

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL PARA EL ÁREA
ADMINISTRATIVA DE UNA UNIVERSIDAD DE LA CIUDAD DE CUENCA
Y PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA

TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERA COMERCIAL

AUTORES: MARIELA ANGÉLICA LÓPEZ MENDOZA
ANA BELÉN MERCHÁN DOMÍNGUEZ

DIRECTOR: PSC. MARÍA ISABEL ARTEAGA ORTIZ

CUENCA, ECUADOR

2019

DEDICATORIA

Este proyecto de investigación no se lo puedo dedicar a nadie más que a mí misma.

Es gracias a la dedicación, empeño y sobre todo paciencia que he podido finalizar con mi proyecto de titulación; y una vez más me he demostrado que puedo lograr cada una de las metas que me he propuesto a lo largo de mi vida.

Es así, como culmina una etapa de mi vida, pero al mismo tiempo inicia una nueva.

Ana Belén Merchán Domínguez

El presente proyecto de investigación se lo quiero dedicar a María mi madre, por su apoyo incondicional a lo largo de este camino y por ser la motivación para seguir adelante cada día. Además, este proyecto va dedicado a mí misma por la perseverancia y dedicación en cada uno de los retos.

Mariela Angélica López Mendoza

AGRADECIMIENTOS

Detrás de una hija que no se cansa de luchar por sus sueños siempre están sus padres.

Gracias Miguel y Anita por apoyarme desde siempre, es gracias a ustedes que estoy alcanzando una de las muchas metas que me he propuesto; gracias por siempre estar, por acompañarme, apoyarme día a día y durante estos cuatro años de universidad.

Gracias hermana, Fernanda, por tu incondicionalidad, por tu amor infinito y esas buenas energías con las que me llenas todos los días, siendo un motor que me impulsa a seguir luchando cada vez más por mis sueños. Volaremos juntas hermanita.

A mi directora de tesis, María Isabel Arteaga, por orientarnos en el desarrollo de la investigación.

A la profesora, Andrea Freire, por compartir sus conocimientos para la culminación de esta tesis.

A mi compañera de tesis, Mari, gracias, sobre todo por tu paciencia.

Pero finalmente,

¡Gracias totales, Familia!

Ana Belén Merchán Domínguez

AGRADECIMIENTOS

Mi agradecimiento infinito a mi hermano Olger quien supo apoyarme y aconsejarme en los momentos bajos y me impulsó a lograr cada uno de los retos que se presentaron. A mis hermanos pequeños Jennifer, Daniel y Helen por ser ese toque de alegría cada día al llegar a casa y llenarme de energía con su luz.

A mi directora de tesis, María Isabel Arteaga, por orientarnos en el desarrollo de la investigación.

A la profesora, Andrea Freire, por su apoyo desinteresado en la realización de este proyecto.

Finalmente, pero no menos importante, a mi compañera de tesis Belenchis, gracias por el apoyo, paciencia y por haber hecho que este camino sea más ameno.

Mariela Angélica López Mendoza

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Contenido

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTOS	III
AGRADECIMIENTOS	IV
RESUMEN.....	IX
ABSTRACT.....	X
INTRODUCCIÓN	XI
CAPÍTULO I.....	12
1. La Universidad Ecuatoriana	12
1.1. Antecedentes.....	12
1.2. Ley.....	14
CAPÍTULO II	20
2. Marco Teórico y Estado del Arte.....	20
2.1. Marco Teórico	20
2.1.1. Introducción	20
2.1.2. Definiciones fundamentales de clima organizacional	20
2.1.3. Importancia del estudio de clima laboral	31
2.1.4. Dimensiones del clima laboral.....	31
2.1.5. Instrumentos y modelos a aplicar para la medición de clima laboral	
34	
2.2. Estado del arte	35
2.2.1. Importancia del diagnóstico del clima laboral.....	35
2.2.2. La evolución del estudio del clima organizacional.....	36
2.2.3. El clima laboral y la educación superior	39

CAPÍTULO III.....	42
3. Aplicación de herramientas de diagnóstico de clima laboral, tabulación de datos y presentación de resultados	42
3.1. Aplicación de herramienta de diagnóstico de clima laboral.....	47
3.2. Tabulación de datos y resultados obtenidos	47
CAPITULO IV	72
4. Presentación de una propuesta de Plan de Mejora.....	72
5. Bibliografía	85

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cronología de la definición de clima.....	21
Tabla 2: Preguntas Dimensión Estructura.....	51
Tabla 3: Preguntas Dimensión Responsabilidad.....	53
Tabla 4: Preguntas Dimensión Recompensa.....	55
Tabla 5: Preguntas Dimensión Riesgo	57
Tabla 6: Preguntas Dimensión Relaciones.....	59
Tabla 7: Preguntas Dimensión Apoyo	61
Tabla 8: Preguntas Dimensión Normas.....	63
Tabla 9: Preguntas Dimensión Conflicto	65
Tabla 10: Preguntas Dimensión Identidad	67
Tabla 11: Criterios de Calificación	70
Tabla 12: Plan de Mejora	73

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Encuesta de Clima Laboral	44
Ilustración 2: Edad de la Población.....	48
Ilustración 3: Años de Servicio	49
Ilustración 4: Género de la Población	50
Ilustración 5: Dimensión estructura	52
Ilustración 6: Dimensión Responsabilidad.....	55
Ilustración 7: Dimensión Recompensa.....	58
Ilustración 8: Dimensión Riesgo.....	61
Ilustración 9: Dimensión Relaciones	64
Ilustración 10: Dimensión Apoyo	67
Ilustración 11: Dimensión Normas	70
Ilustración 12: Dimensión Conflicto.....	73
Ilustración 13: Dimensión Identidad.....	76
Ilustración 14: Global de Dimensiones	78

RESUMEN

Conocer la percepción que tienen los trabajadores acerca del ambiente en la institución que laboran es muy importante porque esto influye directamente en su desempeño, es por esta razón que se ha realizado un estudio de clima laboral en el área administrativa de una universidad de la ciudad de Cuenca, en la cual no se han realizado análisis de esta índole recientemente.

La investigación se la realizó mediante el cuestionario de clima laboral de Litwin & Stringer, el cual consta de cincuenta y tres preguntas con nueve dimensiones, la recopilación de los datos fueron tabulados en un programa estadístico, posteriormente se analizaron los resultados y finalmente se propuso un plan de mejora que refuerce las dimensiones que se encontraron débiles.

Palabras Clave: Clima laboral, Satisfacción en el trabajo, Plan de mejora

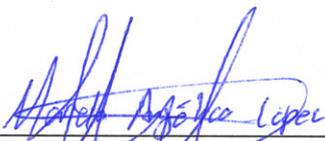
ABSTRACT

Understanding the perceptions that workers have of their work environment is very important since it directly influences their performance. It is for this reason that a study about organizational climate was carried out in the administrative area in a university in Cuenca in which such studies had never been performed. The investigation was implemented through the Litwin & Stringer Organizational Climate Questionnaire, which consists of 53 questions with nine dimensions. Data were collected and tabulated with a statistical program whose results were later analyzed to finally propose a performance improvement plan to reinforce the weak dimensions.

Key words: Organizational climate, satisfaction at work, performance improvement plan.



María Isabel Arteaga Ortiz
Thesis Director



Mariela Angélica López Mendoza



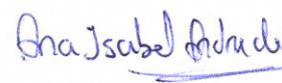
Ana Belén Merchán Domínguez

Authors

Translated by,



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
Dpto. Idiomas



Ana Isabel Andrade

INTRODUCCIÓN

Una organización es un conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades en forma adecuada para alcanzar un propósito común. Las organizaciones son instrumentos sociales que permiten a muchas personas combinar sus esfuerzos y lograr juntas los objetivos que serían inalcanzables en forma individual. Forman un sistema cooperativo racional, es decir, las personas deciden apoyarse mutuamente para alcanzar metas comunes. Esta lógica permite conjugar e integrar esfuerzos individuales y grupales para producir resultados más amplios (Chiavenato, 2009, p.24).

Un empleado satisfecho tiende a ausentarse con menos frecuencia, a hacer contribuciones positivas y a permanecer con la organización. En contraste, un empleado insatisfecho puede estar ausente con más frecuencia, experimentar estrés que interrumpa a los compañeros de trabajo y estar continuamente en busca de un nuevo empleo (Griffin R. y Moorhead R, 2010, p.69).

Es por esta razón que se desarrolló el proyecto de investigación acerca del clima laboral y la propuesta de un plan de mejora, debido a que, la institución no cuenta con estudios recientes de esta índole, por lo que no conoce el estado en el cual se encuentra y tampoco puede establecer la influencia positiva o negativa que tiene la misma dentro del desarrollo de sus funciones.

Para conocer el estado del clima laboral en el área administrativa de la Institución, se aplicó el cuestionario de Litwin y Stringer el cual cuenta con nueve dimensiones, los resultados obtenidos se analizaron para proponer un plan de mejora que está basado en procesos básicos del Talento Humano con el fin de fortalecer las debilidades y mejorar las relaciones laborales en el área.

CAPÍTULO I

1. La Universidad Ecuatoriana

1.1. Antecedentes

La universidad es la parte más sensible de una sociedad, no solamente porque a ella se liga de diversos modos la intelectualidad de un país y porque allí está la juventud estudiosa, sino además, porque especialmente allí se reflexionan sobre los fundamentales problemas de una nación. (Pacheco Prado, 1992, pág. 13)

La universidad ecuatoriana en el siglo diecinueve comienza desde un punto de vista institucional pero más tarde con la Revolución Juliana, ésta consigue otra clasificación como institución autónoma y así regirse a fines específicos. Desde un inicio el esquema de la universidad se ha profundizado mediante una individualización de facultades, siguiendo parámetros y alcanzar objetivos. En un principio los contenidos académicos eran planteados a partir de especulaciones prestando servicios únicamente a los intereses y necesidades de las clases dominantes, incluso los profesores procedían de estos sectores; con el tiempo existieron confrontaciones sociales, logrando así que las clases medias alcanzaran un pleno acceso a las instituciones de educación superior, esto ocasionó un incremento en la demanda de matrículas obligando la implantación de los exámenes de ingreso. En los años cuarenta, las dictaduras militares marcaron una nueva época en el contexto de la universidad ecuatoriana y en 1946 mediante un decreto gubernamental se autorizó la creación de universidades privadas siendo la Pontificia Universidad Católica del Ecuador la primera en ser fundada. (Pacheco Prado, 1992)

Según Pacheco Prado (1992) con la Revolución Juliana se dispone que todas las universidades ecuatorianas tengan las siguientes autoridades:

- Consejo Universitario.
- Asamblea Universitaria.

- Rector.
- Facultades.
- Decano.

La universidad es parte de la sociedad y del estado, se dice que es parte de la sociedad porque es su conciencia crítica, es decir analiza, cuestiona y busca revolucionar todo.

Y, se la considera como parte del estado porque es en donde la sociedad prepara todos sus recursos humanos para el manejo del sistema.

En un principio las clases dominantes pretendían tener una universidad instrumental poniendo todos los servicios a su disposición y formar ciertos recursos humanos aún sin ser los más calificados; por el contrario, otros sectores aspiraban una educación superior crítica. La contradicción entre estas dos corrientes hizo que la universidad esté enclaustrada sin una posición crítica y que la mayoría de estudiantes sean provenientes de clases dominantes. Con el tiempo la clase media de la sociedad tuvo acceso a la educación superior y con ello la universidad se reformó por fuerza de varios mecanismos como es el cogobierno, la libertad de cátedra, entre otros. Por último, con la creación de la primera universidad ecuatoriana, La Universidad Central (1826) los enfrentamientos entre el gobierno y los movimientos estudiantiles fueron frecuentes. (Pacheco Prado, 1992)

La principal labor de la “Universidad Ecuatoriana” es proponer soluciones objetivas, creativas que ayuden ahora e interactúen en el futuro, tiene como misión primordial la formación de profesionales capaces y competentes, contar con una estructura ágil y eficiente y una definición clara de las funciones de cada uno de los organismos académicos y administrativos, con un patrimonio legalmente constituido, es su principal reto, cada uno de estos parámetros garantizará un adecuado y saludable espacio para el desenvolvimiento de sus gestiones académicas. (Del Pozo Sánchez, Auz Quelal, & García González, 2015)

Según el Consejo de Educación Superior (2018) en la actualidad el Sistema Nacional de Educación Superior tiene 312 instituciones, las cuales están constituidas cada una de la siguiente manera:

Universidades y escuelas politécnicas:	60
• Instituciones públicas	34
• Instituciones particulares cofinanciadas	8
• Instituciones particulares autofinanciadas	18
Instituciones Superiores Técnicos y Tecnológicos:	262
• Instituciones públicas	126
• Instituciones particulares cofinanciadas	10
• Instituciones particulares autofinanciadas	126

1.2. Ley

La Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) en sus artículos 171 y 173 establecen que:

El Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES) es el organismo público técnico, con personería jurídica y patrimonio propio, con independencia administrativa, financiera y operativa. Funcionará en coordinación con el Consejo de Educación Superior. Tendrá facultad regulatoria y de gestión. No podrá conformarse por representantes de las instituciones objeto de regulación ni por aquellos que tengan intereses en las áreas que vayan a ser reguladas. (LOES, 2016, pág. 48)

El CEAACES normará la autoevaluación institucional, y ejecutará los procesos de evaluación externa, acreditación, clasificación académica y el aseguramiento de la calidad. Las universidades, escuelas politécnicas, institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos, de artes y conservatorios superiores del país, tanto públicos como particulares, sus carreras y programas, deberán someterse en forma obligatoria a la evaluación interna y externa, a la acreditación, a la clasificación académica y al aseguramiento de la calidad. (LOES, 2016, pág. 49)

Los estándares de calidad son el marco de referencia para la emisión de juicios evaluatorios que resultan de las características. Son elementos

medibles, equiparables; confrontables, confiables y pertinentes que se utilizan para realizar la evaluación de la calidad de una institución, carrera o programa. Constituyen un valor de referencia de un indicador, es decir, son una definición cuantitativa o cualitativa que expresa clara y objetivamente e nivel deseable contra el que se contrastará un indicador determinado. (Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior del Ecuador, 2003, pág. 18)

Dentro de la educación superior es necesario considerar que ésta debe ser pertinente y de calidad, para que contribuya a solucionar los problemas de la sociedad y para que esto sea posible actuar con el debido compromiso, tanto sea como en las actividades de constitución de la institución como en la forma en que transmite el conocimiento a los estudiantes que forman parte de ésta. (Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior del Ecuador, 2003)

Por otro lado es de vital importancia gestionar las actividades administrativas y darles la importancia que se merece sin dejarlo en segundo plano, para de esta manera garantizar calidad ya que es en ésta área donde se toman importantes decisiones tales como la contratación de profesores, se planea y se dirige a la organización. Por otro lado también ir generando compromiso entre los colaboradores de la institución para que no se convierta en un proyecto individual sino que sea una tarea permanentemente participativa e inclusiva.

La dirección universitaria debe estar comprometida con el bienestar de todos los actores universitarios, o que se traduce en políticas de desarrollo profesional y personal, ambiente de equidad, justicia y democracia, y servicios básicos que estén en correspondencia con los objetivos institucionales. Este complejo proceso administrativo de las instituciones universitarias debe, al igual que los procesos académicos, ser objeto de seguimiento y evaluación permanentes para, mejorar su calidad sostenidamente. (Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior del Ecuador, 2003)

Para que la institución universitaria mantenga una gestión de calidad eficiente es necesario que transparenten sus actividades en la organización, administración, funcionamiento y quehacer inclusive más allá de lo establecido en el marco legal. Al igual que deberá existir transparencia en la información que tiene que ver con sus ingresos y egresos y sobre la manera en que se gestionan; dicha información deberá tener fácil acceso para la comunidad y tener políticas que apoyen la difusión de la actividad universitaria. Por otro lado debería ser necesario que la institución universitaria mantenga la rendición de cuentas social de manera obligatoria para que la comunidad a la que ofrece sus servicios tenga conocimiento de su manejo administrativo. De ésta manera las instituciones se verán beneficiadas ya que se buscará el mejoramiento de sus procesos y un mayor nivel de posicionamiento social. (Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior del Ecuador, 2003)

Dentro del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES) se encuentran los parámetros a considerar para la evaluación de una institución en las que constan que:

Una organización institucional es adecuada cuando se constituyen objetivos estratégicos y se monitorea su cumplimiento a través de un sistema apropiado de planificación a corto plazo u operativa que establece, da seguimiento y evalúa dichos objetivos. La institución y su gestión centran su empeño en el logro de los objetivos operativos de una manera transparente, suscitando así un comportamiento ético y de responsabilidad en el accionar de los integrantes de la institución universitaria, garantizando aumento en los niveles de calidad por medio de políticas, procedimientos y estructuras organizacionales que lleven a una mejora continua en los procesos, funciones y resultados en todas las áreas académicas de la institución (Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, 2018).

Según el CEAACES (2018) existen seis criterios de evaluación para la acreditación de las Instituciones de Educación Superior, los cuales son:

- Organización.

Misión, visión y planificación institucional.

Gestión.

Control ético y transparencia.

- Claustro de profesores.

Formación doctoral.

Suficiencia y dedicación.

Carrera del profesor.

- Investigación.

Institucionalización.

Resultados.

- Vinculación con la sociedad.

Institucionalización.

Resultados.

- Recursos e Infraestructura.

Infraestructura.

Bibliotecas.

- Estudiantes.

Admisión y seguimiento.

Resultados de la Admisión y seguimiento.

- **Organización:** En este criterio se considera los procesos con los que cuenta la institución que le permite determinar, controlar y evaluar el logro de los objetivos tomando en cuenta las políticas, normativas vigentes, principios de calidad y transparencia. Se considera que una institución está dentro de los parámetros cuando ésta establece sus objetivos a corto y largo plazo y les da seguimiento para su debido cumplimiento a través de un sistema apropiado. La organización concentra todos sus esfuerzos para llevar a cabo los objetivos de forma transparente y suscitando siempre la ética y responsabilidad en el accionar de sus integrantes, asegurando así altos niveles de calidad a través de procedimientos que permitan realizar mejoras continuas en todas las unidades académicas (Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, 2018).
- **Claustro de profesores:** Este criterio determina las cualidades de los profesores y cómo desarrollan sus actividades académicas, promoviendo la gestión adecuada de sus diligencias tanto docentes como de investigación y vinculación con la comunidad (Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, 2018).
- **Investigación:** La investigación es un factor esencial en toda institución de educación superior; ésta se debe organizar, planificar y ejecutar de acuerdo con los objetivos de la organización, la estructura organizacional y la disponibilidad de recursos, permitiendo de esta manera un incremento en los niveles de calidad institucionales a través de los resultados obtenidos (Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, 2018).
- **Vinculación con la sociedad:** Una de las funciones principales de la universidad es transferir conocimientos para satisfacer necesidades y solucionar problemas del entorno, generando crecimiento en la sociedad.

Esta vinculación será de acuerdo con la misión y planificación estratégica de la institución, conformando equipos de trabajo con los integrantes de la universidad, tomando como base los problemas que se suscitan en la sociedad conjuntamente con el lineamiento de investigación y oferta académica (Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, 2018).

- **Recursos e Infraestructura:** Con este criterio se evalúa las características de la infraestructura física, tecnológica, espacios de investigación, verificando que estos espacios sean adecuados para un correcto desarrollo de las actividades académicas (Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, 2018).
- **Estudiantes:** Este criterio se encarga de medir la eficiencia de las instituciones de educación superior para garantizar que los estudiantes alcancen resultados exitosos a lo largo de su carrera académica; para esto la institución deberá contar con un adecuado proceso de nivelación, admisión, evaluación y seguimiento de sus estudiantes graduados para determinar su situación laboral, utilizando esta información para mejorar en los procesos académicos (Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, 2018).

Una institución de educación superior que desee alcanzar la excelencia académica deberá impulsar una buena gestión administrativa para la elaboración de una planificación estratégica que vaya acorde a la misión, visión y objetivos institucionales, que trabajando conjuntamente con el personal docente, estudiantes y la sociedad pueda alcanzar los objetivos planteados y la excelencia académica.

CAPÍTULO II

2. Marco Teórico y Estado del Arte

2.1. Marco Teórico

2.1.1. Introducción

La administración empresarial es una herramienta necesaria que permite la realización correcta de las funciones y actividades para el logro de los objetivos planteados a partir de los recursos que dispone una organización. Esta administración engloba la gestión de recursos humanos y materiales para la consecución de los objetivos y metas, es por esto que, el estudio de clima laboral es importante para conocer las percepciones individuales y condiciones físicas en las que se desarrollan las actividades, debido a que esto influye potencialmente en el logro de los objetivos.

