo recibió una capacitación mínima mediante explicaciones de los responsables del área en el momento de su ingreso, siendo este último porcentaje compuesto por personal con antigüedad superior a los 4 años.

Puesto de trabajo

El 80 % está satisfecho con su remuneración en base a las tareas realizadas y solo el 20 % se encuentra poco satisfecho con su sueldo debido a que considera que está por debajo de lo que deberían cobrar por la cantidad de tareas que realizan, exigiendo un aumento, por último, el 100 % está de acuerdo que no tienen cierta flexibilidad laboral como realizar Home Office o jornadas part time.

4.2 Resultado de la entrevista:

Tanto el presidente como el responsable administrativo coinciden en que el clima laboral se debería haber mejorado hace tiempo pero que por cuestiones económicas no han podido contratar a profesionales que se pudieran encargar de mejorarlo, lo cual solo se habían implementado de manera básica algunas opciones como reuniones de corta duración que no lograban un cambio en el clima laboral ni mucho menos en el desempeño de los colaboradores administrativos. Esto llevo en un principio a una tasa de rotación alta, haciendo potenciales colaboradores migraran a otras empresas con mejor clima laboral. Se tiene presente desde la parte directiva, los diversos inconvenientes que ha habido en cuanto al trabajo en equipo como también de la falta de importancia que se les daba a las opiniones de los empleados, lo cual llevo a que las personas trabajen de manera más autónoma

donde cada uno realizan sus tareas y resuelven solos sus problemas, lo que trae aparejados atrasos en las entregas con errores debido a que no se consultan las dudas existentes sobre los trabajos que se realizan.

Los únicos beneficios que han tenido los empleados es la cobertura del 70 % de los viáticos que son reembolsados en el sueldo del mes entrante, como también la obra social prepaga a cargo de la empresa que solo cubre al empleado y grupo familiar principal, lo cual se está trabajando en nuevas propuestas de beneficios como por ejemplo oportunidades de crecimiento, llevándolos no solamente a un grado más alto de responsabilidad además de un estado mayor de bienestar y que se sientan parte de la organización.

El presidente de la institución dejó en claro que se trabajara intensamente para que cada colaborador administrativo posea un valor cada vez mayor y se sienta a gusto con su trabajo diario, además de ser un pilar importante que ayuda a crecer de manera sostenida a las instituciones, como también se dejó en claro que el objetivo a corto plazo que se prevé desde la directiva es involucrarse con las necesidades de cada colaborador para aumentar su felicidad, ya que un trabajador feliz, es más productivo.

CAPITULO V: RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

Sin lugar a duda el clima laboral que se vive en el sector administrativo de los Institutos del Bicentenario que conforman a Fundación Fudecyt no es adecuado y se debe mejorar de manera urgente si se desea aumentar la calidad de los colaboradores que integran el sector administrativo, dado que son los pilares que mantienen de pie a dichas instituciones, dado que de ellos son los encargados de aumentar el nivel de alumnos y por ende el nivel de ingresos. Por lo que se pudo observar en la encuesta de clima laboral realizada por los empleados administrativos, tiene distintos puntos débiles que deben mejorarse, desde escasas capacitaciones, a falta de reconocimiento de la empresa sobre los empleados siendo estos algunos de los aspectos que se han detectado como puntos a mejorar, jamás contó con ningún profesional que se encargara de tratar todos estos temas relacionados no solamente al clima laboral sino también al bienestar de los empleados.

Es de suma importancia tener presente que, si bien los recursos materiales hacen las cosas posibles, son los colaboradores quienes hacen que las cosas se hagan posibles y reales llevando a cabo estrategias de la institución. Es de vital importancia mejorar las contribuciones productivas de los colaboradores hacia la institución, como también mantener motivado y satisfecho al trabajador.

Mediante las propuestas presentadas se logrará un cambio notorio y favorable donde los colaboradores logren el bienestar laboral teniendo un clima laboral positivo, y la institución tendrá personal más productivo, motivado y comprometido con sus tareas y los objetivos previstos.