2.1.2. Definiciones fundamentales de clima organizacional

2.1.2.1 Antecedentes

Partiendo que es muy importante el clima laboral por su significativa y poderosa fuerza que influye en el comportamiento individual, a lo largo de la historia se ha estudiado el clima laboral y como éste influye en la satisfacción de los trabajadores y en su comportamiento; como primer indicio de estudio de clima fue el experimento que se llevó a cabo en 1939 por Lewin, Lippitt y White a un grupo de niños en un campamento de verano en el que se pretendía detallar los diferentes ambientes que se iban generando en el campamento, las emociones y conductas entre los niños a partir de los distintos estilos de liderazgo individuales que tenían los responsables y según las actividades que se desarrollaban; con esto se determinó que su comportamiento no solo dependía de sus características individuales sino también del ambiente en el que estaban inmersos, siendo así que un buen ambiente propiciaba un buen comportamiento entre el grupo y que dicho ambiente también lo determinaba el tipo de liderazgo que se utilizaba en cada caso. Posteriormente en 1956 Morse y Reimer realizaron un estudio a cuatro áreas de una gran empresa en el que se analizaba la influencia de la participación de los empleados en la toma

decisiones y cómo la falta de ésta reincidía en una reducción de compromiso e interés en el desarrollo de las actividades, produciéndose así un capital humano poco comprometido con la empresa y por lo tanto poco productivo; entonces con estas investigaciones se obtuvo como resultado que el estilo de liderazgo tiene significativas consecuencias en el comportamiento de los colaboradores y en los resultados en términos de productividad y rentabilidad (Bordas Martínez, 2016).

2.1.2.2 Concepto de Clima Laboral

A lo largo de la historia se ha tenido importantes cambios en la percepción de lo que engloba el concepto de clima organizacional por esta razón es importante recalcar cada una de las aportaciones según sus autores y ver cómo ha ido evolucionando.

Tabla 1: Cronología de la definición de clima

AÑO	AUTOR	DEFINICIÓN
1964	Forehad y Gilmer	Conjunto de características que describen a una organización, las cuales (1) distinguen una organización de otra, (2) perduran a través del tiempo, e (3) influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones. Es la personalidad de la organización.
1968	Litwin	Pone énfasis en los aspectos motivacionales del clima al definirlo como la cualidad o propiedad del ambiente que: a) perciben o experimentan los miembros de la organización y b) influye sobre la conducta de éstos. El clima organizacional es el resumen del patrón total de expectativas y valores de incentivo que existen en un medio organizacional dado.
1968	Taigiuri	Es una cualidad relativamente duradera del ambiente total que: a) es experimentada por sus ocupantes, b) influye en su conducta, c) puede ser descrita en

		términos de valores de un conjunto particular de características (o atributos) del ambiente. El clima es fenomenológicamente externo al actor, pero está en la mente del observador.
1968	Litwin	Un proceso psicológico que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales.
1969	Friedlander y Margulies	Propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales.
1970	Campbell, Dunnette, Lawler y Weick	Conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser inducido por el modo como la organización se enfrenta con sus miembros y su entorno. Para el miembro en particular dentro de la organización, el clima toma la forma de un conjunto de actitudes y de expectativas que describen las características estáticas de la organización, y las contingencias del comportamiento-resultado y del resultado-resultado. El clima son las percepciones individuales de las variables objetivas y de los procesos organizacionales, pero es una variable organizacional.
1971	Payne	Percepciones que tienen los individuos de sus organizaciones, influidas por las características de la organización y del individuo.
1972	Schneider y Hall	Percepciones que tienen los individuos de sus organizaciones, influidas por las características de la organización y del individuo.
1974	Hellriegel y Slocum	Esta definición es una adaptación de la de Campbell et al. (1970): el clima organizacional se refiere a una serie de atributos que pueden percibirse acerca de una

		organización particular y/o sus subsistemas, y que puede inducirse del modo en que la organización y/o sus subsistemas se relacionan con sus miembros y ambiente.
1974	James y Jones	Significado psicológico de representaciones cognitivas; percepciones.
1975	Schneider	Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a los individuos a tener conocimiento del mundo y saber cómo comportarse. Las percepciones del clima son descripciones psicológicamente fundamentales en las que hay acuerdo para caracterizar las prácticas y procedimientos de un sistema.
1975	Porter, Lawler y Hackman	Se refiere a las propiedades habituales, típicas o características de un ambiente de trabajo concreto, su naturaleza, según es percibida y sentida por aquellas personas que trabajan en él, o están familiarizadas con él.
1976	Evan	El clima organizacional es una percepción multidimensional por parte de los miembros y los no-miembros de atributos esenciales o del carácter de un sistema organizacional.
1976	Payne y Pugh	El clima describe los procesos comportamentales característicos en un sistema social de forma puntual. Estos procesos, que han llegado a formar parte del constructo, reflejan los valores, actitudes y creencias de los miembros.
1976	Payne, Fineman y Wall	Consenso de las características individuales sobre la organización.
1978	James et al.	Suma de las percepciones de los miembros de la organización.

1979	Joyce y Slocum	Los climas son (1) perceptuales, (2) psicológicos, (3) abstractos, (4) descriptivos, (5) no evaluativos y no son acciones. Son las percepciones que los individuos tienen del ambiente determinadas por los hechos cuasi-físicos, cuasi-sociales, cuasi-conceptuales y por la intersubjetividad. Intersubjetividad consciente que produce una influencia mutua en las percepciones, lo que implica interacción social.
1980	Naylor, Pritchard e Ilgen	El proceso de formulación de juicios implicado al atribuir una clase de rasgos humanos a una entidad externa al individuo, sea ésta un grupo de trabajo o una organización entera.
1981	James y Sell	Representaciones cognitivas individuales de eventos situacionales relativamente cercanos, expresado en términos que reflejan el significado psicológico y lo significativo de la situación para el individuo, un atributo individual, que se aprende, es histórico y resistente al cambio.
1982	Joyce y Slocum	Clima psicológico lo forman las descripciones individuales de las prácticas y procedimientos organizacionales.
1983	Schneider y Reichers	Una percepción fundamental basada en percepciones más particulares.
1983	Ekvall	El clima organizacional es un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización. El clima se ha originado, desarrollado y continúa haciéndolo en las sucesivas interacciones entre los individuos (personalidades) y el entorno de la organización.
1985	Glick	Un término genérico para una clase amplia de variables organizacionales, más que psicológicas,

		que describen el contexto organizacional de acciones individuales.
1986	De Witte y De Cock	El clima representa una síntesis de percepciones sobre un conjunto relativamente estable de orientaciones de valores de la organización como un todo, que influye en el comportamiento de los miembros de la organización respecto de la efectividad organizacional que se centra en las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales formales e informales.
1988	Rousseau	Son las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona
1990	Reichers y Schneider	Percepciones compartidas de políticas, procedimientos organizacionales, tanto como informales.
2016	Bordas Martínez	Conjunto de contextos ambientales y culturales, psicológicamente significativos para los que forman parte de una organización, influyendo también en las conductas de cada uno de los integrantes, conductas grupales y de la empresa debido a que éstas están en constante interacción.

Fuente: (Chiang, Martín, & Nuñez, 2010, págs. 28-31)

Cronológicamente se ha concebido al clima laboral como la personalidad de una organización, así como también el conjunto de percepciones que tienen los colaboradores de una empresa en temas de ambiente, cultura y cómo influye esto en el accionar de las personas. Es importante recalcar que el clima laboral establece un marco para la motivación y satisfacción, esto se lo ve a través de los impactos que producen en la organización directamente con la gente que trabaja y, por otro lado en los resultados financieros puesto que, si se ve reducida la productividad, también se verán reducidos los resultados.

El clima laboral está en constante cambio ya que los propios integrantes son quienes generan cambios a lo largo de la vida de una organización, pero especialmente los líderes son quienes provocan la mayoría de cambios y es aquí donde radica la importancia de tener un buen líder para tener una buena organización y por ende un buen clima laboral. (Bordas Martínez, 2016).

2.1.2.3 El clima laboral y sus componentes objetivos y subjetivos

Dentro de los componentes subjetivos podemos encontrar a aquellos que son de cada uno de los individuos de la organización, en las que se toma especial atención a las actitudes ya que modifican la forma en que cada uno ve las cosas.

Gan & Berbel (2012) Las actitudes son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia, su comportamiento. La percepción es subjetiva y las actitudes condicionan la forma de percibir, entonces la idea sería atacar la raíz del problema detectando primero las actitudes de los empleados frente a elementos de la organización, analizando la satisfacción laboral del individuo y su repercusión sobre el clima laboral. (pág. 189)

Entre los componentes subjetivos del clima laboral propuestos por Gan & Berbel (2012) podemos encontrar los siguientes:

- **Liderazgo:** El estilo de liderazgo determina que tan bueno sea el ambiente de trabajo, ya que por ejemplo un estilo de liderazgo democrático permite la participación de sus empleados y los motiva para lograr los objetivos y metas y por tanto un mejor ambiente de trabajo y se logra una mayor productividad y mejores resultados, por otro lado tenemos el liderazgo autocrático en la que no se permite la participación de los empleados, no existe mucha motivación para los empleados sino más bien se da órdenes para que se realicen las tareas y por tanto se ve afectado el ambiente al estar determinado solo por las decisiones tomadas por la alta gerencia; también, tenemos el liderazgo laissez faire que en cambio que permite a las personas tener el control sobre sus actividades, éste estilo de liderazgo genera un

mejor ambiente laboral pero puede ser beneficioso para una organización sólo si se cuenta con el compromiso de cada uno de los integrantes.

- **Participación:** En este punto es importante resaltar el hecho de que muchas organizaciones no toman en cuenta la opinión de sus empleados para tomar ciertas decisiones, inclusive cuando estas decisiones afectan directamente en las actividades o funciones que realiza la persona como la imposición de objetivos a cumplir o situar a una persona en actividades de manera involuntaria, esto se relaciona de forma directa con el clima laboral, ya que si el empleado no está a gusto con las funciones que se le impuso a realizar, no percibirá un buen ambiente y también su actitud con sus compañeros de trabajo no va a ser la mejor, por ende también estaría afectando al ambiente grupal de trabajo.
- **Autonomía:** Este punto se refiere al grado en el que la organización confía en sus empleados y les da la libertad para que estos realicen sus actividades sin la necesidad de estar en constante control; los empleados por su parte se sienten comprometidos y tienen la responsabilidad de cumplir con sus actividades.
- **El valor de la comunicación:** Se refiere a la buena comunicación que se tiene dentro de la organización, en la que se vincula el saber escuchar para tener una buena comunicación, los gerentes que no saben escuchar a sus subordinados suelen generar un mal ambiente de trabajo, una buena comunicación por otro lado también ayuda a que en la organización se eviten malinterpretaciones, distorsiones en la recepción de información y muchas de las veces también discusiones que afectan directamente al ambiente de trabajo.

Por otro lado tenemos los componentes objetivos propuestos por Gan & Berbel (2012) en los cuales podemos encontrar los siguientes:

- **Las condiciones físicas y prevención de condiciones de trabajo:** Se refiere a la atención que prestan las organizaciones en cuanto a la ergonomía y a la adecuación de los espacios en los que trabajan sus empleados tanto en la iluminación, temperatura, ventilación, etc.; ya que si bien no producen motivación en los empleados la falta de estos puede provocar que se sientan insatisfechos respecto al lugar físico en el que laboran.
- **Remuneración/ Salario:** Muchos de los trabajadores relacionan directamente la remuneración recibida por su trabajo con el reconocimiento, el estatus y nivel de vida, por eso es importante que los trabajadores sientan que están siendo retribuidos de manera justa por su trabajo, aunque en muchos de los casos esto dependerá de la percepción del trabajador. El trabajador se sentirá satisfecho y motivado si siente que la remuneración percibida es justa, caso contrario esto se verá afectado en su productividad.
- **Diseños de puestos de trabajo:** Un buen diseño de puestos de trabajo evita que hayan dificultades para saber cuáles son las funciones a desempeñar por parte de un empleado, así como dudas y solapamientos de los puestos de trabajo entre trabajadores. El diseño de un puesto de trabajo se lo puede evaluar a través de entrevistas a los ocupantes, mediante la observación de tareas.
- **Procesos, procedimientos y facilitadores:** Trabajar basándose en procedimientos e instrucciones perfectamente establecidas y abiertas a la mejora continua –con la participación de los propios afectados- favorece un mejor clima y una mayor corresponsabilidad. Así mismo, contar con los equipos y la tecnología requerida también favorece un mejor clima de trabajo. (pág. 293)

Cuando no se tienen bien establecidos los procedimientos dentro de una organización, así como las herramientas, equipos y tecnologías necesarias para que el trabajador pueda desarrollar sus actividades y por esta razón se producen reducciones en el buen clima laboral.

2.1.2.4 Variables que se relacionan con el clima laboral

Dentro de los conceptos relacionados con el clima laboral según (Bordas Martínez, 2016) tenemos a la cultura empresarial, satisfacción laboral y compromiso en el trabajo.

- **Cultura empresarial**

“Una de las definiciones más ampliamente compartidas, considera a la cultura organizacional como el conjunto de creencias, valores y modelos de conducta que son compartidos por la mayoría de los miembros de una organización y son distintivos de la misma”. (Bordas Martínez, 2016, pág. 31)

Se tiende a confundir los conceptos de clima y cultura organizacional, por esta razón se presenta la siguiente diferenciación por parte de Bordas Martínez (2016).

- El clima es descriptivo y la cultura es en gran parte, normativa.
 - El clima se basa en percepciones y la cultura en valores y creencias.
 - El clima, como percepción descriptiva agregada, puede abordarse bien desde un punto de vista analítico mediante estudios cuantitativos con cuestionario y la cultura, como conjunto de valores y creencias, es un constructo más complejo con diversidad de detalles que tal vez sólo pueden captarse mediante estudios cualitativos basados en el análisis del discurso y la observación.
 - El clima existe en toda organización, pero algunas organizaciones no tienen cultura, o es una cultura muy débil, pues no existe una experiencia compartida en el tiempo que haya llevado a un aprendizaje común de los valores, normas, y creencias compartidas que componen la cultura (pág. 31).
- **Satisfacción laboral**

La satisfacción laboral se refiere a las actitudes que tienen cada uno de los integrantes ante la percepción del entorno en el que trabaja. Por lo tanto, un buen ambiente de trabajo genera una mayor satisfacción en sus empleados, este concepto también se relaciona con la productividad, ausentismo y rotación de los empleados,

ya que, si no se sienten satisfechos en su lugar de trabajo, éstos bajarán su rendimiento y también buscarán el modo de faltar o en el peor de los casos abandonar su trabajo y con esto la dificultad de establecer relaciones laborales a largo plazo. (Bordas Martínez, 2016)

Chiang, Martín & Nuñez (2010) por otro lado definen a la satisfacción laboral como:

Un constructo global, que abarca facetas específicas de satisfacción tales como el trabajo en sí, los compañeros de trabajo, salario e incentivos, sistemas de supervisión, las oportunidades de promoción, las condiciones ambientales de trabajo, y otros. En este sentido, se asume que este conjunto de facetas está articulado en un concepto integrador denominado satisfacción laboral. (pág. 154)

- **Compromiso en el trabajo**

Es la forma en la que una persona se relaciona con la organización y el apego que el empleado le tiene a la organización, ya sea porque tiene varios años trabajando en la misma, por gratitud por encontrarse en dicho puesto de trabajo o afectiva por el hecho de formar parte de los que conformaron la organización. Es importante que desde un principio un empleado se sienta parte de la empresa, con eso se va desarrollando el sentido de compromiso, las buenas relaciones que tengan con sus compañeros de trabajo y sus superiores; a su vez también es importante dar a conocer la misión y visión de la empresa y de esta forma hacer que el empleado se encamine al logro de las mismas.

Cuando un trabajador no se siente comprometido con las actividades que realiza dentro de la empresa, tiene comportamientos como las faltas repetitivas al trabajo o en el peor de los casos el abandono de éste, perjudicando así a la organización y también a sus compañeros de trabajo que se tienen que hacer cargo de sus actividades hasta conseguir quien cubra la vacante, por ende se provoca una situación de insatisfacción.

2.1.3. Importancia del estudio de clima laboral

En las sociedades postindustriales se revela la importancia de los puestos de trabajo con un alto contenido de información y conocimiento, desempeñados por personas capaces de integrar la información, maximizarla y revertirla en forma de conocimientos. En consecuencia, en la empresa postindustrial cobra especial importancia el factor humano. Ello implica la necesidad de estudiar y comprender el comportamiento de los seres humanos en las empresas desde la óptica de la complejidad, bastante alejada de la que preside la mayor parte de los modelos y técnicas directivas convencionales de uso más frecuente y tradicional (Bordas Martínez, 2016, pág. 10).

En la actualidad las empresas tienen el reto constante de asegurar un ambiente laboral que favorezca a una buena motivación en los trabajadores, en donde la prioridad es la satisfacción y el bienestar de dichos empleados. No obstante, las percepciones a cerca del espacio laboral varían de un trabajador a otro, esta variabilidad dificulta a la organización a definirse por cómo es su ambiente laboral (Ramos & Tejera, 2017).

El ambiente laboral es el resultado de la forma en que influye ya sea de manera directa o indirecta las circunstancias en el trabajo. Por ello, las particularidades de las condiciones laborales han sido objeto de muchas investigaciones, en la búsqueda de los componentes influyentes en el clima laboral, para de esta manera dar solución a los problemas que se suscitan en ellos. Por esto la importancia de realizar un estudio de clima laboral ya que dichos componentes se encuentran en las percepciones, formas de hacer y pensar de los integrantes de la institución (Ramos & Tejera, 2017).

2.1.4. Dimensiones del clima laboral

El modo más habitual de proceder para delimitar las dimensiones ha sido establecer un conjunto amplio de características, ya sea a priori o mediante procedimientos empíricos a partir de las cuales se han elaborado cuestionarios. De los resultados de la aplicación de estos instrumentos a determinadas muestras, se han buscado mediante el análisis factorial,

aquellas dimensiones que mejor daban cuenta de las interrelaciones entre los ítems (Chiang, Martín, & Nuñez, 2010, págs. 55-56).

Según investigaciones realizadas por Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970), quienes tras una revisión de la literatura existente, describieron cuatro dimensiones principales de clima en las organizaciones:

- **Autonomía individual:** “La libertad del individuo para ser su propio jefe y el poder que se reserva en la toma de decisiones y no tener que rendir cuentas constantemente a sus superiores” (Chiang, Martín, & Nuñez, 2010, pág. 56).
- **Grado de estructuración impuesta sobre la posición ocupada:** “Grado en que los superiores establecen y comunican los objetivos de cada puesto y los métodos adecuados para su consecución” (Chiang, Martín, & Nuñez, 2010, págs. 56-57).
- **Reconocimiento:** “El grado en que los miembros de la organización perciben que reciben un reconocimiento adecuado a su trabajo y su contribución a la organización” (Bordas Martínez, 2016, pág. 27).
- **Cooperación y apoyo:** “Grado en que los miembros perciben que en la organización existe un buen ambiente de compañerismo, cordialidad y apoyo a su desarrollo en la organización” (Bordas Martínez, 2016, pág. 27).

Litwin y Stringer (1968) realizaron investigaciones para el uso de herramientas en el estudio de clima organizacional y proponen las siguientes dimensiones:

- **Estructura:** Son las percepciones que tienen los colaboradores con respecto a las políticas y normativas establecidas dentro de la organización las cuales constituyen limitaciones a las que se ven enfrentados los empleados para el desarrollo de sus actividades (Contreras & Mathenson, 1984).
- **Responsabilidad:** Esta dimensión hace referencia al sentimiento que tiene el empleado a ser su propio jefe, desarrollando una motivación intrínseca,

teniendo mayor autonomía en la toma de decisiones para su puesto de trabajo (Contreras & Mathenson, 1984).

- **Recompensa:** Sensación que tienen los colaboradores para obtener retribuciones por el trabajo bien ejecutado. Enfocándose en las recompensas positivas y no en el castigo (Contreras & Mathenson, 1984).
- **Riesgo:** Se refiere a la percepción que tiene el trabajador sobre los desafíos que generan las actividades realizadas dentro de su puesto de trabajo (Contreras & Mathenson, 1984).
- **Relaciones:** Se refiere a la impresión que tienen los trabajadores sobre la existencia de un buen ambiente entre colaboradores y directivos (Contreras & Mathenson, 1984).
- **Apoyo:** Se refiere a la existencia de una cooperación mutua desde los niveles superiores hasta los inferiores, para enfrentar problemas en busca de una solución (Contreras & Mathenson, 1984).
- **Normas:** Se refiere a la impresión que tienen los empleados a cerca de las normativas dentro de una organización para desarrollar un buen trabajo (Contreras & Mathenson, 1984).
- **Conflicto:** Se refiere al grado de aceptación que tienen los superiores a las diferentes opiniones, aunque no concuerden con las de ellos, y enfrentar estas discrepancias para la solución de conflictos (Contreras & Mathenson, 1984).
- **Identidad:** Esta dimensión mide la sensación de pertenencia con la institución y sentirse un talento importante dentro de la misma. (Contreras & Mathenson, 1984)

El cuestionario de Litwin y Stringer ha sido y es el más aplicado para los estudios de clima organizacional; esta herramienta está conformada por 53 preguntas las cuales engloban las nueve dimensiones antes mencionadas. Por ello se aplicará el mismo en el presente proyecto de investigación.

2.1.5. Instrumentos y modelos a aplicar para la medición de clima laboral

Entre los instrumentos y modelos más comunes para aplicar la medición del clima laboral tenemos los siguientes:

Sistemas de entrevista:

Aplicables a una encuesta de clima laboral. El criterio para elegir uno u otro tipo de entrevista debe estar regido por el objetivo de conseguir la máxima participación posible de los empleados y en un tiempo breve (esto último, para que la encuesta no esté afectada, o lo esté de igual modo para todos los empleados, en función del momento temporal en que se lleve a cabo la encuesta). Así pues, el sistema de entrevista puede ser fundamentalmente: on-line, telefónica o por correo postal, descartándose la mayoría de las veces la entrevista personal entre otras razones, por los problemas de coordinación de agendas y prolongación en el tiempo que supondría entrevistar a una muestra de empleados suficiente para su análisis estadístico en una gran empresa, a menudo con miles de empleados (Martínez, 2016, pág. 5k).