5.1 Propuesta

Luego de haber recibido y analizado de manera minuciosa las respuestas de la encuesta de clima laboral realizada a los 15 empleados administrativos de los Institutos del Bicentenario, se considera indispensable iniciar un plan de acción que tenga por objetivo la mejora del clima laboral mediante una serie de opciones presentadas a los directivos de la institución, las mismas estarán divididas por rubros como en la encuesta de clima laboral. Por otra parte se recomienda que las opciones presentadas que se detallan abajo sean implementadas en su totalidad para que de ese modo, el clima laboral cambie de manera favorable y los empleados administrativos logren encontrar su bienestar en el trabajo, lo que esto traerá aparejado un aumento no solo en la motivación del empleado sino que también aumentara su productividad y reducirá la rotación de personal en la institución, y como se encuentra establecido en los objetivos específicos, se pretende que luego de 6 meses se vuelva a realizar la encuesta para mostrar si se han reducidos aquellos porcentajes negativos con las propuestas presentadas.

Sentido de pertenencia:

Se propone a la empresa que para aumentar el sentido de pertenencia de los empleados administrativos debido al alto porcentaje negativo obtenido en la encuesta se deberá:

- ♦ Aumentar el grado de participación de los empleados administrativos mediante espacios de propuestas.
- ♦ Construir confianza mediante la distribución de responsabilidades a cada empleado administrativo.

Cooperación:

La cooperación y la ayuda mutua es clave para conseguir resultados positivos, pero también será importante si se desea mejorar el clima laboral en la institución, el trabajo en equipo reside en todos los aportes que puedan brindar los empleados administrativos, es por eso que se propone:

- ♦ Establecer proyectos en equipo de corto plazo in company.

A fin de aumentar el trabajo en equipo se propone proyectos de corto plazo buscando potenciar el compañerismo en el trabajo y cumpliendo objetivos establecidos por parte de la empresa.

- ♦ Team Building outdoor.

Se considera importante proponer ideas de trabajo en equipo al aire libre, en horarios no laborables, potenciando la cooperación y el grado de responsabilidad y compromiso con el par, (voluntariado, actividades competitivas por equipos, etc).

Formación y entrenamiento

Se debe apostar la formación de los empleados, dado que no solo se incrementa el conocimiento en este último, sino que se potencia la productividad, la motivación y el compromiso que se tiene con la institución, es por eso que formar empleados no se considera un gasto sino una inversión que genera un crecimiento en el colaborador y también en la institución, en este punto se plante las siguientes opciones.

- ♦ Capacitación in company.

Capacitar al personal con especialistas externos sobre los sistemas de gestión utilizados es una gran alternativa para potenciar las habilidades de cada empleado administrativo y mejorar los tiempos de trabajo, como también mejorar el rendimiento y la motivación de estos últimos.

- ♦ Fomentar y acompañar planes de carreras personales

Puesto de trabajo:

Con el fin de mejorar el bienestar del empleado en su puesto de trabajo se ha presentado a los directivos de la institución opciones no solamente sobre jornadas flexibles, sino que se propone evaluar al personal de manera anual para reducir debilidades y potenciar fortalezas que permitan un crecimiento profesional.

- ♦ Implementar cronograma de home Office una vez por semana.

Con el fin de mejorar el bienestar del empleado, una de las opciones más viables para la empresa debido a que no tiene un costo, es implementar home office una vez a la semana, para que el empleado pueda mejorar la calidad de vida, hay menos tiempo de desplazamiento, entre otras cuestiones positivas.

- ♦ Crear jornadas part time dos veces al mes.

Implementar y coordinar jornadas part time, divididas entre los empleados es una opción con un costo prácticamente nulo dado que les permite a los empleados equilibrar su vida personal y laboral.

- ♦ Evaluar el desempeño de manera anual.

Con el objetivo de mejorar el rendimiento y bienestar del empleado es necesario evaluar el rendimiento de cada uno de ellos, analizando de manera anual sus competencias y sobre cual implementar acción para mejorarlas, esto trae un aumento en el rendimiento de los empleados, además de que hay aumento en la producción en la empresa.

- ♦ Revisión salarial en base al convenio en la institución.

Si bien los empleados administrativos están fuera de convenio, resulta indispensable evaluar de manera semestral el salario acordado en el convenio para proponer un monto superior al que ahí se establece, buscando motivar a los empleados desde el lado monetario y proponiendo que el monto este por encima de la inflación.

6.2 Presupuesto

Para poder llevar a cabo las propuestas presentadas, la institución con el fin de gestionar de manera correcta el clima laboral se presentó una planificación presupuestaria con los valores que deberá afrontar la empresa para poder aplicar las propuestas, las mismas se detallan a continuación:

- ◆ Team Building Outdoor: \$45000 pesos.
- ◆ Capacitación in company: 25000 pesos.
- ◆ Diseño de encuesta de clima laboral, implementación y seguimiento: \$55000 pesos.
- ◆ Planes de carrera personales: \$120000 pesos.
- ◆ Evaluación de desempeño: \$ 45000 pesos.

CAPITULO VI: ANEXOS

Anexo I: Carreras por sedes

CARRERAS POR SEDE		
CAMPANA	SAN MIGUEL	PILAR
Tecnicatura en gestoría	Tecnicatura en RRHH	Tecnicatura en RRHH
Tecnicatura en publicidad	Tecnicatura en Seguridad e higiene	Tecnicatura en Seguridad e higiene
Tecnicatura en enfermería		
Tecnicatura superior en diseño y producción de indumentaria		

Elaboración propia

Anexo II: Cuadro de administrativos por sede

Cargo	Campana	Pilar	San Miguel
Secretaria	1	1	1
Tutor pedagógico	1	1	1
Atención al cliente	2	1	1
Facturación	1		
Tesorería	1		
Administración de personal	2		
Publicidad	1		
Total, de empleados por sede	9	3	3

Anexo II: Encuesta de clima laboral

Compañero (a) de trabajo:

El objetivo de esta medición es diagnosticar el clima interno de la Institución en sus diferentes áreas, para detectar aspectos fuertes y débiles con el fin de planificar y ejecutar acciones que lleven a sostener o mejorar el nivel de satisfacción en el trabajo y aumentar la eficiencia del Instituto.

Año ____ Mes ____ Día ____

1. IDENTIFICACIÓN

Grupo de cargo al que pertenece

Al calificar tenga en cuenta las siguientes valoraciones:

1 muy Satisfecho - siempre

2 satisfecho- casi Siempre

3 poco satisfecho – pocas Veces

Marque con una X la opción que seleccione

SENTIDO DE PERTENECIA A LA INSTITUCIÓN	MS	S	PS
1. Me siento parte importante de esta Institución.			
2. Me motiva presentar propuestas y sugerencias para mejorar mi trabajo			
3. Me siento reconocido y respetado como parte importante de la Institución.			
COMUNICACIÓN			
4. Conozco todos los temas relacionados con mi área de trabajo.			
5. Recibo información general sobre las políticas, planes, historia de la empresa, organigrama, etc			
6. Me llega la información llega de manera constante, directa y oportuna			
COOPERACIÓN			
7. Siento cooperación de todo el equipo de trabajo para brindar apoyo y resolver problemas en la Comunidad Educativa.			
8. Existe respeto por las opiniones y aportes de los miembros del grupo de trabajo.			
9. Las reuniones con el grupo de trabajo resultan útiles para realizar las tareas.			
CALIDAD DE VIDA LABORAL			
10. Hay seguridad e higiene en mi ambiente laboral			
11. Los recursos y materiales para desempeñar bien el trabajo son los adecuados y oportunos.			

12. Poseo iluminación adecuada para llevar adelante mi trabajo.			
FORMACIÓN Y ENTRENAMIENTO			
13. La capacitación recibida aporta a mejorar mi competencia laboral y mi crecimiento laboral			
14. La capacitación recibida aporta a mi crecimiento personal			
PUESTO DE TRABAJO			
15. La remuneración son acordes a mis tareas.			
16. Poseo jornadas Home office y/o Part time			

Comentarios _____

Anexo III: Cronograma de actividad para la medición del clima laboral

Fecha	Horario	Actividades
14-12-2020	16 a 19 hs	Reunión con el presidente de la institución educativa
18-12-2020	14 a 17 hs	Reunión con el responsable administrativo y empleados administrativos
28-12-2020		Medición mediante encuesta a empleados administrativos