El observador externo:

“Estudiar el clima organizacional a partir de observadores externos o a través de informes sobre la organización por parte de miembros estratégicos de la misma parece tener una buena sensibilidad para descubrir el matiz particular de las organizaciones y es bastante específica. Sin embargo, ha sido poco utilizada quizá por su mayor complejidad y costo” (Chiang, Martín, & Nuñez, 2010, pág. 124).

Cuestionarios:

“La utilización del procedimiento directo de recogida de información a través de cuestionarios ha constituido la manera más usual de estudiar el clima y la estrategia más común y popular para recoger los datos. Los cuestionarios utilizados a tal fin intentan evocar respuestas perceptuales de los hechos específicos experimentados por los individuos que son descritos por los mismos tal como los perciben” (Chiang, Martín, & Nuñez, 2010, pág. 125).

2.2. Estado del arte

2.2.1. Importancia del diagnóstico del clima laboral

Actualmente, se le da gran importancia a la valoración del clima organizacional en las instituciones porque constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional y posibilita a los directivos una visión futura de la organización; permite identificar las necesidades reales de la institución en relación con el futuro deseado, para de esta forma trazar las acciones que deben iniciarse en el presente y que permitirán alcanzar la visión del futuro diseñado para la institución.

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 profesional (Segredo A., 2013).

Además, realizar diagnósticos de clima laboral en una organización logrará mantener un ambiente adecuado en donde el recurso humano que la conforma pueda demostrar, desarrollar sus mejores actitudes y aptitudes que generen un mayor aporte dentro de la misma y así alcanzar objetivos tanto individuales como objetivos organizacionales.

Chiavenato (2007) indica que los seres humanos se encuentran en una adaptación continua de situaciones para satisfacer sus necesidades y sobre todo tener equilibrio emocional, en esta satisfacción también interviene la necesidad de pertenencia a un grupo social puesto que una excelente adaptación denota salud mental y; el clima organizacional está directamente relacionado con el grado de satisfacción y motivación, debido que el clima organizacional subirá cuando existe un alto nivel de ánimo, interés, colaboración, satisfacción, motivación, entre otros aspectos.

Al realizar estudios de esta índole se podrá conocer si el clima organizacional es favorable o desfavorable, si éste es favorable proporcionará satisfacción de las necesidades personales y elevará la moral, mientras que si sucede lo contrario lo único que podrá proporcionarse es la frustración de necesidades (Chiavenato, 2007).

2.2.2. La evolución del estudio del clima organizacional

El clima laboral es un fenómeno colectivo. Sus orígenes descansan en las percepciones individuales, pero es una propiedad de la organización. Así, el clima operacionalizado a niveles superiores de análisis (equipos, áreas, etc.) se suele definir como las percepciones compartidas por los miembros de ese equipo o unidad de nivel superior.

La evolución del estudio del clima organizacional no ha estado exenta de polémicas y dilemas, entre ellas, la fundamentación teórica, la dimensionalidad del clima y los asuntos metodológicos relacionados con la agregación de las percepciones individuales. Sin embargo, pese a estas dificultades, su estudio ha proporcionado una alternativa necesaria a las teorías de la motivación para todo lo que ocurre a las personas en el contexto laboral. Este progreso se ha mostrado en evidencias sobre sus antecedentes, efectos y factores que influyen en la eficiencia organizacional, en el diseño de intervenciones para mejorar las prácticas y procedimientos de los

sistemas estratégicos de recursos humanos y en la superación de los dilemas. De igual manera, la evolución del estudio del clima condujo a los investigadores desde su consideración como un concepto global o molar, con la presunción de que los individuos desarrollan percepciones globales o sumarias de su organización hasta la emergencia de los climas estratégicos y específicos centrados en la consecución de metas relevantes para la organización (Pecino-Medina, Macas-Rodriguez, Diaz-Fonez, Lopez-Puga, & Llopis-Marin, 2015, pág. 659).

A lo largo de la historia en cuanto a la evolución del clima organizacional desde una perspectiva de las escuelas de la administración se han observado varios puntos de vista como son:

- **Administración científica y clásica:** en esta época surgen dos grandes pilares para esta escuela, Frederick Taylor quien se enfocó más en lo económico además de aportar con ideas como la selección correcta de un trabajador para que sea responsable de las tareas para las cuales está capacitado, desarrollar y capacitar al trabajador y colaborar en las relaciones entre empleadores con empleados; y Henry Fayol quien tuvo un enfoque de la empresa en su totalidad considerando que la administración está constituida de funciones, además de afirmar que si una organización desea alcanzar objetivos tendrá que hacer uso de todos los recursos humanos siempre y cuando éstos estén coordinados y controlados.
- **Escuela de las relaciones humanas:** esta escuela tuvo su origen en la aplicación de las ciencias de comportamiento, psicología y psicología social aplicada a la administración, en la cual se le consideraba al individuo como un ser socio psicológico y las tareas a las que se enfrenta el gerente van desde comprender y conseguir los mejores esfuerzos por parte de un empleado para satisfacer las necesidades.

- **Escuela estructuralista:** esta escuela de la administración se focalizó en aspectos estructurales dentro de una empresa relacionados con la autoridad, determinación de reglas visualizando a la organización de manera conjunta, en esta escuela también abordaban temas relacionados con el clima organizacional puesto que pensaban que todos quienes trabajasen en la organización debían sentirse parte importante de ella y tener un buen desenvolvimiento en la misma para así no experimentar frustración.

- **Escuela conductista:** en esta escuela se analiza a cada individuo que forma parte de una organización, se analizaba el comportamiento, emociones, estilos de trabajo de cada persona así como también el estudio de los efectos psicológicos que puedan intervenir en la producción, condiciones físicas o seguridad del entorno en el cual laboran. A esta época se suman dos principales teóricos que aportaron a la escuela, Abraham Maslow quien jerarquizó las necesidades humanas por orden de importancia de la siguiente manera:
 - Necesidades fisiológicas.
 - Necesidades de seguridad.
 - Necesidades sociales.
 - Necesidades de estima.
 - Necesidades de autorrealización.

También existieron más contribuciones como la teoría X y la teoría Y, la teoría de los sistemas de administración de Likert conformada por cuatro variables:

- Proceso decisorio.
- Sistema de comunicación.
- Relaciones interpersonales.
- Sistema de premios y castigos. (Arano, Escudero, & Delfín, 2016)

En la actualidad, la investigación está retomando el estudio de los climas globales, conceptualizándolos como fuentes de los climas estratégicos y específicos e incluyéndose en diferentes marcos teóricos y tendencias actuales preocupadas en la consecución del bienestar psicosocial de los empleados y en la construcción de organizaciones más saludables. En este sentido, la formación del clima se fundamenta en los procesos de interacción social de los miembros de los equipos, unidades u organizaciones (Pecino Medina, Mañas Rodríguez, Días Fúnez, López Puga, & Llopis Marín, 2015, pág. 659).

2.2.3. El clima laboral y la educación superior

Se entiende el clima organizacional en las universidades como la percepción de los miembros de la comunidad educativa, estudiantes, profesores, directivos y administrativos referida a las dimensiones académica, socioafectiva, administrativa y ética que convergen en el entorno de la institución y que influyen sus acciones y comportamientos, conviene por tanto explorar dichas dimensiones.

La actual dinámica económica, política, social y cultural del Ecuador, conjuntamente con el CEAACES y sus seis criterios de evaluación para la acreditación Institucional, se les exige a las Instituciones de Educación Superior (IES), adoptar un proceso de revisión y reorganización administrativa, cuyos principales objetivos deben dirigirse a establecer una organización funcional eficaz y eficiente que simplifique la toma de decisiones y mejore los procesos tanto administrativos como académicos (Moreira-Moreira, 2016).

Las Instituciones de Educación Superior, necesitan realizar cambios en el modelo de gestión de procesos con el cual han trabajado desde hace años, puesto que con las evaluaciones realizadas por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, se han demostrado varias debilidades que poseen estas Instituciones en el Ecuador, también se evidenció que

las Instituciones de Educación Superior tienen deficiencias administrativas y académicas, las cuales están relacionadas con su estructura organizativa, procesos administrativos, falta de conocimiento de objetivos, entre otros; es por esto que, las Instituciones de Educación Superior necesitan realizar cambios importantes en el modelo de gestión, esto conlleva a un cambio organizacional en el cual interviene toda la comunidad universitaria; la aplicación de estos nuevos modelos son importantes para así cumplir objetivos y alcanzar metas propuestas.

“Los estudios del clima organizacional en la gestión universitaria brindan información oportuna y necesaria que permiten identificar las necesidades en relación con el futuro deseado dentro de la organización, para de esta forma trazar las estrategias y acciones pertinentes” (Segredo Pérez, 2011, pág. 174).

A continuación se presentarán estudios de clima laboral realizados en algunas Instituciones de Educación Superior.

En el 2011 se realizó un estudio de clima organizacional en la Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia, éste se efectuó con 623 empleados entre los cuales estaba personal de planta, prestación de servicios y en misión incluidos docentes, administrativos y de servicios. El estudio se realizó mediante un cuestionario de nueve preguntas para clasificar el tipo de contrato y la dependencia a la que pertenecía el encuestado, evaluándose trece variables con las que se identificaron varias necesidades, descontentos e inconformidades en la comunidad universitaria, por lo que se aplicaron estrategias para mejorar, modificar y transformar el clima organizacional (Vargas & Calvo, 2011).

El estudio de clima organizacional realizado en el 2014 al área administrativa de la Universidad Tecnológica del Chocó, Colombia se diseñó un cuestionario basado en ocho dimensiones con una medición de respuestas de acuerdo y muy de acuerdo arrojó los siguientes resultados:

- Autonomía 72%.
- Cohesión 57%.
- Apoyo 51%.

- Confianza 47%.
- Innovación 42%.
- Presión 34%.
- Reconocimiento 33%.
- Equidad 27%.

Y con estos resultados se afirmó que el clima organizacional en la Universidad Tecnológica del Chocó es mejorable (Córdoba, 2014).

En México (2015) se realizó un estudio de clima organizacional a instituciones educativas del sector público y privado, esta investigación tuvo un enfoque cuantitativo y fue realizada a una muestra de cincuenta y seis centros de educación. Se utilizó el modelo de Litwin y Stringer y se concluyó que las percepciones de los trabajadores de las instituciones académicas experimentan un clima inadecuado puesto que se obtuvieron puntuaciones por debajo de un nivel regular del clima organizacional; se experimentó una implementación ineficiente de estímulos, recompensas, poca confianza en el trabajo individual y poca apertura por parte de los superiores para recibir buenas ideas, por último se demostró que los superiores no compartían su opinión por los trabajos realizados ocasionando la falta de presión para una mejora continua en el rendimiento de los empleados (Bernal, Farías, Pedraza, & Lavín, 2015).

En Murcia, España (2015) se desarrolló un estudio de clima laboral para comprobar la relación de ésta y la satisfacción laboral en el contexto de una Universidad Pública, los datos fueron recogidos de 318 empleados públicos del personal administrativo y de servicios. Se realizaron análisis de multinivel para comprobar los efectos transnivel del clima, operacionalizado a nivel de las áreas administrativas y la satisfacción laboral individual. Los resultados demostraron que el clima de las áreas tiene una relación positiva y significativa con la satisfacción laboral, lo cual tiene implicaciones para el desarrollo de prácticas innovadoras de recursos humanos, como también en la construcción de una organización saludable y responsable socialmente (Pecino Medina, Mañas Rodríguez, Días Fúnez, López Puga, & Llopis Marín, 2015).

CAPÍTULO III

3. Aplicación de herramientas de diagnóstico de clima laboral, tabulación de datos y presentación de resultados

Para lograr los objetivos propuestos en la presente investigación se tomará como instrumento de medición el cuestionario de Litwin y Stringer (1968) que consta de 53 preguntas que buscan identificar cuáles son las percepciones del clima laboral por parte de los miembros de la institución. Este cuestionario engloba nueve dimensiones como son:

- **Estructura:** Son las percepciones que tienen los colaboradores con respecto a las políticas y normativas establecidas dentro de la organización las cuales constituyen limitaciones a las que se ven enfrentados los empleados para el desarrollo de sus actividades. (Contreras & Mathenson, 1984)
- **Responsabilidad:** Esta dimensión hace referencia al sentimiento que tiene el empleado a ser su propio jefe, desarrollando una motivación intrínseca, teniendo mayor autonomía en la toma de decisiones para su puesto de trabajo. (Contreras & Mathenson, 1984)
- **Recompensa:** Sensación que tienen los colaboradores para obtener retribuciones por el trabajo bien ejecutado. Enfocándose en las recompensas positivas y no en el castigo. (Contreras & Mathenson, 1984)
- **Riesgo:** Se refiere a la percepción que tiene el trabajador sobre los desafíos que generan las actividades realizadas dentro de su puesto de trabajo. (Contreras & Mathenson, 1984)
- **Relaciones:** Se refiere a la impresión que tienen los trabajadores sobre la existencia de un buen ambiente entre colaboradores y directivos. (Contreras & Mathenson, 1984)

- **Apoyo:** Se refiere a la existencia de una cooperación mutua desde los niveles superiores hasta los inferiores, para enfrentar problemas en busca de una solución. (Contreras & Mathenson, 1984)
- **Normas:** Se refiere a la impresión que tienen los empleados a cerca de las normativas dentro de una organización para desarrollar un buen trabajo. (Contreras & Mathenson, 1984)
- **Conflicto:** Se refiere al grado de aceptación que tienen los superiores a las diferentes opiniones, aunque no concuerden con las de ellos, y enfrentar estas discrepancias para la solución de conflictos. (Contreras & Mathenson, 1984)
- **Identidad:** Esta dimensión mide la sensación de pertenencia con la institución y sentirse un talento importante dentro de la misma. (Contreras & Mathenson, 1984)

El cuestionario está diseñado de la siguiente manera: El primer conjunto de preguntas engloba la dimensión estructura que consta de 10 reactivos; el siguiente conjunto de preguntas sobre la responsabilidad consta de 7 reactivos; luego, el conjunto sobre la recompensa que consta de 6 reactivos; seguido tenemos el conjunto de riesgo que consta de 5 reactivos; el conjunto de relaciones que consta de 5 reactivos; el conjunto de apoyo que consta de 6 reactivos; el conjunto de normas que consta de 5 reactivos; el conjunto de conflicto que consta de 5 reactivos y por último el conjunto de identidad que consta de 4 reactivos.

El cuestionario se lo aplicará a la población total del área administrativa (264 empleados) de la universidad seleccionada para realizar dicho proyecto de investigación. A continuación se presenta el modelo de cuestionario que se aplicará que ha sido validado por el departamento de gestión de talento humano así como por las autoridades correspondientes de la institución.

Iustración 1: Encuesta de Clima Laboral

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA

Edad: _____

Sexo: F M

Departamento: _____

Antigüedad: _____

INDICACIONES: En el siguiente cuestionario indique para cada una de las siguientes afirmaciones su grado de acuerdo o desacuerdo en relación a su percepción sobre diversos aspectos de la institución, marcando con una X en la respuesta que considere más acertada. Asegúrese de responder a todas las preguntas. No hay respuestas equivocadas.		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo
Estructura					
1	En esta organización las tareas están claramente definidas				
2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas				
3	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones				
4	Conozco claramente las políticas de esta organización				
5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización				
6	En esta organización existen muchos papeleos para hacer las cosas				
7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)				
8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación				
9	En esta organización se tiene claro a quien reportar				
10	Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan				
Responsabilidad					
11	Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces				
12	A la gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con ellos				
13	Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado				
14	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo				
15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí misma				
16	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas				
17	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades				

INDICACIONES: En el siguiente cuestionario indique para cada una de las siguientes afirmaciones su grado de acuerdo o desacuerdo en relación a su percepción sobre diversos aspectos de la institución, marcando con una X en la respuesta que considere más acertada. Asegúrese de responder a todas las preguntas. No hay respuestas equivocadas.		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo
Recompensa					
18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda				
19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas				
20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo				
21	En esta organización hay mucha crítica				
22	En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo				
23	Cuando cometo un error me sancionan				
Riesgo					
24	La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente				
25	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos				
26	En esta organización debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia				
27	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad				
28	Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea				
Relaciones					
29	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa				
30	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones				
31	Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización				
32	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí				
33	Las relaciones Gerencia – Trabajador tienden a ser agradables				

INDICACIONES: En el siguiente cuestionario indique para cada una de las siguientes afirmaciones su grado de acuerdo o desacuerdo en relación a su percepción sobre diversos aspectos de la institución, marcando con una X en la respuesta que considere más acertada. Asegúrese de responder a todas las preguntas. No hay respuestas equivocadas.		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo
Apoyo					
34	En esta organización se exige un rendimiento alto				
35	La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar				
36	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal				
37	La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien				
38	Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño				
39	Me siento orgulloso de mi desempeño				
Normas					
40	Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores				
41	En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización				
42	Las personas dentro de esta organización confían una en la otra				
43	Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil				
44	La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc)				
Conflicto					
45	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos				
46	La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable				
47	La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos				
48	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes				
49	Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible				
Identidad					
50	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización				
51	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien				
52	Siento que hay lealtad por parte del personal hacia la compañía				
53	En esta organización cada quien se preocupa de sus propios intereses				

Elaborado por: López, M; Merchán, B (2019)

Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968) (Revisado, 2001)

3.1. Aplicación de herramienta de diagnóstico de clima laboral

La herramienta de Litwin y Stringer utilizada para medir el clima laboral del área administrativa de una Universidad de la ciudad de Cuenca fue propuesta para llevarla a cabo al total de los empleados que constan en ésta área, con el riesgo de que no todos respondiesen a la misma, hecho por el cual se obtuvo resultados del 95.45% de la población, representando a 252 colaboradores de los 264 que conforman el área.

La encuesta se procedió a aplicarla de manera personal con todos los empleados, siendo ellos quienes decidían llenar la encuesta, al mismo tiempo que se esperaba para resolver algunas dudas que tenían a cerca de las preguntas propuestas en la herramienta.

3.2. Tabulación de datos y resultados obtenidos

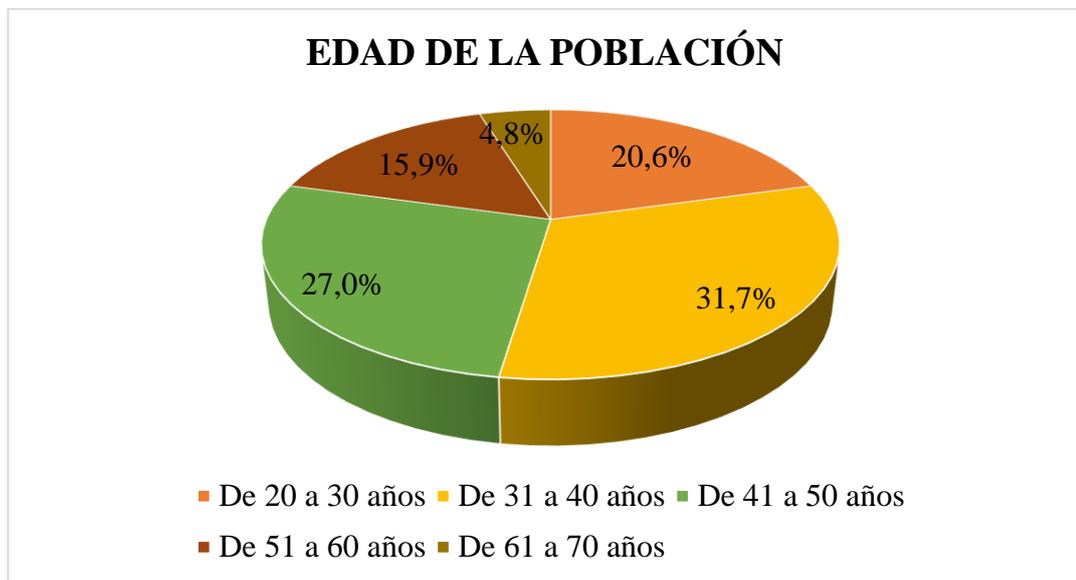
Para facilitar la tabulación de datos se utilizó variables de carácter nominal las cuales se pueden diferenciar de la siguiente manera:

- En la tabulación de la sección Departamento se usó la variable 1 para departamento administrativo que en este caso todos constan en el mismo.
- Para identificar el sexo de los colaboradores se aplicó dos variables: 1 para género femenino y 2 para el género masculino.
- Para cada una de las opciones de respuesta de las preguntas que constan en el cuestionario se aplicó 4 variables: 1, Muy en Desacuerdo; 2, En Desacuerdo; 3, De Acuerdo y 4, Muy de Acuerdo.
- En el caso de las secciones edad y antigüedad no se aplicó variables nominales.

Es necesario aclarar, que dependiendo de la formulación de las preguntas se analizaron los datos obtenidos, puesto que, en algunos casos la respuesta ‘Muy de Acuerdo’ es lo ideal o favorable y en otros casos es todo lo contrario; teniendo un igual tratamiento la opción de respuesta ‘Muy en Desacuerdo’.