01-01-2021 a 21-02-2021		Receso vacacional de la institución
10-01-2020		Análisis y resultados
24-02-2020	14 a 18 hs	Reunión con el presidente y responsable administrativo - entrega de informe
05-07-2021		Nueva encuesta a empleados
15-07-2021	14 a 18 hs	Reunión con responsable administrativo y entrega de informe comparativo con el primero

Figura 1 Elaboración propia

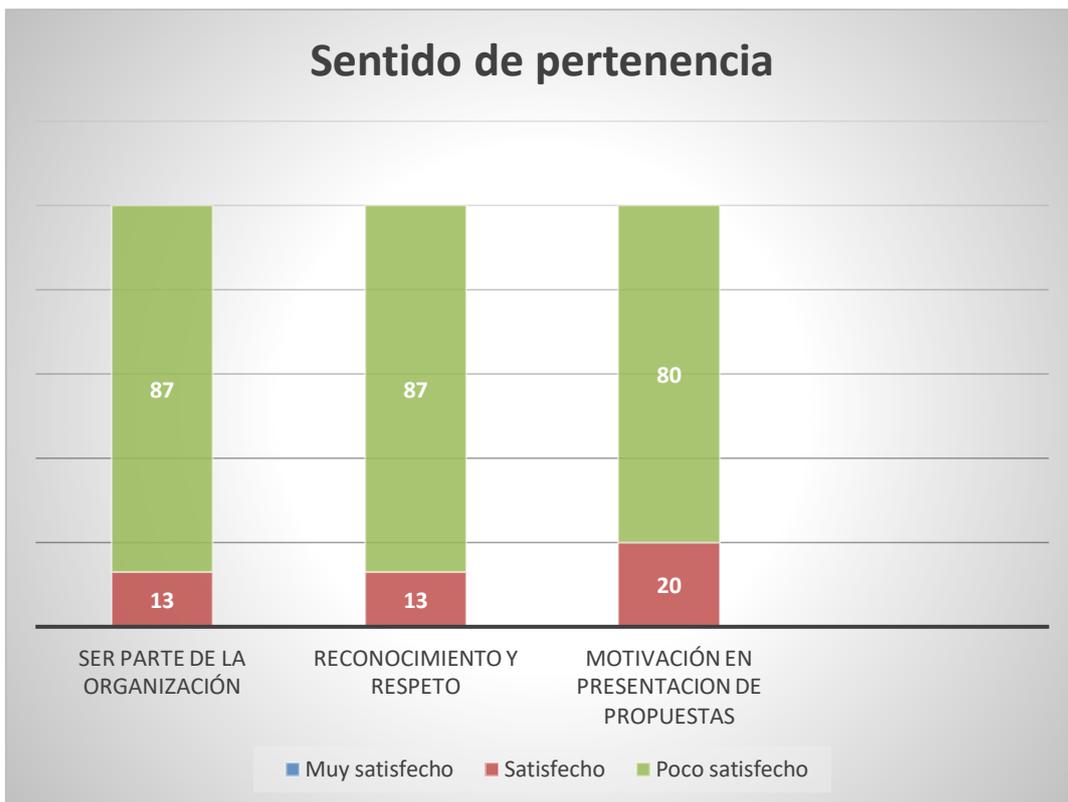
Anexo IV: Indicador de porcentajes por persona encuestada

<u>Personas</u>	<u>Porcentaje p/persona</u>
1	% 6,67
2	% 13,33
3	% 20
4	% 26,67
5	% 33,33
6	% 40
7	% 46,67
8	% 53,33