A continuación se presentan los gráficos de los datos demográficos recolectados de la población objetivo; las tabulaciones, gráficos de cada una de las dimensiones que conforman la herramienta de medición con su respectivo análisis y finalmente un cuadro general de las dimensiones con una explicación global de los resultados obtenidos.

Ilustración 2: Edad de la Población

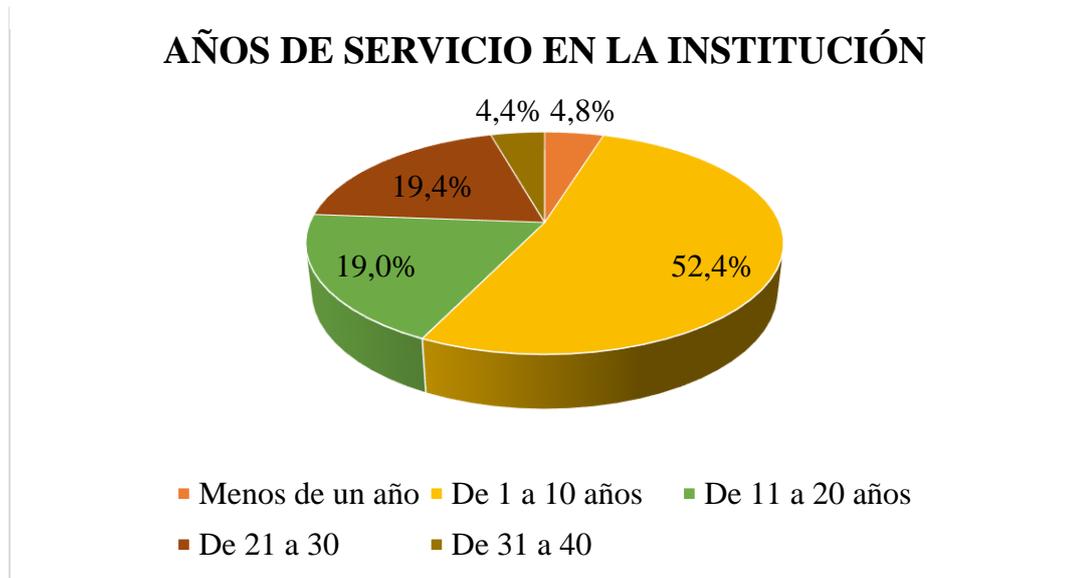


Elaborado por: López, M; Merchán, B (2019)

Fuente: Datos obtenidos del trabajo de campo

En el gráfico mostrado en la parte superior clasificado por edad, se pudo encontrar que la mayoría los empleados se encuentran en edades de 31 a 40 años, que representa el 31.7% y en edades de 41 a 50 años, que representa el 27% siendo que el resto de la población está en edades de 20 a 30 años (20.6%), 51 a 60 años (15.9%) y 61 a 70 años (4.8%). Esto nos lleva a entender que la mayoría de colaboradores tienen una edad adulta.

Ilustración 3: Años de Servicio

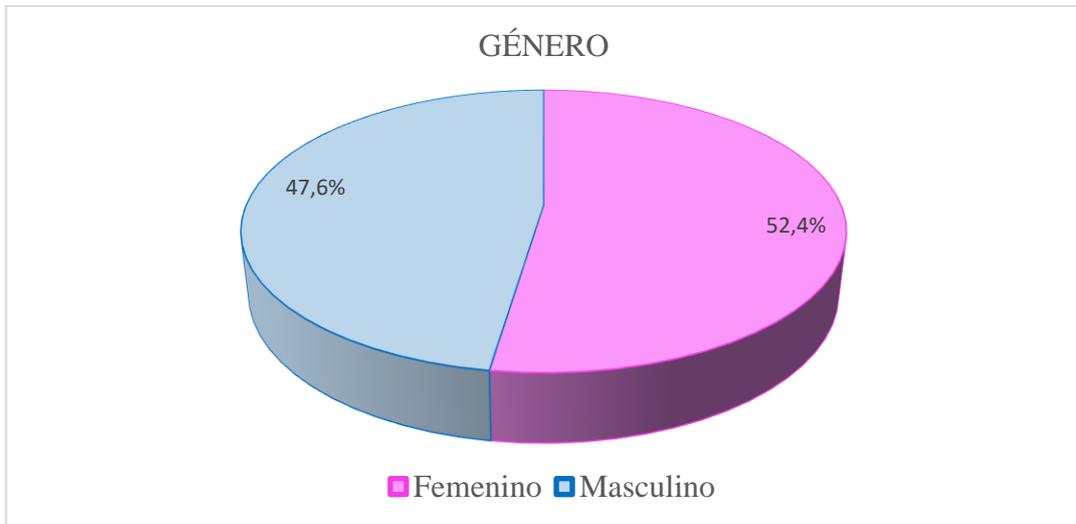


Elaborado por: López, M; Merchán, B (2019)

Fuente: Datos obtenidos del trabajo de campo

En el gráfico denominado “Años de servicio en la institución”, se obtuvo como resultado que la mayoría de los empleados llevan trabajando de 1 a 10 años que representa el 52.4%, siendo que el resto de la población se encuentra laborando de 21 a 30 años (19.4%), de 11 a 20 años (19%), menor a un año (4.8%) y de 31 a 40 años (4.4%) lo que significa que la institución mantiene estable a su personal, con una rotación baja con respecto al personal administrativo.

Ilustración 4: Género de la Población



Elaborado por: López, M; Merchán, B (2019)

Fuente: Datos obtenidos del trabajo de campo

En el gráfico mostrado en la parte superior se encontró que, el género femenino predomina con 52.4% y el género masculino representa un 47.6% y como se puede notar la diferencia es poco representativa. Esto se puede justificar, porque hoy en día se da la misma apertura, tanto para mujeres como para hombres en el ámbito laboral.

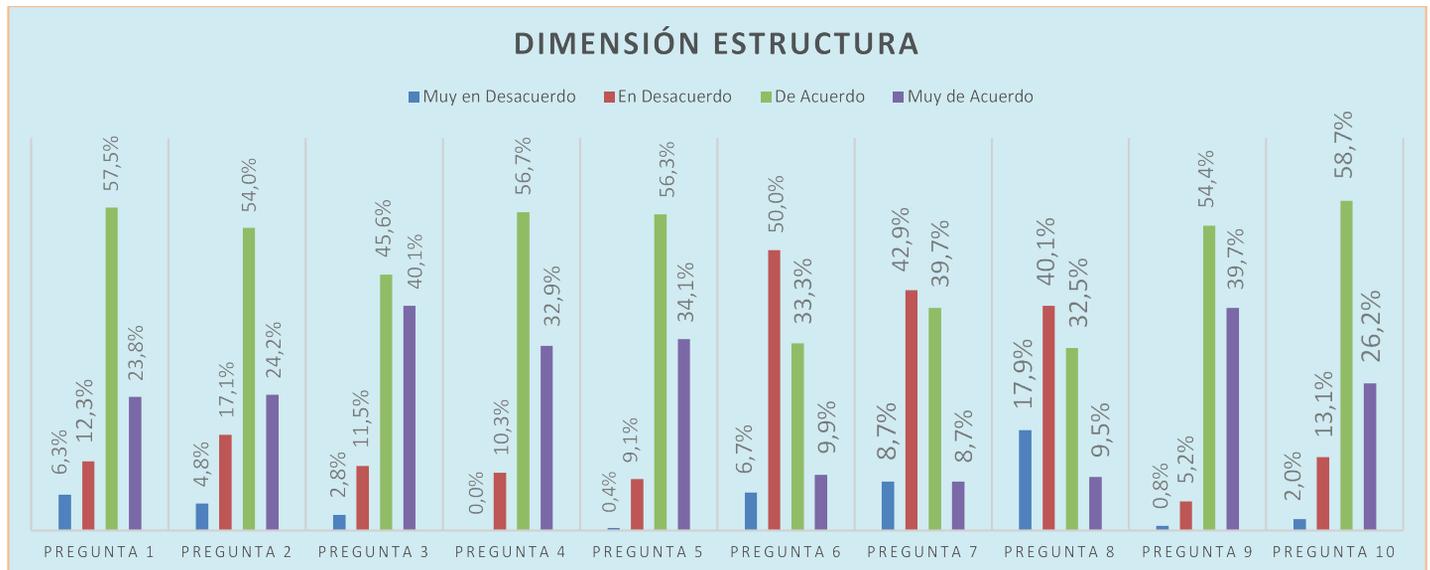
Tabla 2: Preguntas Dimensión Estructura

Preguntas Dimensión Estructura	
1	En esta organización las tareas están claramente definidas
2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas
3	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones
4	Conozco claramente las políticas de esta organización
5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización
6	En esta organización existen muchos papeleos para hacer las cosas
7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)
8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación
9	En esta organización se tiene claro a quien reportar
10	Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan

Elaborado por: López, M; Merchán, B (2019)

Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968) (Revisado, 2001)

Ilustración 5: Dimensión estructura



Elaborado por: López, M; Merchán, B (2019)

Fuente: Datos obtenidos del trabajo de campo

Interpretación:

De acuerdo a los datos obtenidos en la gráfica 4, dimensión estructura, se pudo evidenciar que:

- En el departamento administrativo, hay un acuerdo significativo en la percepción acerca de que las tareas están claramente definidas con un 57.54% y lógicamente estructuradas (53.97%); también los colaboradores saben quién manda y toma las decisiones (45.63%), conocen las políticas (56.75%) y la estructura de la organización (56.35%); de igual manera se conoce a quien reportar acerca del trabajo (54.37%) y que las autoridades están siempre interesados para que las políticas y procedimientos se encuentren claros y se cumplan (58.73%).
- El 56.35% de la población está en desacuerdo acerca de que existe un excesivo papeleo para hacer las cosas, lo cual es importante porque agiliza las actividades en el departamento.
- En cuanto se refiere al exceso de detalles administrativos, se puede percibir un conflicto dentro de los colaboradores, puesto que algunos están de acuerdo en que las nuevas ideas no son evaluadas (39.68%). Mientras que, un 42.86% están en desacuerdo con esta afirmación. De la misma manera existe un conflicto en cuanto a que si la falta de organización y planificación afecta a la productividad puesto que el 32.54% está de acuerdo, mientras que el 40.08% se encuentra en desacuerdo.

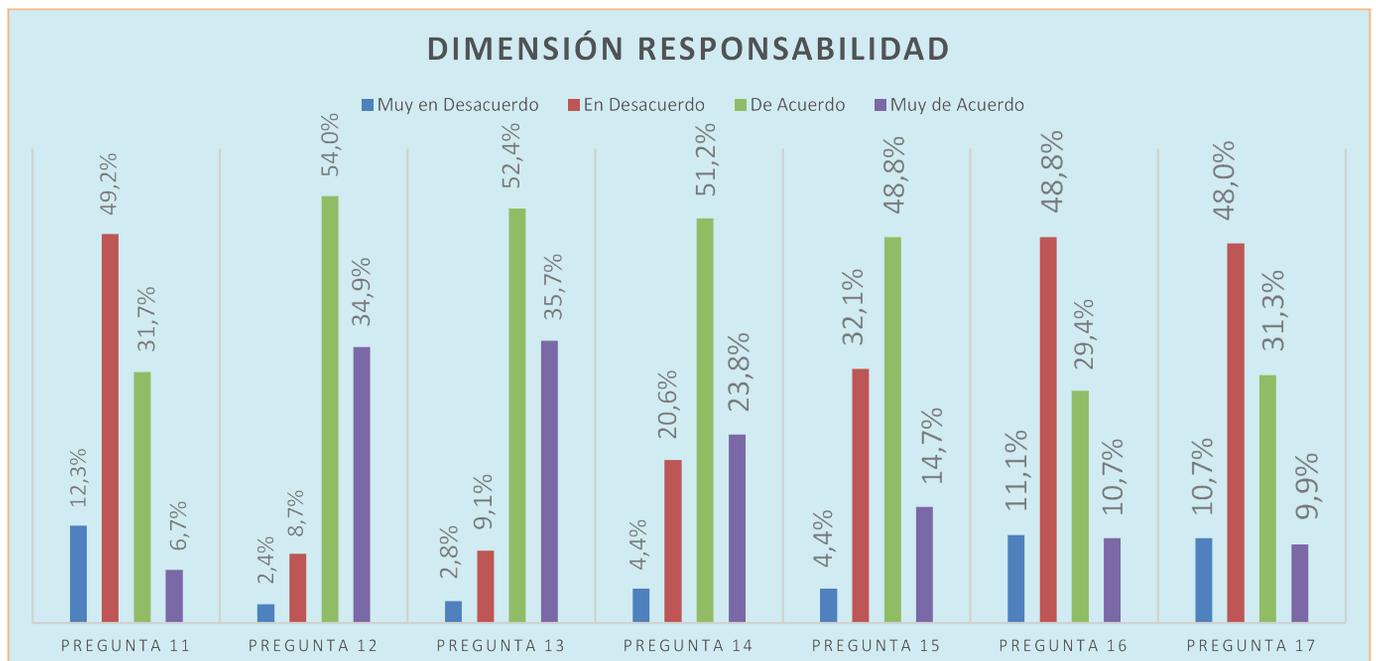
Tabla 3: Preguntas Dimensión Responsabilidad

Preguntas Dimensión Responsabilidad	
11	Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces
12	A la gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con ellos.
13	Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado
14	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo
15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí misma
16	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas
17	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades

Elaborado por: López, M; Merchán, B (2019)

Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968) (Revisado, 2001)

Ilustración 6: Dimensión Responsabilidad



Elaborado por: López, M; Merchán, B (2019)

Fuente: Datos obtenidos del trabajo de campo

Interpretación:

En la dimensión de responsabilidad, se pudo encontrar los siguientes resultados:

- El personal administrativo está de acuerdo en que a las autoridades les gusta que hagan bien su trabajo sin la necesidad de verificarlo (54%), y de igual forma ellos son los responsables por el trabajo realizado (52.4%), puesto que la filosofía de la organización enfatiza en que los colaboradores deberán resolver los problemas por sí mismos (48.8%), es decir, están de acuerdo que en la organización se sale adelante cuando ellos toman la iniciativa (51.2%).
- Los colaboradores coinciden en otros puntos como por ejemplo, que en la organización de la cual forman parte se confía en el desempeño de cada uno, debido a que no se verifica dos veces las actividades realizadas por ellos (49.2%); así mismo uno de los aspectos positivos percibido por ellos es la existencia de responsabilidad en los trabajadores (48%), lo que conlleva a asumir sus errores cuando los hay (48.8%).

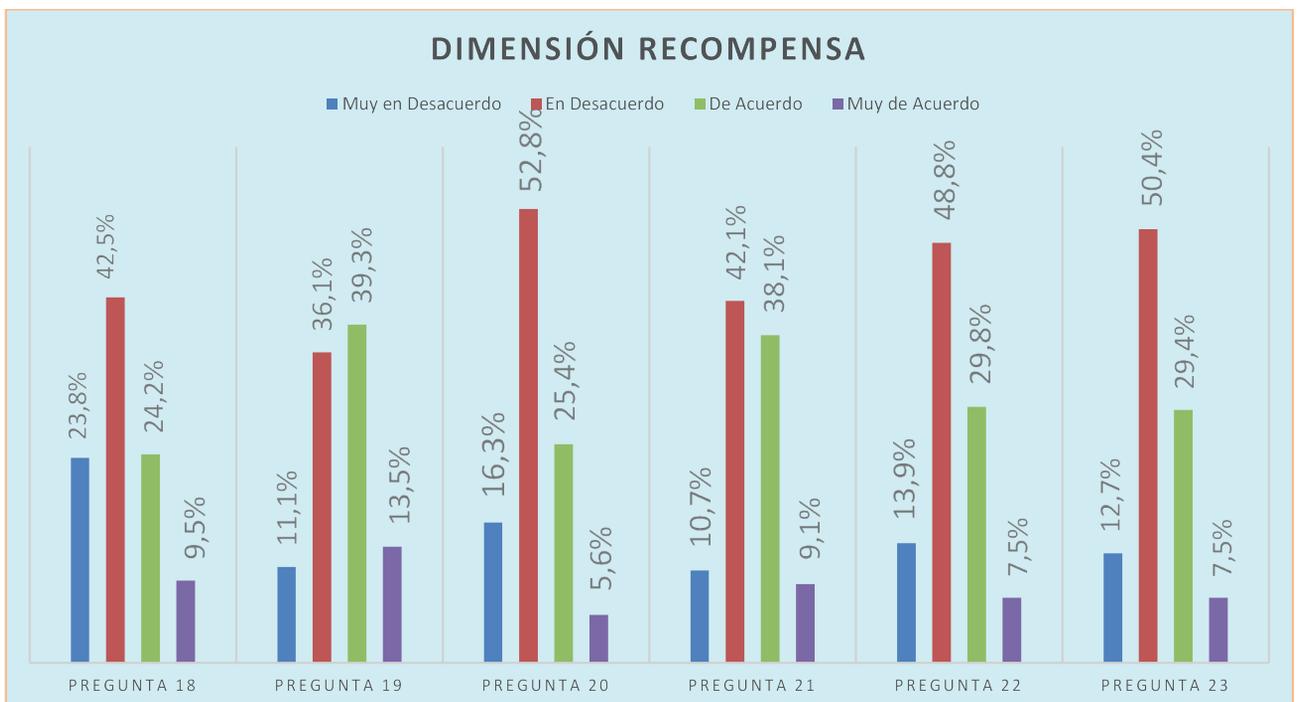
Tabla 4: Preguntas Dimensión Recompensa

Preguntas Dimensión Recompensa	
18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda
19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas
20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo
21	En esta organización hay mucha crítica
22	En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo
23	Cuando cometo un error me sancionan

Elaborado por: López, M; Merchán, B (2019)

Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968) (Revisado, 2001)

Ilustración 7: Dimensión Recompensa



Elaborado por: López, M; Merchán, B (2019)

Fuente: Datos obtenidos del trabajo de campo

Interpretación:

De acuerdo a los datos obtenidos en la gráfica 6, dimensión recompensa, se pudo evidenciar que:

- En el departamento administrativo existe un porcentaje representativo de personas en cuanto a la percepción de que no están de acuerdo en cuanto al sistema de promoción (42.5%), recompensas (52.8%), reconocimiento e incentivos (48.8%) que se reciben en la empresa con respecto al trabajo que realizan cada uno de los trabajadores, lo que nos lleva a pensar que se requiere trabajar en esta dimensión para mejorar la percepción que tienen los empleados e incrementar la satisfacción de los mismos.
- En cuanto se refiere a la existencia de críticas en la organización, el 42.1% de la población expresa que están en desacuerdo a cerca de esta afirmación y a su vez tenemos el 38.1% que está de acuerdo, éste porcentaje también llega a ser representativo por lo que existe cierto conflicto entre las percepciones de los empleados.
- El 50.4% está en desacuerdo acerca de que se utilicen las sanciones como medio de castigo cuando se comete un error, lo cual es importante ya que no se pone temor a los empleados mediante sanciones.

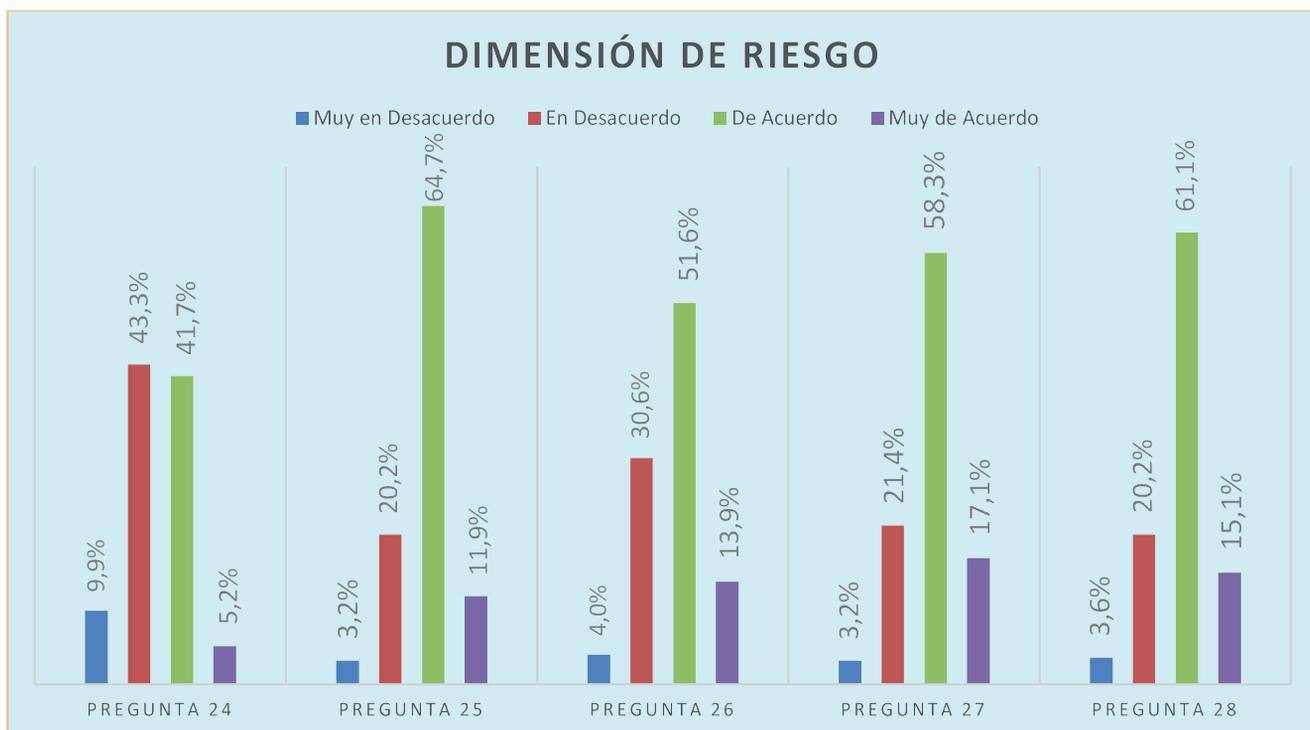
Tabla 5: Preguntas Dimensión Riesgo

Preguntas Dimensión Riesgo	
24	La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente
25	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos
26	En esta organización debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia
27	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad
28	Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea

Elaborado por: López, M; Merchán, B (2019)

Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968) (Revisado, 2001)

Ilustración 8: Dimensión Riesgo



Elaborado por: López, M; Merchán, B (2019)

Fuente: Datos obtenidos del trabajo de campo

Interpretación:

Como se puede apreciar en el gráfico siete, casi todos los colaboradores están de acuerdo en todas las preguntas que conforman la dimensión de Riesgo.