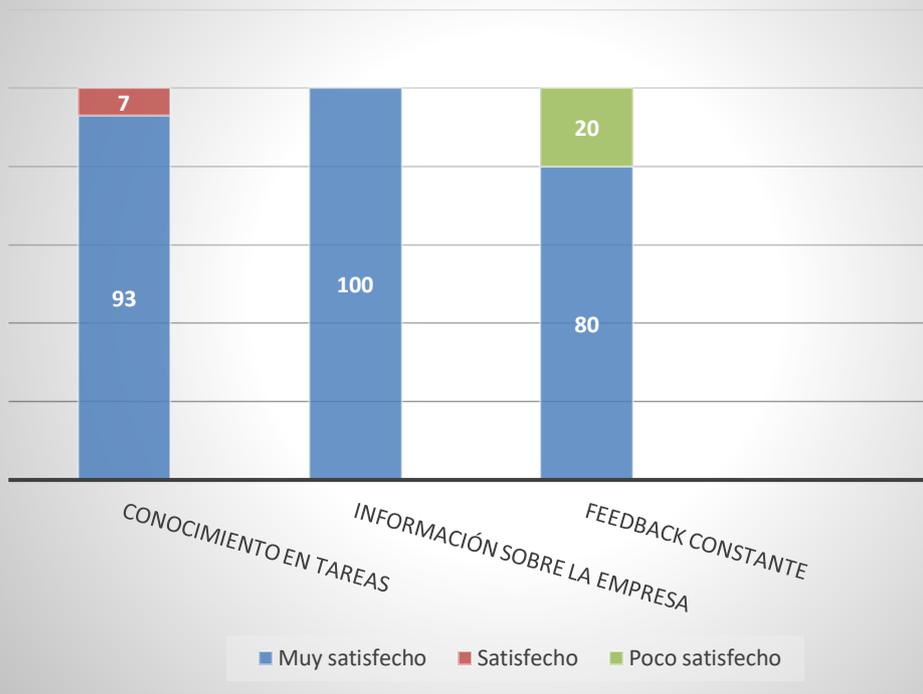
9	% 60
10	% 66,67
11	% 73,33
12	% 80
13	% 86,67
14	% 93,33
15	% 100

Figura 3 Elaboración propia

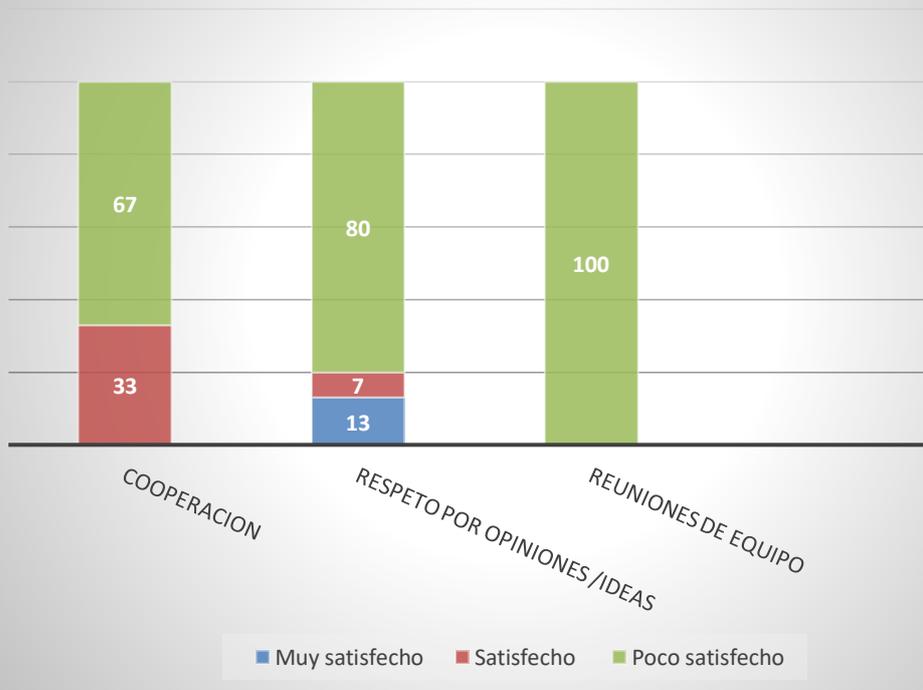
Anexo V: Resultados de las encuestas por rubros en gráficos.