- Los colaboradores en su mayoría están de acuerdo, que la organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos (64.7%), la gerencia no teme arriesgarse por buenas ideas (61.1%), que en la institución se toman riesgos grandes para estar un paso al frente de la competencia (51.6%), pero de igual manera todas las decisiones son resueltas con demasiada precaución en relación al riesgo existente (58.3%).
- Se puede apreciar un conflicto evidente entre aquellos que están de acuerdo (41.7%) y desacuerdo (43.3%) en cuanto a la percepción de progreso dentro de la comunidad universitaria, puesto que algunos dicen que la filosofía de la gerencia consiste en hacer las cosas lentas y certeramente mientras que otros perciben todo lo contrario.

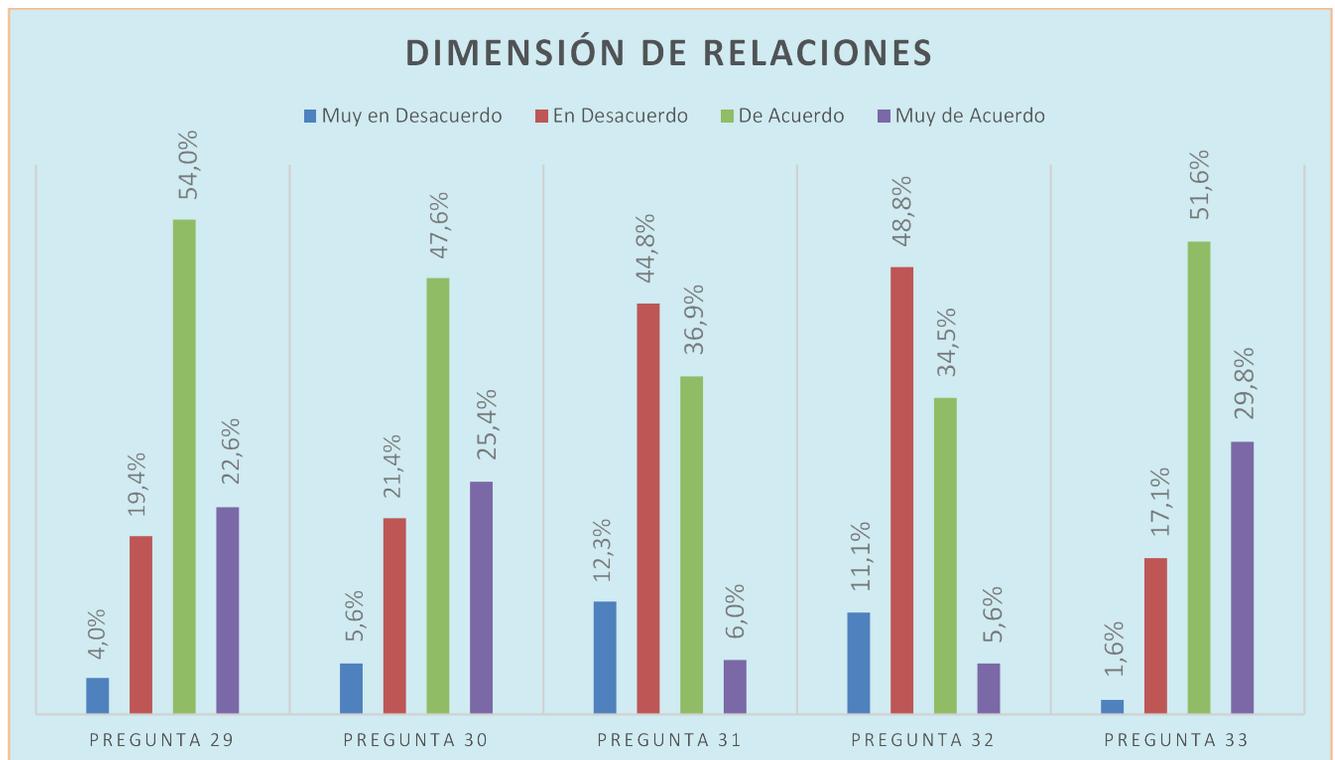
Tabla 6: Preguntas Dimensión Relaciones

Preguntas Dimensión Relaciones	
29	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa
30	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones
31	Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización
32	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí
33	Las relaciones Gerencia – Trabajador tienden a ser agradables

Elaborado por: López, M; Merchán, B (2019)

Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968) (Revisado, 2001)

Ilustración 9: Dimensión Relaciones



Elaborado por: López, M; Merchán, B (2019)

Fuente: Datos obtenidos del trabajo de campo

Interpretación:

De acuerdo a los datos obtenidos en la gráfica 8, dimensión relaciones, se pudo evidenciar que:

En el departamento existe una percepción general de buenas relaciones tanto entre compañeros como entre jefes. Los trabajadores están de acuerdo en que existe una atmosfera amistosa (54%), un clima agradable y sin tensiones (47.6%), que no es difícil llegar a conocer a las personas puesto que son asequibles al trato (44.8%), no son frías y reservadas entre sí (48.8%) y se tiene una relación agradable con las autoridades de la institución (51.6%).

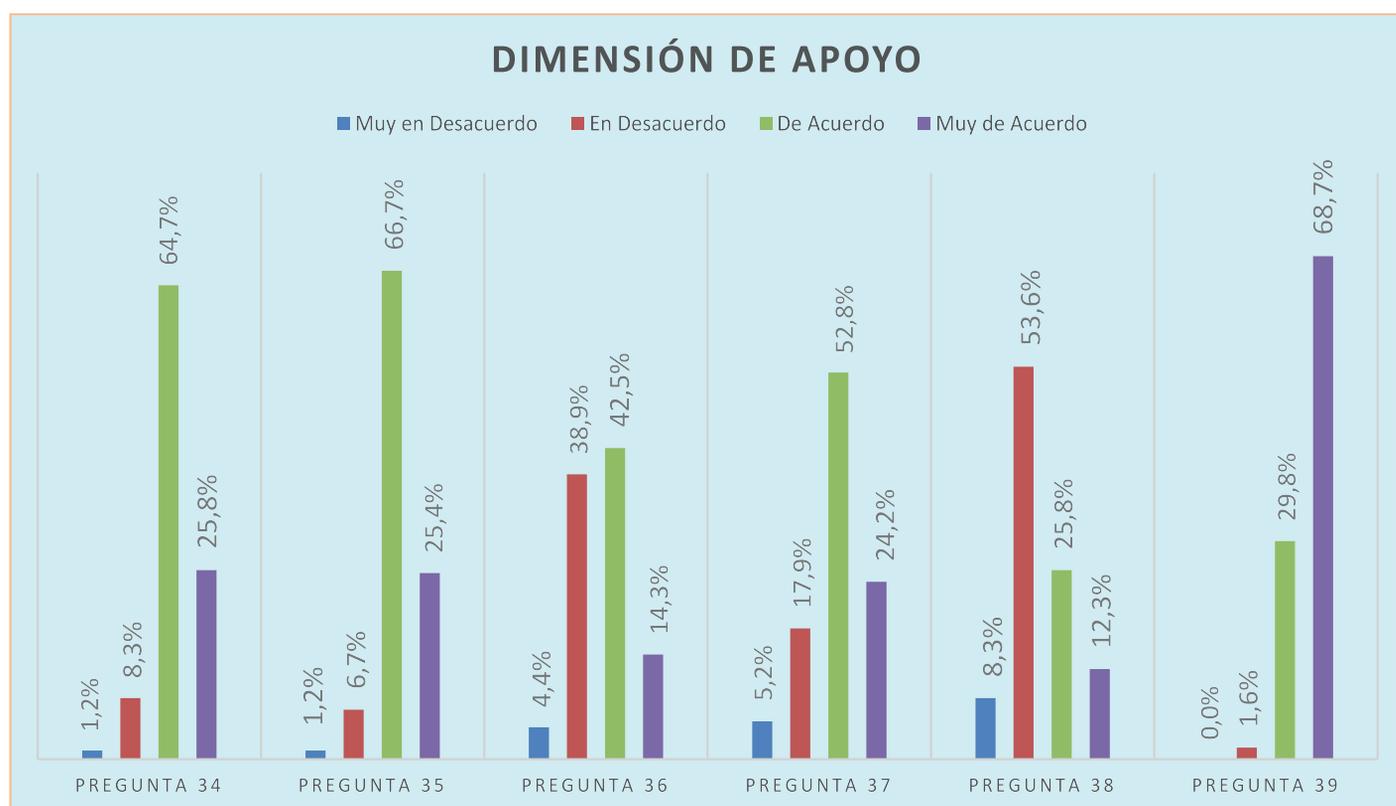
Tabla 7: Preguntas Dimensión Apoyo

Preguntas Dimensión Apoyo	
34	En esta organización se exige un rendimiento alto
35	La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar
36	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal
37	La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien
38	Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño
39	Me siento orgulloso de mi desempeño

Elaborado por: López, M; Merchán, B (2019)

Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968) (Revisado, 2001)

Ilustración 10: Dimensión Apoyo



Elaborado por: López, M; Merchán, B (2019)

Fuente: Datos obtenidos del trabajo de campo

Interpretación:

En el gráfico nueve, dimensión de apoyo se puede observar claramente que:

- Los colaboradores saben y están de acuerdo que la organización exige un rendimiento alto (64.7%), así como también la gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar (66.7%) pero sobre todo, si las personas se encuentran bien dentro de la organización existirá mejor productividad (52.8%).
- En donde se pudo observar un desacuerdo mayoritario (53.6%) fue en la afirmación acerca de la importancia de llevarse bien con los demás antes que tener un excelente desempeño en la organización.
- Es importante recalcar que el 68.7% de la población encuestada están muy orgullosos de su desempeño en el trabajo.
- Se pudo observar un conflicto acerca de la presión existente en la organización para el mejoramiento continuo tanto personal como grupal, con un 42.5% de acuerdo frente a un 38.9% en desacuerdo.

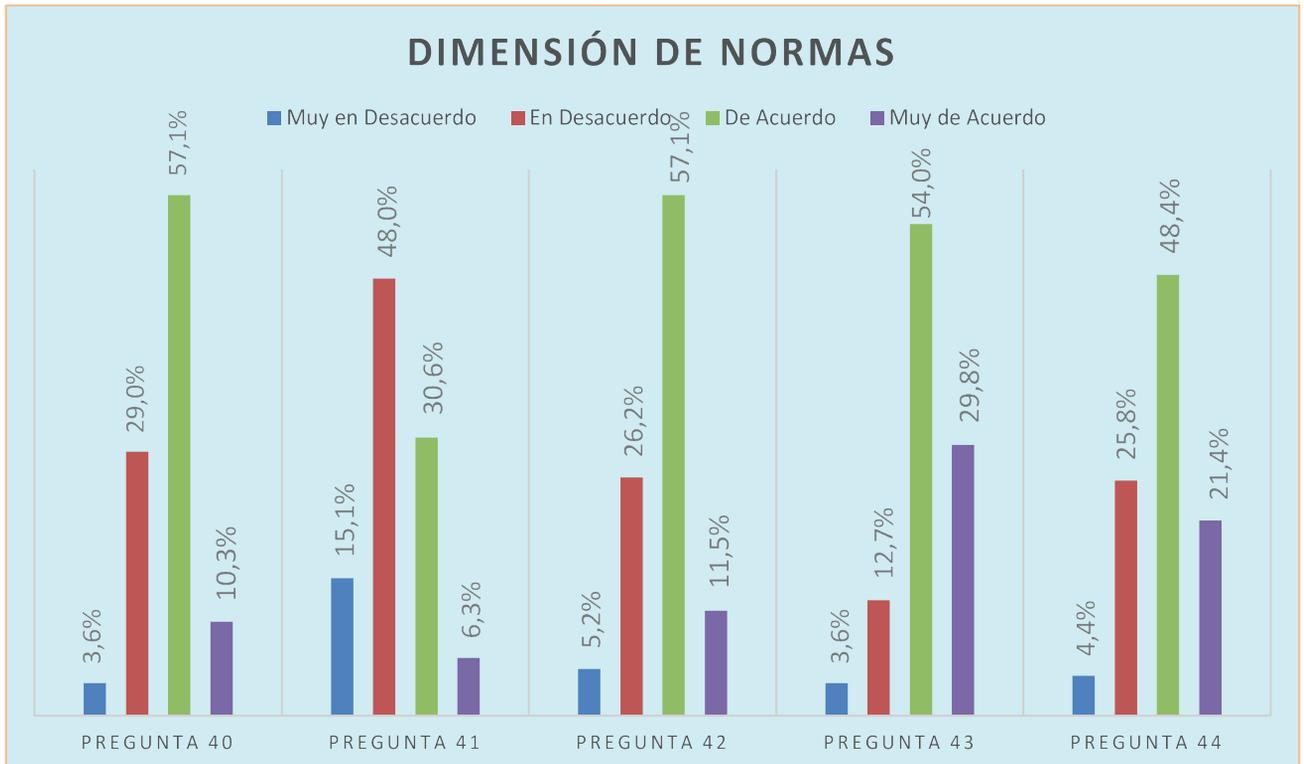
Tabla 8: Preguntas Dimensión Normas

Preguntas Dimensión Normas	
40	Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores
41	En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización
42	Las personas dentro de esta organización confían una en la otra
43	Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil
44	La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc.)

Elaborado por: López, M; Merchán, B (2019)

Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968) (Revisado, 2001)

Ilustración 11: Dimensión Normas



Elaborado por: López, M; Merchán, B (2019)

Fuente: Datos obtenidos del trabajo de campo

Interpretación:

De acuerdo a los datos obtenidos en la gráfica 10, dimensión normas, se pudo evidenciar que:

- El 57% de los empleados tienen la percepción de que sus equivocaciones en las acciones laborables diarias que realizan tienen repercusiones en sus superiores.
- En cuanto a si la institución se preocupa de saber cuáles son las aspiraciones del trabajador dentro de la organización, los empleados están en desacuerdo (48%) por lo que se puede ver que no hay un sistema que ayude a que los empleados puedan expresar cuáles son sus deseos o ambiciones laborales.
- En cuanto a que si las personas tienen confianza entre sí, se ayudan en las labores y existe un énfasis en el factor humano, los empleados están de acuerdo (54%) y (48.4%) respectivamente, por lo que se puede ver que existe colaboración y trabajo en equipo en la institución.

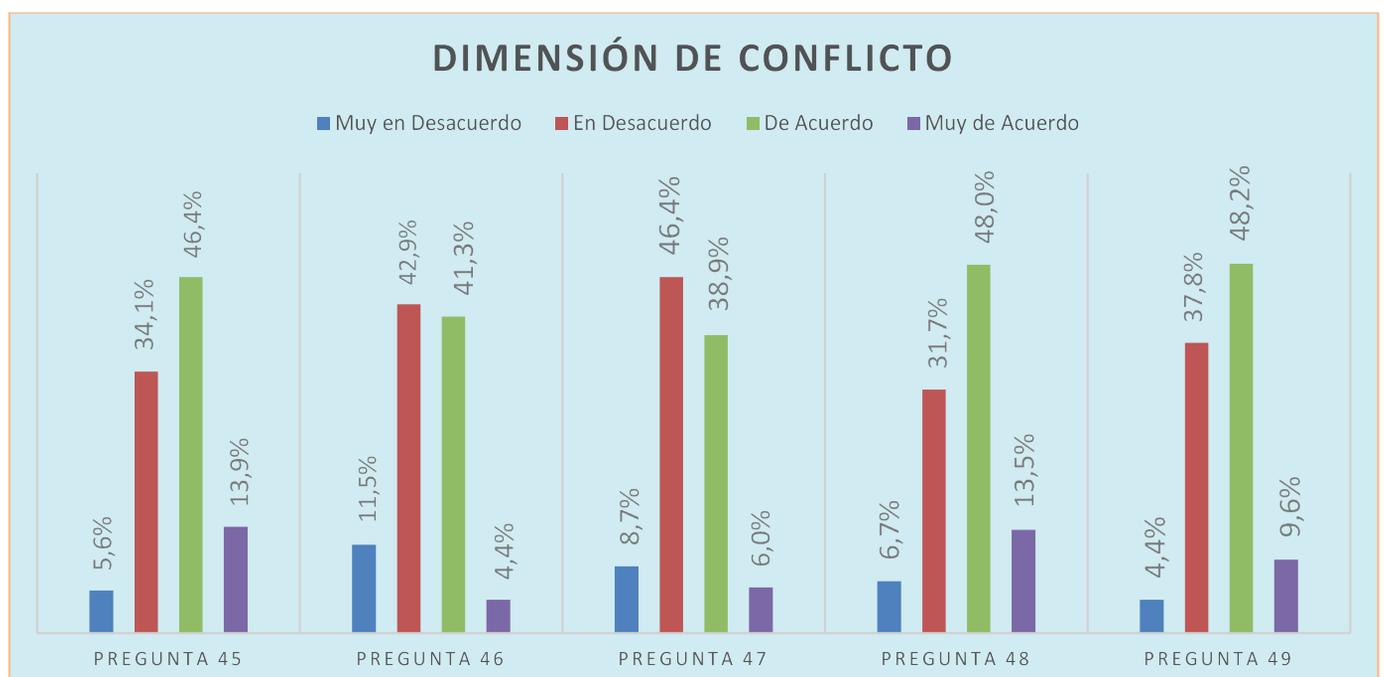
Tabla 9: Preguntas Dimensión Conflicto

Preguntas Dimensión Conflicto	
45	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos
46	La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable
47	La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos
48	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes
49	Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible

Elaborado por: López, M; Merchán, B (2019)

Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968) (Revisado, 2001)

Ilustración 12: Dimensión Conflicto



Elaborado por: López, M; Merchán, B (2019)

Fuente: Datos obtenidos del trabajo de campo

Interpretación:

- En esta dimensión se apreció que los colaboradores encuestados están en desacuerdo en el aspecto acerca de quedarse callado para causar buenas impresiones y evitar desacuerdos (46.4%), por el contrario, estuvieron de acuerdo en que siempre que se les pregunte pueden decir lo que piensan aunque no se esté de acuerdo con los superiores (48%) e igualmente estuvieron de acuerdo en el punto acerca de la toma de decisiones de una manera más fácil y rápida (48.2%).
- Existen percepciones divididas en lo que le respecta a que si la gerencia estimula las discusiones abiertas entre los trabajadores 38.9% de acuerdo y 46.4 % en desacuerdo. De igual manera se encuentra que hay un conflicto entre las percepciones en cuanto a la actitud de las autoridades que si el conflicto entre unidades puede ser bastante saludable teniendo un 41.3% de acuerdo mientras que un 42.9% está en desacuerdo.

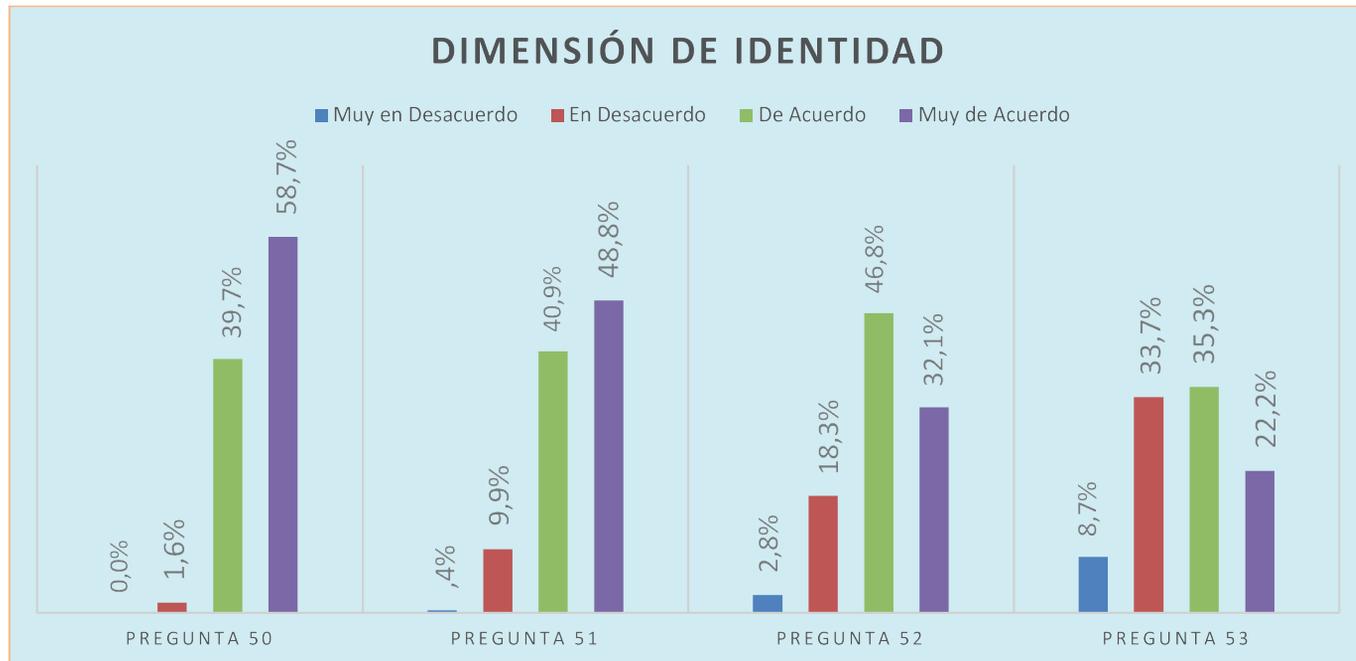
Tabla 10: Preguntas Dimensión Identidad

Preguntas Dimensión Identidad	
50	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización
51	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien
52	Siento que hay lealtad por parte del personal hacia la compañía
53	En esta organización cada quien se preocupa de sus propios intereses

Elaborado por: López, M; Merchán, B (2019)

Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968) (Revisado, 2001)

Ilustración 13: Dimensión Identidad



Elaborado por: López, M; Merchán, B (2019)

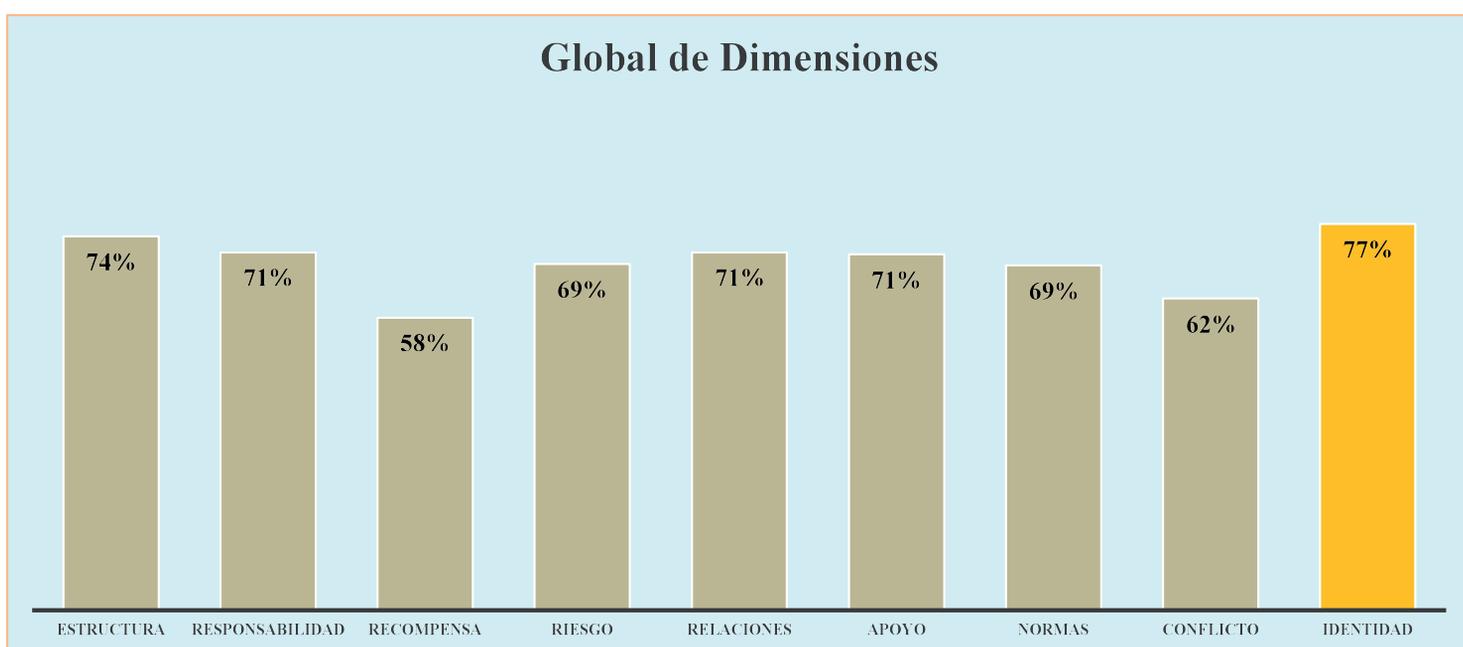
Fuente: Datos obtenidos del trabajo de campo

Interpretación:

De acuerdo a los datos obtenidos en la gráfica 12, dimensión identidad, se pudo evidenciar que:

- Las personas de la institución en general están de muy de acuerdo (58.7%) en cuanto a la pertenencia y orgullo que sienten de formar parte de la organización y también en cuanto a que son miembros de un equipo que funciona bien (48.8%) ya que como analizamos en puntos anteriores se tiene buena colaboración y trabajo en equipo.
- Los empleados están de acuerdo (46.8%) a la existencia de lealtad en la organización lo que es importante ya que se tiene mayor compromiso y responsabilidad a la hora de realizar las actividades en la institución.
- En cuanto a que si cada persona se preocupa de sus propios intereses tenemos un conflicto en cuanto a las percepciones de los trabajadores ya que un 35.3% está de acuerdo en que los empleados se preocupan solo de sus intereses y no del interés colectivo y un 33.7% en cambio tiene la percepción de que los miembros de la organización busca un bien común y no solo el propio.

Ilustración 14: Global de Dimensiones



Elaborado por: López, M; Merchán, B (2019)

Fuente: Datos obtenidos del trabajo de campo

Para la interpretación del gráfico 13 es necesario conocer los criterios de calificación que se presentan a continuación:

Tabla 11: Criterios de Calificación

CRITERIOS	RANGOS
Muy en Desacuerdo	Hasta el 25%
De Desacuerdo	Desde el 26% hasta el 50%
De Acuerdo	Desde el 51% hasta el 75%
Muy de Acuerdo	Desde el 76% hasta el 100%

Elaborado por: López, M; Merchán, B (2019)

Interpretación:

En el gráfico 13 se puede evidenciar que:

La dimensión estructura que hace referencia a la medición del conocimiento acerca de las políticas, normativas, estructura organizativa y funciones dentro del área de trabajo dio como resultado que los colaboradores del departamento administrativo están en un 74.49% de acuerdo a que tienen conocimiento de los componentes que conforman esta dimensión.

La dimensión responsabilidad da como resultado un 71.34% de colaboradores que están de acuerdo en que en esta área se toma la iniciativa para realizar su trabajo, son responsables del mismo, es decir, tienen cierto grado de autonomía en cada una de sus funciones.

La dimensión de recompensa tiene un menor porcentaje, siendo éste de 58%, lo que significa que el personal administrativo no se encuentra conforme con el sistema de recompensas, incentivos y reconocimientos que tiene la institución con sus colaboradores.

La dimensión riesgo tiene un porcentaje de 69% lo que significa que la organización es precavida al momento de tomar decisiones, además que la gerencia se arriesga por buenas, nuevas ideas para mejorar y estar delante de la competencia.

La dimensión relaciones presenta un porcentaje de 71% lo que significa que la percepción de los colaboradores es que existe buenas relaciones laborales entre

compañeros y sus superiores en el trabajo, por lo que se puede tener mayor compañerismo y colaboración.

La dimensión apoyo tiene un porcentaje de 71%, esto significa que en la organización se exige un rendimiento alto al personal y que la gerencia le da importancia al estado de ánimo de los trabajadores, puesto que esto se ve reflejado en la productividad; e incluso el personal se siente muy orgulloso de su desempeño dentro de sus labores.

La dimensión que hace referencia a normas tiene un promedio de 69%, lo cual es bueno porque existe confianza entre compañeros, colaboración en actividades difíciles.

La dimensión de conflicto con un promedio de 62% muestra que los colaboradores prefieren mantenerse callados para evitar desacuerdos pero por el contrario cuando se les pide su opinión, están dispuestos a dar a conocer sus ideas aunque no estén de acuerdo y pudiesen existir discrepancias en ideas.

La identidad en esta institución con un 77% muestra que la gente tiene un sentido de pertenencia alto para la organización.

CAPITULO IV

4. Presentación de una propuesta de Plan de Mejora

Una vez aplicada la encuesta de clima laboral Litwin & Stringer, la tabulación y análisis de resultados se procedió a elaborar un plan de mejora, en el cual se han propuesto actividades en base a procesos de Talento Humano para reforzar las dimensiones que se encontraron débiles y así fortalecer las relaciones humanas del área administrativa de la Institución.

Tabla 12: Plan de Mejora

PLAN DE MEJORA PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA INSTITUCIÓN					
DIMENSIÓN	OBJETIVO	ACTIVIDAD	PLAZO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
ESTRUCTURA	Mejorar la planificación y organización en el departamento para así poder mejorar la productividad.	Planificación de actividades eventuales de todos los departamentos para que no afecten en las funciones diarias.	Periódicamente	Departamento de Talento Humano. Autoridades Generales. Decanos de cada facultad respectivamente.	Nueva evaluación de desempeño.
RECOMPENSA	Mejorar el sistema de promociones de los colaboradores de la universidad	Revisar los niveles actuales de los requisitos para ascensos del personal administrativo según el escalafón	Anualmente	Departamento de Talento Humano.	Número de empleados ascendidos a partir de la implementación de plan de mejora.

PLAN DE MEJORA PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA INSTITUCIÓN

DIMENSIÓN	OBJETIVO	ACTIVIDAD	PLAZO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
RECOMPENSA	Mejorar el sistema de promociones de los colaboradores de la universidad	Proponer planes de capacitación y así lograr los requisitos del escalafón.	Anualmente	Departamento de Talento Humano. Directores Departamentales.	Número de empleados ascendidos a partir de la implementación de plan de mejora.
		Implementar un sistema de evaluación de desempeño que permita determinar planes de incentivos y recompensas para los colaboradores	Anualmente	Departamento de Talento Humano.	Diagnóstico de satisfacción laboral

PLAN DE MEJORA PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA INSTITUCIÓN

DIMENSIÓN	OBJETIVO	ACTIVIDAD	PLAZO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
RECOMPENSA	Reconocer el desempeño y compromiso de los colaboradores	Entregar o enviar una tarjeta al empleado del año en base a la evaluación de desempeño en cada una de las sub-áreas que conforman el departamento.	Anualmente	Departamento de Talento Humano. Autoridades Generales. Jefes de sub-área.	Diagnóstico de satisfacción laboral
		Otorgar un día libre remunerado al colaborador que mejor se ha destacado en la realización de sus tareas, proyectos o actividades.	Anualmente	Departamento de Talento Humano. Autoridades.	Diagnóstico de satisfacción laboral

PLAN DE MEJORA PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA INSTITUCIÓN

DIMENSIÓN	OBJETIVO	ACTIVIDAD	PLAZO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
RIESGO	Mejorar el conocimiento de la filosofía de la universidad.	Re inducción al personal administrativo sobre la filosofía corporativa que rige en la universidad.	Tres meses desde la aprobación del plan de mejora.	Rectorado. Departamento de Talento Humano.	Diagnóstico de clima laboral
RELACIONES	Motivar las relaciones dentro del departamento.	Desarrollar talleres de convivencia, charlas, paseos, cenas; que fomenten un mayor conocimiento de los compañeros dentro del área.	Semestralmente	Departamento de Talento Humano. Autoridades. Consultores Externos	Diagnóstico de clima y satisfacción laboral

PLAN DE MEJORA PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA INSTITUCIÓN

DIMENSIÓN	OBJETIVO	ACTIVIDAD	PLAZO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
APOYO E IDENTIDAD	Incentivar el mejoramiento continuo del desempeño individual y grupal.	En base a la evaluación de desempeño proponer planes de capacitaciones individuales y grupales.	Anualmente	Departamento de Talento Humano. Autoridades. Consultores Externos	Evaluación de desempeño del siguiente periodo.
NORMAS	Enfatizar el factor humano para conocer a cerca de las aspiraciones que tiene cada uno de los colaboradores dentro del departamento.	Realizar reuniones con los superiores de cada una de las sub-áreas para dar a conocer a cerca de sus aspiraciones. Programar entrevistas con cada uno de los empleados.	Semestralmente	Jefe de Departamento. Departamento de Talento Humano.	Diagnóstico de satisfacción laboral

PLAN DE MEJORA PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA INSTITUCIÓN

DIMENSIÓN	OBJETIVO	ACTIVIDAD	PLAZO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
CONFLICTO	Mejorar la comunicación del departamento.	Diagnosticar los canales comunicacionales que posee la universidad dentro del departamento administrativo.	Anualmente	Departamento de Talento humano. Departamento de comunicaciones	Diagnóstico de clima laboral
		En base al diagnóstico de canales de comunicación trabajar en aquellos que se encuentren más débiles.	Anualmente	Departamento de Talento humano. Departamento de comunicaciones	Diagnóstico de clima laboral

Elaborado por: López, M; Merchán, B (2018)

CONCLUSIONES GENERALES

- En un inicio la educación superior estaba únicamente dirigida para las clases dominantes, con el tiempo hubo mayor acceso a las universidades, lo que conllevó a la creación de la primera Universidad Pública del Ecuador y un incremento en la demanda de ingreso a esta educación.
- El principal objetivo de la Universidad Ecuatoriana es la formación de profesionales competentes que propongan soluciones a los problemas y necesidades de la sociedad.
- Las leyes de educación superior conjuntamente con el CEAACES evalúan la eficacia, eficiencia y calidad de la gestión universitaria de todas las instituciones de educación superior del país.
- Para que las instituciones de educación superior puedan alcanzar la calidad en la gestión universitaria deberán enfocar sus esfuerzos en el desarrollo de una excelente gestión administrativa, la cual será el punto de partida de la comunidad universitaria dando a conocer las pautas necesarias para alcanzar el éxito académico; puesto que desde el departamento administrativo se toman las decisiones, se plantean los objetivos y metas a cumplir en cuanto a lo que la universidad se refiere.
- A lo largo de la historia se ha venido realizando diferentes estudios en cuanto a clima laboral, porque éste repercute de manera directa en el comportamiento y productividad del personal de una organización. De esta manera se ha recabado información de cuáles son las variables que influyen dentro de la misma para de esta manera poder tratarlas y así fortalecer las áreas en las que se encuentra débil una organización.

- El estudio del clima laboral ayuda a proporcionar información clave de cómo se encuentra el comportamiento organizacional y de esta premisa realizar retroalimentaciones en los procesos que se encuentren débiles, con el fin de desarrollar planes que ayuden a cambiar actitudes y conductas en el personal.
- A si mismo se ha podido ir visualizando la importancia de tener un buen clima laboral para que el personal se encuentre motivado y satisfecho para lograr un mayor cumplimiento de objetivos tanto de manera individual como de manera colectiva.
- En la actualidad, se continúan realizando estudios de climas globales que están preocupados en el bienestar psicosocial de los empleados, para crear instituciones más saludables, es decir un clima organizacional basado en procesos de interacción social en cada uno de los miembros de las organizaciones.
- Es importante analizar el ambiente laboral en una Institución de Educación Superior (IES) porque así se puede conocer las percepciones que tiene cada uno de los integrantes que conforman la comunidad educativa. La actual dinámica del Ecuador exige a las IES establecer procesos de reorganización administrativa para obtener organizaciones eficaces y eficientes, es por esto que las Instituciones deben realizar estudios de clima organizacional porque así identifican las necesidades actuales y futuras de la comunidad universitaria, mediante las cuales se puedan marcar guías estratégicas que les permitan realizar cambios adecuadas en sus modelos de gestión y alcanzar las metas propuestas.
- Es por este motivo que se realizó el presente proyecto de investigación, con el fin de identificar las debilidades y fortalezas que tiene la IES respectiva y así ayudar a la mejora continua de la comunidad universitaria.

- Para conocer cómo se encuentra el clima laboral en el área administrativa de la Institución se aplicó la herramienta de medición, el cuestionario de Litwin y Strinter (1968).
- El cuestionario está conformado por cincuenta y tres preguntas divididas en nueve dimensiones con las que se busca identificar las percepciones que tienen los miembros de la institución acerca del ambiente laboral
- Las preguntas que contiene el cuestionario, son suficientes para conocer las percepciones de cada empleado porque se analizan varios puntos importantes como: las políticas de la organización para el desarrollo de las actividades, la autonomía en la toma de decisiones enfocándose en la motivación intrínseca, así como también en las recompensas positivas. De igual manera se puede analizar la existencia de cooperación mutua en las actividades cotidianas, el grado de aceptación a las diferentes opiniones y la sensación de pertenencia que tienen con respecto a la institución.
- La herramienta de medición se aplicó a 252 colaboradores del área administrativa que representan el 95.45% de la población objetivo.

Una vez aplicado el instrumento de medición, se procedió a tabular y analizar los resultados, evidenciando información clave de cada dimensión concluyendo que:

- En la dimensión Estructura se presentaron percepciones positivas en cuanto a que las tareas están definidas y estructuradas, se conoce claramente las políticas, estructura organizativa y a quién reportar acerca de su trabajo; de la misma manera no existe exceso de papeleo ni detalles administrativos, pero que la productividad sí se ve afectada por la falta de organización y planificación.

- En la dimensión Responsabilidad, los colaboradores están de acuerdo que se toma la iniciativa para la realización de las actividades, lo cual es bueno porque la institución fomenta el desarrollo de una motivación intrínseca.
- La dimensión Recompensa, la cual se refiere a las retribuciones que reciben los colaboradores por un trabajo bien hecho, se evidenció que el personal administrativo se encuentra desconforme con el sistema de recompensas y reconocimientos.
- En la dimensión Riesgo, están de acuerdo acerca de que la organización es precavida para tomar las decisiones, que se arriesga por buenas ideas para mejorar; pero por el contrario existe una falta de conocimiento de la filosofía gerencial.
- En la dimensión Relaciones, están de acuerdo en la existencia de buenas relaciones laborales, lo que tiene como consecuencia un mayor compañerismo dentro de la institución.
- En la dimensión Apoyo, están de acuerdo en que la gerencia se muestra interesada en el estado de ánimo de los colaboradores para una mayor productividad y de igual manera existe presión para lograr una mejora continua tanto individual como grupal.
- En la dimensión Normas, están de acuerdo que si se equivocan en sus actividades diarias repercutirá en los superiores. Pero no existe un sistema adecuado para que los colaboradores puedan expresar sus aspiraciones laborales dentro de la organización.
- En la dimensión Conflicto, están de acuerdo en que el personal prefiere quedarse callado para evitar desacuerdos.

- En la dimensión Identidad, se evidenció que los trabajadores tienen un elevado sentido de pertenencia hacia la organización, lo cual es importante porque se ve reflejada la motivación intrínseca que se desarrolla en la misma.

Con el estudio de clima laboral en el área administrativa de la institución, se pudo observar varias fortalezas pero también debilidades, sin embargo se pueden implementar acciones correctivas para mejorar, disminuir e incluso eliminar progresivamente los aspectos negativos, para lo cual se propuso un plan de mejora con actividades que tienen como base procesos fundamentales del Talento Humano con el fin de extenuar las debilidades, maximizar las fortalezas y mejorar aún más las relaciones laborales en el área.

Finalmente con el presente proyecto de investigación se pudo llevar a cabo cada uno de los objetivos, desde la aplicación de encuestas para el estudio de clima laboral hasta la propuesta de un plan de mejora.

RECOMENDACIONES

Para disminuir las debilidades, maximizar las fortalezas y mejorar las relaciones laborales del área administrativa de la organización se presentan las siguientes recomendaciones:

- Que se realicen mediciones de clima laboral por lo menos una vez al año ya que estas ayudarán a tener una visión clara de la realidad de la organización sobre las percepciones de sus empleados y de esta manera poder mejorar en sus puntos débiles, además de mantener un personal más satisfecho, motivado y por ende productivo.
- Que se aplique el plan de mejora para verificar el avance de las dimensiones y de esta manera garantizar que las áreas que se encuentran débiles tendrán un fortalecimiento adecuado en cuanto a la información recabada en este proyecto.
- Que se implementen los procesos de la gestión del talento humano ya que es necesario que el departamento de talento humano se involucre directamente con cada proceso que se realice con los empleados para de esta manera atraer, administrar, desarrollar, motivar y fidelizar a los colaboradores de la institución y con esto lograr un clima laboral adecuado, identificar las necesidades de los trabajadores y enfocar los objetivos de la institución.