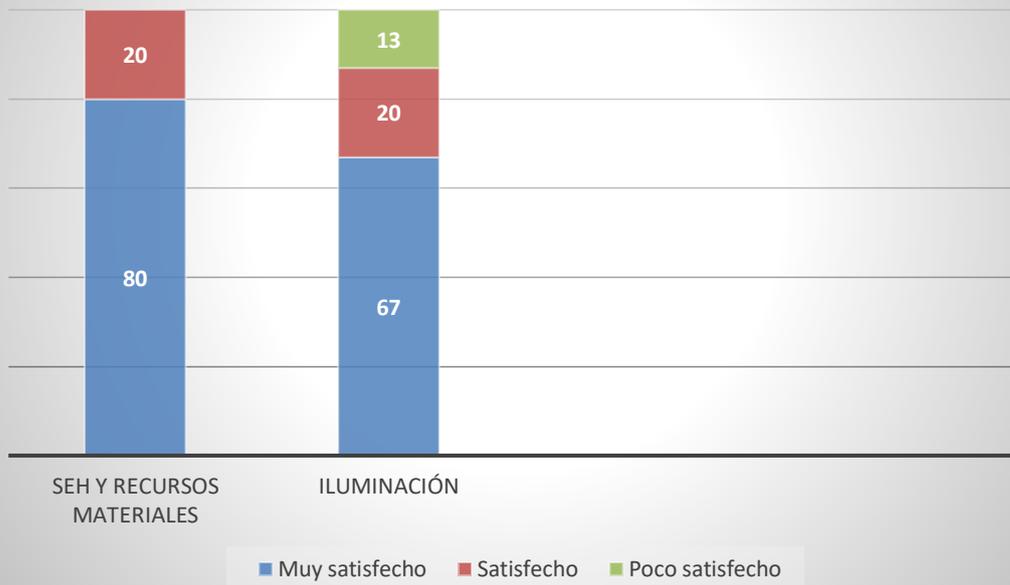
Comunicación



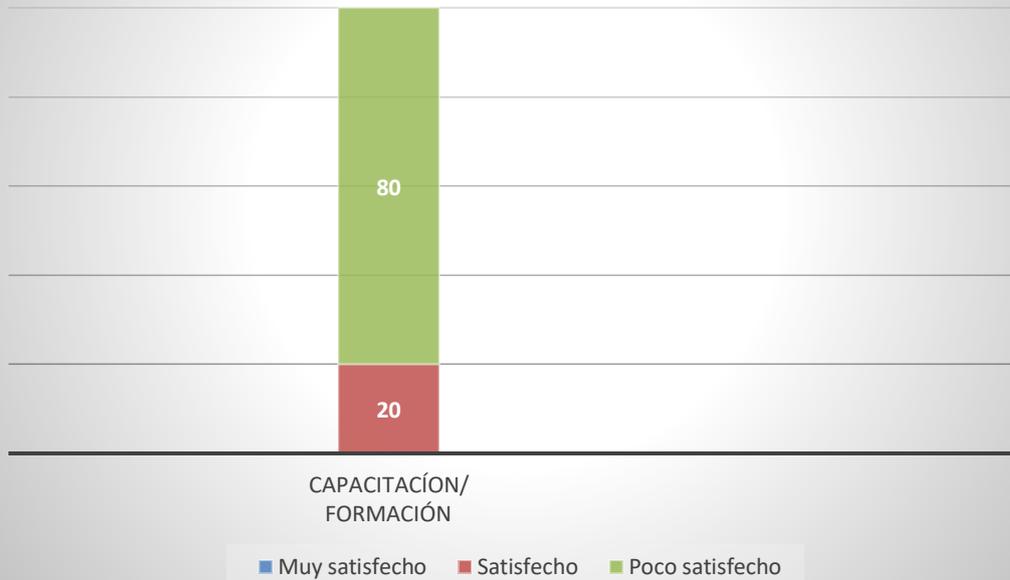
Cooperación

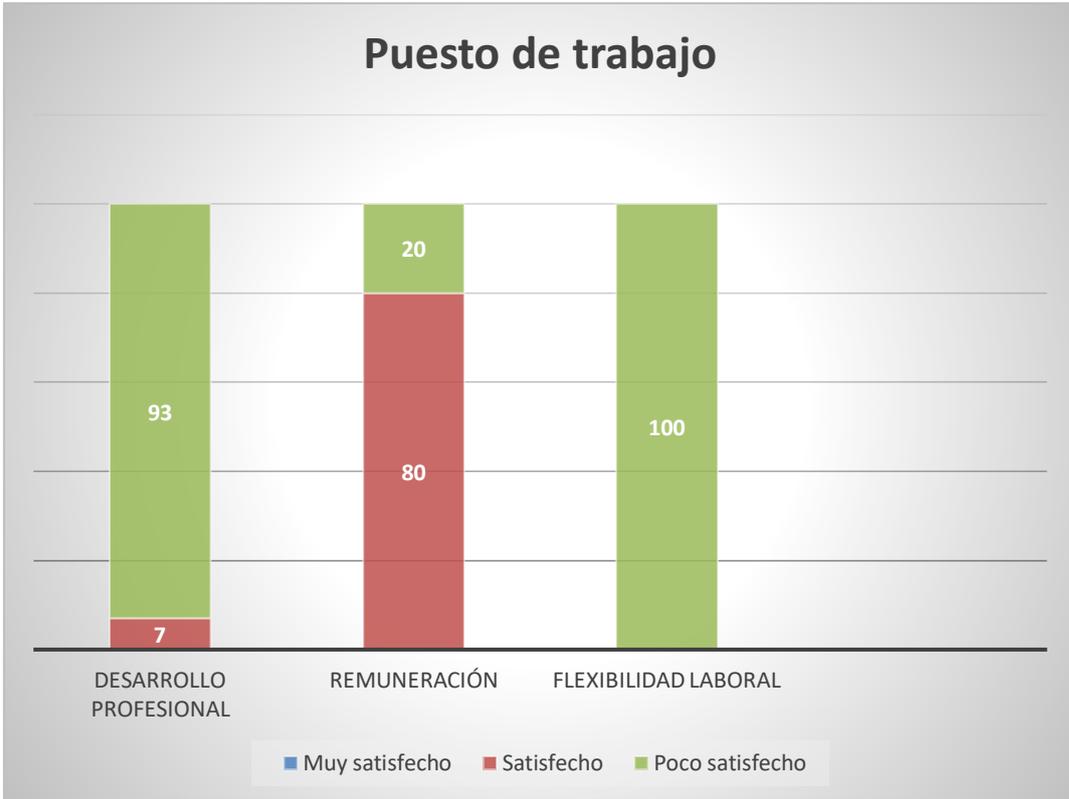


Calidad de vida laboral



Formación y entrenamiento





Anexo VI: Entrevista realizada a personal directivo

Gestión del clima laboral en la institución Instituto del Bicentenario

Fecha de la entrevista: 02 de diciembre de 2020

Duración: 2 horas

Entrevistador: Kubiszyn Leonardo Damián

Entrevistados: presidente del Instituto del Bicentenario

1- ¿Considera que el clima laboral que hay en la institución es adecuado?

2- ¿Han contratado algún servicio tercerizado en el pasado que se encargue de evaluar el clima laboral? ¿Porqué?

3- ¿Poseen una alta rotación de personal?

4- ¿Se fomenta el trabajo en equipo, o se fomenta el trabajo individual?

5- ¿Qué beneficios ofrece la empresa a los empleados?

6- ¿Los empleados tienen posibilidades de crecimiento dentro la institución?

7- ¿Cuál es el grado de valor que se le da a cada empleado administrativo dentro de la institución?

CAPITULO VII:

BIBLIOGRAFIA

- Adecco, C. (26 de 12 de 2019). *Importancia de un buen clima laboral*. Obtenido de Adecco: <https://blog.adecco.com.mx/2019/12/26/importancia-buen-clima-laboral/>
- Alvarez Valencia Antonio Francisco. (2017). *El clima institucional como factor determinante en el rendimiento academico de los alumnos de la institucion educativa tecnico industrial simona duque del municipio de Marinilla*. Universidad de Antioquia.
- Hernandez Sampieri, R. (2014). *Metodologia de la investigación*. Mc Graw Hill.
- Idalberto, C. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.
- Luc, B. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Trillas.
- Newstrom John W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mc Graw Hill.
- Robbins Sthepen ; Judge Timothy. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educacion.
- StarmeUp. (24 de 09 de 2018). *Satisfacción Laboral: Qué Es y Cómo Medirla*. Obtenido de <https://blog.starmeup.com/es/desarrollando-talento/satisfaccion-laboral-guia-completa/>
- Universidad de Champagnat. (20 de 07 de 2020). *Clima laboral: qué es, diagnóstico y métodos de investigación*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/clima-laboral/>