BIBLIOGRAFÍA

5. Bibliografía

- Arano, R., Escudero, J., & Delfín, L. A. (2016). El origen del clima organizacional desde una perspectiva de las escuelas de la administración. Instituto de Investigaciones y Estudios de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana, 11-17.
- Bernal, I., Farías, G., Pedraza, N., & Lavín, J. (2015). El Clima Organizacional en Instituciones Académicas: Un Estudio Exploratorio. 1699-1721.
- Bordas Martínez, M. J. (2016). Gestión Estratégica del Clima Laboral. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Chiang, M., Martín, M.-J., & Nuñez, A. (2010). Relaciones entre clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw Hill Interamericana.
- Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. (2018). Modelo de Evaluación Institucional de Universidades y Escuelas Politécnicas 2018. Quito .
- Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior del Ecuador. (2003). La Calidad en la Universidad Ecuatoriana Principios, características y estándares de calidad. Quito.
- Contreras, B., & Mathenson, P. (1984). UNA HERRAMIENTA PARA MEDIR CLIMA ORGANIZACIONAL: CUESTIONARIO DE LITWIN Y STRINGER. Revista de Trabajo Social, 27-37.
- Córdoba, D. L. (2014). Diagnóstico del clima organizacional en el área administrativa de la Universidad Tecnológica del Chocó. Colombia.
- Del Pozo Sánchez, F., Auz Quelal, P., & García González, S. (2015). El Proceso de Acreditación, una visión sobre la acreditación universitaria. Quito: Ubíkate.
- LOES. (2016). Ley Orgánica de Educación superior . Quito .
- Martínez, M. d. (2016). Gestión estratégica de clima laboral . Madrid : Universidad Nacional de Educación a Distancia .
- Pacheco Prado, L. (1992). La Universidad Ecuatoriana Crisis Académica y Conflicto Político. Quito: Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales, ILDIS.
- Pecino Medina, V., Mañas Rodríguez, M., Días Fúnez, P., López Puga, J., & Llopis Marín, J. M. (2015). Clima y satisfacción laboral en el contexto universitario. Anales de Psicología, 658-666.

- Ramos, V., & Tejera, E. (2017). ESTUDIO DE RELACIONES ENTRE CULTURA, CLIMA Y FUERZA DE CLIMA LABORAL EN ECUADOR. *Revista Acción Psicológica*, 225-239.
- Segredo Pérez, A. M. (2011). La gestión universitaria y el clima organizacional. *Educación Médica Superior*, 164-177.
- Vargas, J., & Calvo, I. (2011). Evaluación del lcima organizacional en la Universidad Tecnológica de Pereira y Propuestas de Intervención para mejorarlo. Pereira.

Doctora María Elena Ramírez Aguilar, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay

CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 27 de julio de 2018, conoció y aprobó la solicitud para realización del trabajo de titulación, presentada por:

Estudiantes: López Mendoza Mariela Angélica, con código 75841 y Merchán Domínguez Ana Belén, con código 75915

Tema: “DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA UNIVERSIDAD DE LA CIUDAD DE CUENCA Y PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA”

Previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial

Director: Psc. María Isabel Arteaga Ortiz

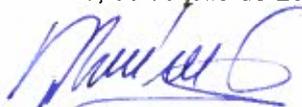
Tribunal: Psc. María Paulina Cueva Espinoza e Ing. Gianni Salamea Alvear

Plazo de presentación del trabajo de titulación: Se fijó como plazo para la entrega del trabajo de titulación, conforme a la Disposición Tercera del Reglamento de Régimen Académico, un período académico, contado desde la fecha de la aprobación del diseño del trabajo, esto es hasta el 27 de enero de 2019.

E INFORMA:

Que, en aplicación de la Disposición General Cuarta del Reglamento de Régimen Académico vigente, en caso de que las estudiantes no culminen y aprueben el trabajo de titulación luego de dos periodos académicos contados a partir de su fecha de culminación de estudios, deberán realizar la actualización de conocimientos previa a su titulación.

Cuenca, 30 de julio de 2018



Dra. María Elena Ramírez Aguilar
**Secretaría de la Facultad de
Ciencias de la Administración**



CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de la escuela de Administración de Empresas se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: **“DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA UNIVERSIDAD DE CUENCA Y PROPUESTA DE PLAN DE MEJORAS”**, presentado por las estudiantes López Mendoza Mariela Angélica con código 75841 y Merchán Domínguez Ana Belén con código 75915, previa a la obtención del título de Ingeniera Comercial, para el día **Jueves, 05 de julio de 2018 a las 11:30.**

Tomar en cuenta que posterior a la sustentación del Diseño del Trabajo de Titulación, por ningún concepto se puede realizar modificaciones ni cambios en los documentos; únicamente, en caso de diseño aprobado con modificación, el Director adjuntará al esquema un oficio indicando que se procede con los cambios sugeridos.

Cuenca, 21 de junio de 2018



Dra. María-Elena Ramírez Aguilar
Secretaria de la Facultad

Psc. María Isabel Arteaga Ortiz



Psc. María Paulina Cueva Espinoza



Ing. Gianni Fabricio Salamea Alvear



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FECHA: 12 DE JUNIO DE 2018

Estudiante: LOPEZ MENDOZA MARIELA ANGÉLICA Y MERCHÁN DOMÍNGUEZ ANA BELÉN



Cuenca, 11 de junio de 2018
Oficio: EA-1702-2018-UDA ✓

Ingeniero
OSWALDO MERCHÁN MANZANO
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
Su despacho

De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por **López Mendoza Mariela Angélica** con código **75841**, y **Merchán Domínguez Ana Belén 75915**, tema: **"DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA UNIVERSIDAD DE CUENCA Y PROPUESTA DE PLAN DE MEJORAS"**, informa que, este trabajo cumple con la metodología propuesta en la "Guía para elaboración y presentación de la denuncia/ protocolo de trabajo de titulación"

Director: Psc. Arteaga Ortiz María Isabel ✓

Tribunal sugerido: Psc. Cueva Espinoza María Paulina ✓
Ing. Salamea Alvear Gianni Fabricio ✓

Atentamente,


INGE. MARÍA JOSÉ GONZÁLEZ CALLE.
Coordinadora de la Junta de Administración
Universidad del Azuay



ACTA
SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Fecha de sustentación: Jueves, 05 de julio de 2018 a las 11:30.

1. Nombre del estudiante: López Mendoza Mariela Angélica y Merchán Domínguez Ana Belén
2. Código: 75841 y 75915 respectivamente
3. Director sugerido: Psc. María Isabel Arteaga Ortiz
4. Codirector (opcional): _____
5. Tribunal: Psc. María Paulina Cueva Espinoza e Ing. Gianni Fabricio Salamea Alvear
6. Título propuesto: **“DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA UNIVERSIDAD DE CUENCA Y PROPUESTA DE PLAN DE MEJORAS”**
7. Aceptado sin modificaciones : _____
8. Aceptado con las siguientes modificaciones:

1) Pequeño cambio en el título:
Diagnostico del clima laboral para el área administrativa de una Universidad de la ciudad de Cuenca y propuesta de un plan de mejora

9. No aceptado
10. Justificación:

Tribunal

Psc. María Isabel Arteaga Ortiz

Psc. Paulina Cueva Espinoza

Ing. Gianni Fabricio Salamea Alvear

Srta. López Mendoza Mariela A.

Srta. Merchán Domínguez Ana Belén

Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria de la Facultad



RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN
(Tribunal)

1. Nombre del estudiante: López Mendoza Mariela Angélica y Merchán Domínguez Ana Belén
2. Código : 75841 y 75915 respectivamente
3. Director sugerido Psc. María Isabel Arteaga Ortiz
4. Codirector (opcional):
5. Título propuesto: **“DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA UNIVERSIDAD DE CUENCA Y PROPUESTA DE PLAN DE MEJORAS”**
6. Revisores (tribunal): Psc. María Paulina Cueva Espinoza e Ing. Gianni Fabricio Salamea Alvear
2. Recomendaciones generales de la revisión:

	Cumple	No cumple
Problemática y/o pregunta de investigación		
1. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	✓	
2. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✓	
Objetivo general		
3. ¿Concuerda con el problema formulado?	✓	
4. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	✓	
Objetivos específicos		
5. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	✓	
6. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	✓	
Metodología		
7. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	✓	
8. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	✓	
9. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	✓	
10. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?	✓	
Resultados esperados		
11. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	✓	
12. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	✓	
13. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	✓	
14. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	✓	

Nota sobre 10 puntos: 10/10


Psc. María Isabel Arteaga Ortiz


Psc. Paulina Cueva Espinoza


Ing. Gianni Fabricio Salamea Alvear



UNIVERSIDAD
DEL AZUAY



Escuela
Administración
de Empresas

Oficio Estudiante: Aprobación diseño

ADM-RE-EST-37

Version: 01

08/02/2017

Página 1 de 1

Lugar de Almacenamiento

Archivo Secretaría de la Facultad

Retención

5 años

Disposición Final

Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

Cuenca, 06 de Junio de 2018

Ingeniero,

Oswaldo Merchán Manzano

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De nuestra consideración,

Estimado Señor Decano, nosotras ~~Mariela Angélica López Mendoza con C.I. 010596705-3,~~
~~código estudiantil 75841 y Ana Belén Merchán Domínguez con C.I. 0106051147, código~~
~~estudiantil 75915; estudiante/s de la Carrera de Administración de Empresas,~~
solicito/solicitamos muy comedidamente a usted la aprobación del protocolo de trabajo de
titulación con el tema "Diagnóstico del clima laboral para el área administrativa de una
Universidad de Cuenca y propuesta de plan de mejoras " previo a la obtención del título de
Ingeniero Comercial para lo cual adjunto la documentación respectiva.

Por la favorable acogida que brinde a la presente, anticipo mi agradecimiento/ anticipamos
nuestro agradecimiento.

Atentamente:

Mariela López

Belén Merchán

Estudiantes de la Escuela de Administración de Empresas



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

DOCTORA MARIA ELENA RAMIREZ AGUILAR, SECRETARIA DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY.

CERTIFICA:

Que, la señorita **Mariela Angélica López Mendoza**, registrada con código 75841, alumna de la
carrera de Administración de Empresas, tiene aprobado el 84.44% de créditos de su malla
curricular.

Cuenca, 4 de Junio de 2018

Dra. María Elena Ramírez Aguilar
SECRETARIA DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
FACULTAD DE
ADMINISTRACION
SECRETARIA

No. Derecho 0136687

rgp.-



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

DOCTORA MARIA ELENA RAMIREZ AGUILAR, SECRETARIA DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY.

CERTIFICA:

Que, la señorita **Ana Belén Merchán Domínguez**, registrada con código 75915, alumna de la
carrera de Administración de Empresas, tiene aprobado el 84.44% de créditos de su malla
curricular.

Cuenca, 4 de Junio de 2018

Dra. María Elena Ramírez Aguilar
SECRETARIA DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
FACULTAD DE
ADMINISTRACION
SECRETARIA

No. Derecho 0136686

rgp.-



Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

Cuenca, 06 de Junio de 2018

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo, **María Isabel Arteaga Ortiz** informo que he revisado el protocolo de trabajo de titulación elaborado previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial denominado, " **Diagnóstico del clima laboral para el área administrativa de una Universidad de Cuenca y propuesta de plan de mejoras** ", realizado por las estudiantes **Marielea Angélica López Mendoza** , con código estudiantil 75841 y **Ana Belén Merchán Domínguez** , con código estudiantil 75915, protocolo que a mi criterio, cumple con los lineamientos y requerimientos establecidos por la carrera.

Por lo expuesto, me permito sugerir que sea considerado para la revisión y sustentación del mismo,

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente

María Arteaga



UNIVERSIDAD
DEL AZUAY



Escuela
Administración
de Empresas

Protocolo de Trabajo de Titulación

ADM-RE-
EST-01

Versión 01

20/03/2017

Página I de
20

Lugar de Almacenamiento

F: Archivo Secretaría de la
Facultad

Retención

5 años

Disposición Final

Almacenar en repositorio
digital de la Universidad

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

**Diagnóstico del clima laboral para el área administrativa de una Universidad de la
ciudad de Cuenca y propuesta de plan de mejora**

Nombre de Estudiante(s):

López Mendoza Mariela Angélica

Merchán Domínguez Ana Belén

Director(a) sugerido(a):

Licenciada. Arteaga Ortiz María Isabel

Cuenca - Ecuador

2018

1. Datos Generales

1.1. Nombre del Estudiante

López Mendoza Mariela Angélica

Merchán Domínguez Ana Belén

1.1.1. Código

ua075841

ua075915

1.1.2. Contacto

López Mendoza Mariela Angélica

Teléfono:

Celular: 0959874167

Correo Electrónico: lopezmendozamariela@es.uazuay.edu.ec

Merchán Domínguez Ana Belén

Teléfono: 072896048

Celular: 0990220016

Correo Electrónico: belenmerchan@es.uazuay.edu.ec

1.2. Director Sugerido: Arteaga Ortiz, María Isabel, Licenciada

1.2.1. Contacto:

Celular: 0998166247

Correo Electrónico: iarteaga@uazuay.edu.ec

1.3. Asesor Metodológico: Verdugo Cárdenas, Fabiola Priscila, Master

1.4. Tribunal designado:

1.5. Aprobación:

1.6. Línea de Investigación de la Carrera:

5311 Organización y dirección de empresas



1.6.1. Código UNESCO: 5311 Organización de Recursos Humanos

1.6.2. Tipo de trabajo:

- a) Proyecto de investigación
- b) Investigación formativa

1.7. Área de Estudio:

Gestión de Talento Humano I y II.
Estadística para Administración I y II.

1.8. Título Propuesto:

Diagnóstico del clima laboral para el área administrativa de una Universidad de la ciudad de Cuenca y propuesta de plan de mejora

1.9. Subtítulo:

1.10. Estado del proyecto

Nuevo

2. Contenido

2.1. Motivo de la Investigación

En la actualidad, es importante conocer la percepción que tienen los empleados sobre la institución en la que laboran, debido a que esto influye en gran parte en el comportamiento con sus clientes externos y/o el desempeño en la organización.

Por esta razón, se ha planteado el estudio de clima laboral en una Universidad de la ciudad de Cuenca con el propósito de dar a conocer cómo se encuentra la relación laboral en esta institución y según los resultados obtenidos proponer un plan de mejora.

2.2. Problemática

Una organización es un conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades en forma adecuada para alcanzar un propósito común. Las organizaciones son instrumentos sociales que permiten a muchas personas combinar sus esfuerzos y lograr juntas objetivos que serían inalcanzables en forma individual. Forman un sistema cooperativo racional, es decir, las personas deciden apoyarse mutuamente para alcanzar metas comunes. Esta lógica permite conjugar e integrar esfuerzos individuales y grupales para producir resultados más amplios (Chiavenato, 2009, p.24).

Un empleado satisfecho tiende a ausentarse con menos frecuencia, a hacer contribuciones positivas y a permanecer con la organización. En contraste, un empleado insatisfecho puede estar ausente con más frecuencia, experimentar estrés que interrumpa a los compañeros de trabajo y estar continuamente en busca de un nuevo empleo (Griffin R. y Moorhead R, 2010, p.69).

Es por esta razón que se propone el tema de investigación acerca del clima laboral y la propuesta de un plan de mejora, porque, la institución no cuenta con estudios de clima laboral recientes, por lo que no conoce el estado en el cual se encuentra y tampoco puede establecer la influencia positiva o negativa que tiene la misma dentro del desarrollo de sus funciones.

2.3. Pregunta de Investigación

¿Cómo se encuentra el clima laboral en el área administrativa de una Universidad de la ciudad de Cuenca?

¿Cuáles son las variables con las que se puede implementar plan de mejora para maximizar el desempeño laboral de los colaboradores de ésta?



2.4. Resumen

Hoy en día, conocer la percepción que tienen los trabajadores de una institución es de vital importancia, porque esto influye directamente en su desempeño. Por ello se realizará un estudio de clima laboral al área administrativa de una Universidad de la ciudad de Cuenca, en la cual no se han realizado exámenes de esta índole recientemente. El estudio tendrá un enfoque mixto, es decir, cualitativo y cuantitativo; para esta investigación se usarán herramientas como la aplicación de cuestionarios y un software estadístico para la tabulación de datos, los cuales, se analizarán y finalmente proponer un plan de mejoras a partir de los resultados.

2.5. Estado del Arte

2.5.1 Importancia del diagnóstico del clima laboral

Actualmente, se le da gran importancia a la valoración del clima organizacional en las instituciones porque constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional y posibilita a los directivos una visión futura de la organización; permite identificar las necesidades reales de la institución en relación con el futuro deseado, para de esta forma trazar las acciones que deben iniciarse en el presente y que permitirán alcanzar la visión del futuro diseñado para la institución.

El diagnóstico del clima laboral proporciona retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional y permite desarrollar planes de mejoramiento orientadas 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 profesional (Segredo A., 2013).

2.5.2 La evolución del estudio del clima organizacional

El clima laboral es un fenómeno colectivo. Sus orígenes descansan en las percepciones individuales, pero es una propiedad de la organización. Así, el clima operacionalizado a niveles superiores de análisis (equipos, áreas, etc.) se

suele definir como las percepciones compartidas por los miembros de ese equipo o unidad de nivel superior.

La evolución del estudio del clima organizacional no ha estado exenta de polémicas y dilemas, entre ellas, la fundamentación teórica, la dimensionalidad del clima y los asuntos metodológicos relacionados con la agregación de las percepciones individuales. Sin embargo, pese a estas dificultades, su estudio ha proporcionado una *alternativa necesaria a las teorías de la motivación para todo lo que ocurre a las personas en el contexto laboral*. Este progreso se ha mostrado en evidencias sobre sus antecedentes, efectos y factores que influyen en la eficiencia organizacional, en el diseño de intervenciones para mejorar las prácticas y procedimientos de los sistemas estratégicos de recursos humanos y en la superación de los dilemas. De igual manera, la evolución del estudio del clima condujo a los investigadores desde su consideración como un concepto global o molar, con la presunción de que los individuos desarrollan percepciones globales o sumarias de su organización hasta la emergencia de los climas estratégicos y específicos centrados en la consecución de metas relevantes para la organización.

En la actualidad, la investigación está retomando el estudio de los climas globales, conceptualizándolos como fuentes de los climas estratégicos y específicos e incluyéndose en diferentes marcos teóricos y tendencias actuales preocupadas en la consecución del bienestar psicosocial de los empleados y en la construcción de organizaciones más saludables. En este sentido, la formación del clima se fundamenta en los procesos de interacción social de los miembros de los equipos, unidades u organizaciones (Pecino-Medina, Macas-Rodríguez, Díaz-Fonez, Lopez-Puga, & Llopis-Marin, 2015, pág. 659).

2.5.3 El clima laboral y la educación superior

Se entiende el clima organizacional en las universidades como la percepción de los miembros de la comunidad educativa, estudiantes, profesores, directivos y administrativos referida a las dimensiones académica, socio-afectiva,



administrativa y ética que conforma el entorno de la institución y que influyen sus acciones y comportamientos, conviene por tanto explorar dichas dimensiones.

La actual dinámica económica, política, social y cultural del Ecuador, le exige a las Instituciones de Educación Superior (IES), adoptar un proceso de revisión y reorganización administrativa, cuyos principales objetivos deben dirigirse a establecer una organización funcional eficaz y eficiente que simplifique la toma de decisiones y mejore los procesos tanto administrativos como académicos (Moreira-Moreira, 2016).

Las Instituciones de Educación Superior, necesitan realizar cambios en el modelo de gestión de procesos con el cual han trabajado desde hace años, puesto que con las evaluaciones realizadas por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, se han demostrado varias debilidades que poseen estas Instituciones en el Ecuador.

Con estos estudios, se evidenció que las Instituciones de Educación Superior tienen deficiencias administrativas y académicas, las cuales están relacionadas con su estructura organizativa, procesos administrativos, falta de conocimiento de objetivos, entre otros; es por esto que, las Instituciones de Educación Superior necesitan realizar cambios importantes en el modelo de gestión, esto conlleva a un cambio organizacional en el cual interviene toda la comunidad universitaria; la aplicación de estos nuevos modelos son importantes para así cumplir objetivos y alcanzar metas propuestas.

“Los estudios del clima organizacional en la gestión universitaria brindan información oportuna y necesaria que permiten identificar las necesidades en relación con el futuro deseado dentro de la organización, para de esta forma trazar las estrategias y acciones pertinentes” (María & Pérez, 2011, pág.174).

2.5.4 Herramientas utilizadas para medir el clima organizacional en Instituciones de Educación Superior

Se realizó un estudio de clima organizacional en la Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia, éste se efectuó con 623 empleados entre los cuales estaba personal de planta,

prestación de servicios y en misión incluidos docentes, administrativos y de servicios. El estudio se realizó mediante un cuestionario de 9 preguntas para clasificar el tipo de contrato y la dependencia a la que pertenecía el encuestado; evaluándose trece variables de las cuales se sacaron conclusiones para obtener resultados sobre el clima laboral en esta institución.

En otro estudio realizado en una Institución de Educación Superior en la Habana, Cuba se destacó la valoración de clima organizacional como una valiosa herramienta diagnóstica en la gestión del cambio, para una mayor eficiencia en las instituciones; el estudio se basó en cinco dimensiones básicas como motivación, liderazgo, reciprocidad, participación y comunicación.

En Murcia, España se desarrolló un estudio de clima laboral para comprobar la relación de ésta y la satisfacción laboral en el contexto de una Universidad Pública; los datos fueron recogidos de 318 empleados públicos del personal administrativo y de servicios. Se realizaron análisis de multinivel para comprobar los efectos transnivel del clima, operacionalizado a nivel de las áreas administrativas y la satisfacción laboral individual. Los resultados demostraron que el clima de las áreas tiene una relación positiva y significativa con la satisfacción laboral, lo cual tiene implicaciones para el desarrollo de prácticas innovadoras de recursos humanos, como también en la construcción de una organización saludable y responsable socialmente.

Es importante dar a conocer que en el Ecuador hasta el momento no se han desarrollado estudios de clima organizacional enfocados en Instituciones de Educación Superior.

2.6 Marco Teórico

2.6.1. DEFINICIONES FUNDAMENTALES DE CLIMA ORGANIZACIONAL

2.6.1.1 ANTECEDENTES TEÓRICOS

Partiendo de que es muy importante el clima laboral por su importante y poderosa fuerza que influye en el comportamiento individual de cada uno de los integrantes de una institución contamos con los siguientes antecedentes:



A lo largo de la historia se ha estudiado el clima laboral y como éste influye en la satisfacción de los trabajadores y de su comportamiento es así que se empiezan a desarrollar trabajos en 1939 donde se exponen "estudios de campo sobre los procesos sociales que ocurrieron en grupos de niños participantes en un campamento de verano, encontraron que el comportamiento del individuo en el grupo no depende solamente de sus características personales, sino también de la atmósfera o clima social en que está inmerso el grupo, clima que es percibido por el individuo y que influye en su conducta; considerando además que buena parte de esa atmósfera o clima social estaba relacionado con los estilos de liderazgo que se utilizaran en cada caso" (Bordas Martínez, 2016, pág. 22).

2.6.1.2. CONCEPTO CLIMA LABORAL

El clima laboral concebido desde la actualidad Bordas (2016) lo define como un conjunto de contextos ambientales y culturales, psicológicamente significativos para los miembros que forman parte de una organización, siendo así que influye también los comportamientos individuales y grupales ya que están en constante interacción. El contexto organizacional por su parte en cambio determina del desempeño de las actividades, el logro de los objetivos y el bienestar psicológico de sus integrantes.

2.6.1.3. CLIMA LABORAL Y SUS BASES

Gan & Berbel (2012) propone las siguientes bases en el clima laboral:

1. La valoración de las empresas que se refiere al confort y condiciones físicas del ambiente de trabajo en las que se puede mencionar las normativas sobre prevención y riesgos laborales.
2. La forma de ver la organización que cada uno de los individuos comparte respecto al factor social y al trabajo en la empresa.
3. Otro factor que influye en el trabajo son las diferentes medidas estructurales, formales y normativas, tales como la estructura de la organización, el estilo de liderazgo, los procesos operativos, la comunicación, la tecnología, etc.
4. Los factores que obstaculizan que la persona sepa cuáles son sus funciones dentro de la organización, así como la percepción y valoración propia sobre la satisfacción laboral. (pág.170).

2.6.1.4. EL CLIMA LABORAL Y SUS COMPONENTES OBJETIVOS Y SUBJETIVOS

Dentro de los componentes subjetivos podemos encontrar a aquellos que son de cada uno de los individuos de la organización, en las que se toma especial atención a las actitudes ya que modifican la forma en que cada uno ve las cosas.

Gan & Berbel (2012) Las actitudes son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia, su comportamiento. La percepción es subjetiva y las actitudes condicionan la forma de percibir, entonces la idea sería atacar la raíz del problema detectando primero las actitudes de los empleados frente a elementos de la organización, analizando la satisfacción laboral del individuo y su repercusión sobre el clima laboral (pág.189).

Entre los componentes subjetivos del clima laboral podemos encontrar los más representativos que son los siguientes:

Liderazgo: El estilo de liderazgo determina que tan bueno sea el ambiente de trabajo, ya que por ejemplo un estilo de liderazgo democrático permite la participación de sus empleados y los motiva para lograr los objetivos y metas y por tanto un mejor ambiente de trabajo y se logra una mayor productividad y mejores resultados, por otro lado tenemos el liderazgo autocrático en la que no se permite la participación de los empleados, no existe mucha motivación para los empleados sino más bien se da órdenes para que se realicen las tareas y por tanto se ve afectado el ambiente al estar determinado solo por las decisiones tomadas por la alta gerencia; también, tenemos el liderazgo laissez faire que en cambio que permite a las personas tener el control sobre sus actividades, éste estilo de liderazgo genera un mejor ambiente laboral pero puede ser beneficioso para una organización sólo si se cuenta con el compromiso de cada uno de los integrantes (Gan & Berbel, 2012).



Participación: En este punto es importante resaltar el hecho de que muchas organizaciones no toman en cuenta la opinión de sus empleados para tomar ciertas decisiones, inclusive cuando estas decisiones afectan directamente en las actividades o funciones que realiza la persona como la imposición de objetivos a cumplir o situar a una persona en actividades de manera involuntaria, esto se relaciona de forma directa con el clima laboral, ya que si el empleado no está a gusto con las funciones que se le impuso a realizar, no percibirá un buen ambiente y también su actitud con sus compañeros de trabajo no va a ser la mejor, por ende también estaría afectando al ambiente grupal de trabajo (Gan & Berbel, 2012).

Autonomía: Grado en el que la organización confía en sus empleados y les da la libertad para que estos realicen sus actividades sin la necesidad de estar en constante control; los empleados por su parte se sienten comprometidos y tienen la responsabilidad de cumplir con sus actividades (Gan & Berbel, 2012).

Comunicación: Se refiere a la buena comunicación que se tiene dentro de la organización, en la que se vincula el saber escuchar para tener una buena comunicación, los gerentes que no saben escuchar a sus subordinados suelen generar un mal ambiente de trabajo, una buena comunicación por otro lado también ayuda a que en la organización se eviten mal interpretaciones, distorsiones en la recepción de información y muchas de las veces también discusiones que afectan directamente al ambiente de trabajo (Gan & Berbel, 2012).

Por otro lado tenemos los componentes objetivos en los cuales podemos encontrar los siguientes:

1. Las condiciones físicas y prevención de condiciones de trabajo: Se refiere a la atención que prestan las organizaciones en cuanto a la ergonomía y a la adecuación de los espacios en los que trabajan sus empleados tanto en la iluminación, temperatura, ventilación, etc.; ya que si bien no producen motivación en los empleados la falta de

estos puede provocar que se sientan insatisfechos respecto al lugar físico en el que laboran (Gan & Berbel, 2012).

2. Remuneración/ Salario: Muchos de los trabajadores relacionan directamente la remuneración recibida por su trabajo con el reconocimiento, por eso es importante que los trabajadores sientan que están siendo retribuidos de manera justa por su trabajo, aunque en muchos de los casos esto dependerá de la percepción del trabajador. El trabajador se sentirá satisfecho y motivado si siente que la remuneración percibida es justa, caso contrario esto se verá afectado en su productividad (Gan & Berbel, 2012).

3. Diseños de puestos de trabajo: Un buen diseño de puestos de trabajo evita que hayan dificultades para saber cuáles son las funciones a desempeñar por parte de un empleado, así como dudas y usurpaciones de los puestos de trabajo entre trabajadores. El diseño de un puesto de trabajo se lo puede evaluar a través de entrevistas directas a los trabajadores que los ocupan, o también mediante la observación. (Gan & Berbel, 2012).

4. Procesos, procedimientos y facilitadores: “trabajar basándose en procedimientos e instrucciones perfectamente establecidas y abiertas a la mejora continua –con la participación de los propios afectados- favorece un mejor clima y una mayor corresponsabilidad. Así mismo, contar con los equipos y la tecnología requerida también favorece un mejor clima de trabajo” (Gan & Berbel, 2012, pág. 194).

2.6.1.5. VARIABLES QUE SE RELACIONAN CON EL CLIMA LABORAL

Dentro de los conceptos relacionados con el clima laboral hemos tomado los principales:

Cultura empresarial:

La cultura empresarial se podría entender como el conjunto de normas, procedimientos, valores y formas de pensar que forman parte de una organización y que por lo tanto condicionan el comportamiento de todos los que



la conforman en todos sus niveles. De estos podemos hallar como por ejemplo la manera en que se distribuyen los recursos y la forma en que se organiza al personal (Bordas Martínez, 2016, pág. 31).

Satisfacción laboral:

Ésta es una de las actitudes que mayor atención ha recibido y cita la clásica definición de Locke en 1976, en la que afirma se trata de una reacción cognitiva y afectiva que resulta de la evaluación de la experiencia laboral y conduce a un estado emocional placentero; por lo tanto, la satisfacción es la percepción del individuo sobre qué tanto el puesto provee de satisfactores esperados. Refleja un constructo global del trabajo y relacionado con respecto a sueldo, horario, relaciones, condiciones y tipo de trabajo, entre otros (Prado, 2015, pág. 100).

Compromiso en el trabajo:

Es la forma en la que una persona se relaciona con la organización y el apego que el empleado le tiene a la organización, ya sea porque tiene varios años trabajando en la misma, por gratitud por encontrarse en dicho puesto de trabajo o afectiva por el hecho de formar parte de los que conformaron la organización. Es importante que desde un principio un empleado se sienta parte de la empresa, con eso se va desarrollando el sentido de compromiso, las buenas relaciones que tengan con sus compañeros de trabajo y sus superiores; a su vez también es importante dar a conocer la misión y visión de la empresa y de esta forma hacer que el empleado se encamine al logro de las mismas (Bordas Martínez, 2016, pág. 22).

2.6.2. DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL Y COMO AFECTA A LA SATISFACCION LABORAL

Desde una perspectiva general "El modo más habitual de proceder para delimitar las dimensiones ha sido establecer un conjunto amplio de características, ya sea a priori o mediante procedimientos empíricos a partir de las cuales se han elaborado cuestionarios. De los resultados de la aplicación de estos instrumentos

a determinadas muestras se han buscado, mediante el análisis factorial, aquellas dimensiones que mejor daban cuenta de las interrelaciones entre los ítems.

Una primera síntesis mencionada por la literatura del tema fue la realizada por Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970), quienes tras una revisión de la literatura existente sobre esta cuestión, describieron cuatro dimensiones principales de clima en las organizaciones:

1. Autonomía individual.
2. Grado de estructuración impuesta sobre la posición ocupada.
3. Orientación hacia la recompensa.
4. Consideración, afecto y apoyo (Chiang, Martín, & Nuñez, 2010, págs. 55-56).

2.6.3. IMPORTANCIA DEL ESTUDIO DE CLIMA LABORAL

“La importancia del clima social radica en que influye en las personas, en su conducta y en sus sentimientos. Cuando la gente alude a su medio laboral, la palabra clima es una de las más frecuentemente nombradas. Su uso asiduo en el lenguaje diario permite entrever que apunta a algo que es actualmente importante para las personas” (Chiang, Martín, & Nuñez, 2010, pág. 23).

2.6.4. INSTRUMENTOS Y MODELOS A APLICAR PARA LA MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL

Entre los instrumentos y modelos más comunes para aplicar la medición del clima laboral tenemos los siguientes:

Sistemas de entrevista:

Aplicables a una encuesta de clima laboral. El criterio para elegir uno u otro tipo de entrevista debe estar regido por el objetivo de conseguir la máxima participación posible de los empleados y en un tiempo breve (esto último, para que la encuesta no esté afectada, o lo esté de igual modo para todos los empleados, en función del momento temporal en que se lleve a cabo la encuesta). Así pues, el sistema de entrevista puede ser fundamentalmente: on-line, telefónica o por correo postal,



descartándose la mayoría de ellas por la entrevista personal entre otras razones, por los problemas de coordinación de agendas y prolongación en el tiempo que supondría entrevistar a una muestra de empleados suficiente para su análisis estadístico en una gran empresa, a menudo con miles de empleados (Bordas Martínez, 2016, pág. 5k).

El observador externo:

Estudiar el clima organizacional a partir de observadores externos o a través de informes sobre la organización por parte de miembros estratégicos de la misma parece tener una buena sensibilidad para descubrir el matiz particular de las organizaciones y es bastante específica. Sin embargo, ha sido poco utilizada quizá por su mayor complejidad y costo (Chiang, Martín, & Nuñez, 2010, págs. 124-125).

Cuestionarios:

La utilización del procedimiento directo de recogida de información a través de cuestionarios ha constituido la manera más usual de estudiar el clima y la estrategia más común y popular para recoger los datos. Los cuestionarios utilizados a tal fin intentan evocar respuestas perceptuales de los hechos específicos experimentados por los individuos que son descritos por los mismos tal como los perciben (Chiang, Martín, & Nuñez, 2010, págs. 125-126).

2.6. Objetivo General

Diagnosticar el clima laboral para el área administrativa de una Universidad de la ciudad de Cuenca y propuesta de plan de mejora.

2.7. Objetivos Específicos

1. Revisar la parte bibliográfica de clima laboral.
2. Aplicar la herramienta de diagnóstico de clima laboral, tabulación de datos y presentar los resultados.
3. Proponer un plan de mejora.

2.8. Metodología

La presente investigación se llevará a cabo en el área administrativa de una Universidad de la ciudad de Cuenca.

Este estudio tendrá un enfoque mixto, es decir, cuantitativo y cualitativo. Es un enfoque cuantitativo, porque se realizarán encuestas a toda la población, mediante las cuales se recolectará datos, para posteriormente realizar una base de datos en el programa estadístico SPSS, los cuales serán analizados para obtener resultados y así establecer patrones de comportamiento.

La investigación también tendrá un enfoque cualitativo, consistirá en el análisis de datos recabados y presentación de plan de mejora.

2.9. Alcances y resultados esperados

Se realizará un proyecto de investigación que consta de un cuestionario para determinar el clima laboral, se lo tabulará y analizará y a partir de la información se propondrá un plan de mejoras para la empresa. En cuanto a los resultados, se espera lograr la maximización de las fortalezas de los empleados. No se anticipa ningún efecto negativo por realizar dicho proyecto.

2.10. Supuestos y riesgos (consecuencias)

En el transcurso de la investigación se consideró los siguientes supuestos y riesgos, por un lado el no recibir la colaboración de los empleados para poder realizar el cuestionario, o a su vez recibir información sesgada lo cual no nos dará una visión de la realidad que se vive en la empresa.

2.11. Presupuesto

Rubro	Costo (USD)	Justificación
Impresiones	120	Impresión de cuestionarios



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

		aplicables a los empleados de la organización, protocolo de tesis y tesis
Fotocopiados	100	Copias de cuestionarios, protocolo de tesis y tesis.
Anillado	10	Anillado de tesis
Empastado	20	Empastado de tesis
Papelería	15	Esferos, carpetas
Transporte	20	Movilización a la empresa en la que se realiza el proyecto de tesis.
TOTAL	285	

2.12. Financiamiento

El presente proyecto tendrá un financiamiento propio.

2.13. Esquema tentativo

Introducción

Capítulo 1. La universidad ecuatoriana

1.1. Antecedentes

1.2. Ley

Capítulo 2. Marco teórico y Estado del Arte

2.1. Marco Teórico

2.1.1 Definiciones fundamentales de clima organizacional.

2.1.2. Dimensiones del clima laboral y como afecta a la satisfacción laboral.

2.1.3. Importancia del estudio de clima laboral.

2.1.4. Instrumentos y modelos a aplicar para la medición de clima laboral.

2.2. Estado del Arte

2.2.1. Importancia del diagnóstico del clima laboral.

2.2.2. La evolución del estudio del clima organizacional.

2.2.3. El clima laboral y la educación superior.

Capítulo 3. Aplicación de herramientas de diagnóstico de clima laboral, tabulación de datos y presentación de resultados.

3.1. Aplicación de herramienta de diagnóstico de clima laboral.

3.2. Tabulación de datos y resultados obtenidos.

Capítulo 4. Presentación de una propuesta de plan de mejora.

4.1. Propuesta de plan de mejoras.

Conclusiones Generales

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

2.14. Cronograma

Objetivo Específico	Actividad	Resultado esperado	Tiempo (semanas)
Revisar la parte bibliográfica de clima laboral.	1. Revisión Bibliográfica sobre la empresa y clima laboral	Conocimiento de la empresa Marco Teórico y Estado del Arte.	4 semanas
Aplicar la herramienta de diagnóstico de clima laboral y tabulación de datos.	1. Elaboración del modelo de encuesta que se aplicará para el diagnóstico del clima laboral. 2. Aplicación de las encuestas a la población. 3. Tabulación de	Conocimiento de la situación actual de la empresa.	7 semanas



**UNIVERSIDAD
 DEL AZUAY**

	datos		
	presentación de		
	resultados en el		
	Software		
	SPSS.		
Presentar los	1. Analizar los	Propuesta de plan de	8 semanas
resultados y	datos	mejoras.	
proponer un plan	generados por		
de mejoras.	el Software		
	SPSS.		
	2. Elaboración de		
	un plan de		
	mejoras en		
	base a los		
	resultados		
	obtenidos.		
TOTAL			19 semanas

2.15. Referencias

Estilo utilizado: APA Edición: sexta

Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica de clima laboral*. Madrid : Universidad Nacional de Educación a Distancia .

Chiang, M.; Martín, M.; Núñez A. (2010). *Relaciones entre clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid : Universidad Pontificia Comillas .

Gan, F.; Berbel, G. (2012). *Manual de recursos humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Barcelona : Editorial UOC.

Grisales, J.; Monroy, I. (2011). *EVALUACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE PEREIRA Y PROPUESTAS DE INTERVENCION PARA MEJORARLO*. Pereira, Colombia.

Moreira, L. (2016). Clima Organizacional en la Educación Superior, Ecuador. Dialnet, 296-307.

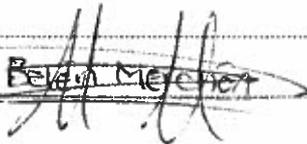
Pecino, V.; Mañas, M.; Díaz, P.; López, J.; Llopis, J. (2015). *Clima y satisfacción laboral en el contexto universitario*. Anales de Psicología, 658-666.

Segredo, A. (2013). Clima Organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. Scielo, 385-393.

Uribe, J. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. México: Editorial El Manual Moderno, S.A. de C.V.

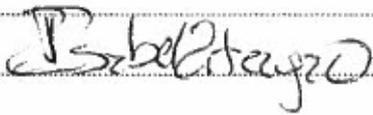
2.16. Anexos

2.17. Firma de responsabilidad (estudiante)

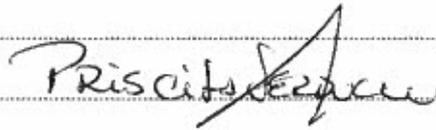

Belén Mejía



2.18. Firma de responsabilidad director (luego de aplicación de rúbrica)


Isabel Iturriz

2.19. Firma de responsabilidad profesor metodólogo (luego de aplicación de rúbrica)


Priscilla Espinoza

Fecha de entrega

09 de julio de 2018



Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

1.1. Nombre del Estudiante: Mariela Angélica López Mendoza/ Ana Belén Merchán Domínguez

1.1.1. Código: 75841/75915

1.2. Director sugerido: Lcda. María Isabel Arteaga Ortiz

1.3. Docente metodólogo: Mg. Verdugo Cárdenas Fabiola Priscila

1.4. Título propuesto: "Diagnóstico del clima laboral para el área administrativa de una Universidad de Cuenca y propuesta de plan de mejoras"

	DIRECTOR		METODÓLOGO	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
Línea de investigación				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	/		✓	
Título Propuesto				
2. ¿Es informativo?	/		✓	
3. ¿Es conciso?	/		✓	
Estado del arte				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	/		/	
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo	/		/	
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	/		/	
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	/		/	
Problemática				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/		/	
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/		/	
Pregunta de investigación				
10. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/		/	
11. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/		/	
Hipótesis (opcional)				
12. ¿Se expresa de forma clara?	/		/	
13. ¿Es factible de verificación?	/		/	
Objetivo general				
14. ¿Concuerda con el problema formulado?	/		/	
15. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	/		/	
Objetivos específicos				
16. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	/		/	
17. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	/		/	
Metodología				
18. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	/		/	
19. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	/		/	
20. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	/		/	
21. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?	/		/	
Resultados esperados				
22. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	/		/	
23. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	/		/	



Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

	DIRECTOR		METODÓLOGO	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
24. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	/		/	
25. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	/		/	
Supuestos y riesgos				
26. ¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes, en caso de existir?	/		/	
27. ¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	/		/	
Presupuesto				
28. ¿El presupuesto es razonable?	/		/	
29. ¿Se consideran los rubros más relevantes?	/		/	
Cronograma				
30. ¿Los plazos para las actividades están de acuerdo con el reglamento?	/		/	
Citas y Referencias del documento				
31. ¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	/		/	
Expresión escrita				
32. ¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	/		/	
33. ¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?	/		/	

OBSERVACIONES METODOLOGO:

OBSERVACIONES DIRECTOR:

Paize:to Jeeda
METODÓLOGO

Escobar Arroyo
DIRECTOR



Cuenca, 09 de julio de 2018

Ingeniero
Oswaldo Merchán
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo, **Arteaga Ortiz María Isabel** informo que he revisado las modificaciones sugeridas por el Consejo de Facultad al protocolo del trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial, denominado **"DIAGNÓSTICO DE CLIMA LABORAL PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA UNIVERSIDAD DE LA CIUDAD DE CUENCA Y PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA"**, realizado por la estudiante **Mariela Angélica López Mendoza** con código estudiantil ua075841 y **Ana Belén Merchán Domínguez** con código estudiantil ua075915 . El trabajo cuenta con las modificaciones sugeridas, en cuanto a Título del trabajo de titulación, objetivos específicos, metodología y el primer capítulo del esquema tentativo.

Sin otro particular, suscribo

Atentamente

Lcda. María Isabel Arteaga Ortiz