



TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA

**MDTH-OL-2015-A-
2017-000**

Diagnóstico del clima organizacional del personal administrativo - docente de la Universidad Politécnica Salesiana - Sede Quito Campus Sur

Propuesta de artículo presentado como requisito parcial para optar al
título de:

Magíster en Dirección del Talento Humano

Por la estudiante:

Myriam Patricia QUIROZ DÍAZ

Bajo la dirección de:

Edison Jair DUQUE OLIVA PhD

Universidad de Especialidades Espíritu Santo
Facultad de Postgrado
Guayaquil - Ecuador
Abril de 2017

Diagnóstico del clima organizacional del personal administrativo - docente de la Universidad Politécnica Salesiana - Sede Quito Campus Sur

Diagnosis of organizational climate of administrative staff - professor at Universidad Politecnica Salesiana - South Campus headquarters Quito

Myriam Patricia QUIROZ DÍAZ ¹
Edison Jair DUQUE OLIVA²

Resumen

El siguiente artículo presenta el diagnóstico del clima organizacional de la Universidad Politécnica Salesiana - Sede Quito Campus Sur, lo cual, permite determinar la relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral del Personal Administrativo y Docente, a través de, métodos cuantitativos y cualitativos, cuyos resultados muestran que existe un clima organizacional satisfactorio; a su vez, estos resultados ayudan a la gestión de talento humano a establecer estrategias para el mejoramiento de las relaciones y procesos que se lleva por parte del personal administrativo y docente, lo que permite el mejoramiento a la satisfacción total de los colaboradores, de tal manera, el clima que se genere un ambiente motivacional que mejore la eficiencia y eficacia del personal.

Palabras clave:

Clima Organizacional, Satisfacción, Motivación, Talento Humano, Diagnóstico Organizacional

Abstract

This article presents the diagnosis of the organizational environment of the Salesian Polytechnic University - Quito Headquarter South Campus, which allows to determine the relationship between the Organizational Environment and the Work Satisfaction of the Administrative and Teaching Staff, through quantitative and qualitative methods, whose results show that there is a satisfactory organizational environment; In turn, these results help the management of human talent to establish strategies to improve the relationships and processes that are carried out by administrative and teaching staff, which allows to improve the total satisfaction of employees, so that, the environment generates a motivational environment that improves the efficiency and effectiveness of the staff.

Key words

Organizational Climate, Satisfaction, Motivation, Human Talent, Organizational Diagnosis

Clasificación JEL JEL Classification

M12

¹ Ingeniera en Gerencia y Liderazgo, Universidad Politécnica Salesiana – Ecuador. E-mail pquiroz@ups.edu.ec.

² PhD en Marketing. Profesor Universidad Nacional de Colombia. Profesor Universidad Espíritu Santo. Ecuador.

INTRODUCCIÓN

El 4 de agosto 1994, el aquel entonces Presidente de la República, el Arquitecto Sixto Durán Ballén, firma el decreto presidencial de creación de la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador (Universidad Politécnica Salesiana, 2017).

Una vez aprobado el proyecto de creación de la Universidad, la Sociedad Salesiana del Ecuador inicia las actividades del nuevo Centro de Educación Superior en octubre de 1994. Previamente, el seis de septiembre de 1994 se instala el primer Consejo Universitario y se realiza la posesión del Rector y Vicerrector. La Universidad Politécnica Salesiana, busca satisfacer necesidades como formar un profesional integral, científico, práctico, humano, moral y ético; vincular de la universidad con la sociedad, integrar la ciencia y la tecnología como parte de la academia y que la investigación esté vinculada a la solución de los grandes problemas sociales (Universidad Politécnica Salesiana, 2017).

Durante los meses de marzo a julio del año 2014 se llevó a cabo la visita por parte del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES) a la Universidad Politécnica Salesiana para verificar los avances en el

proceso de mejoramiento continuo, este proceso encontró inestabilidad laboral, falta de organización, contratos no legalizados, ausencia de un manual de funciones, trabajo polifuncional, ausencia de categorización de puestos de trabajo, entre otras, Universidad Politécnica Salesiana, (2014), dando como resultado una valoración de tipo B sin condiciones. Este resultado generó descontento en las autoridades de la Institución, como también ayudo a evidenciar la falta de preocupación por el personal administrativo-docente; así como la ausencia de una política para mejorar las condiciones laborales de sus empleados (CEAACES, 2014).

De acuerdo con Alarcón, (2009), el rol que cumple la gestión del clima organizacional en las instituciones educativas, es abrir un amplio abanico de opciones, lo cual, nos permite visualizar y describir el grado de satisfacción del personal con el trabajo que realizan, lo que genera un sentido de pertenencia e identificación de los colaboradores con los objetivos de la Institución, (Álvarez, 2008).

Los resultados de la evaluación realizada por CEAACES emitidos a la Universidad Politécnica Salesiana, dio inicio a la investigación permitiendo centrarse en el clima organizacional del personal administrativo y docente, con el fin de evaluar su condición actual y

presentar alternativas de acción, que no solo mejoren las percepciones del clima organizacional, sino que se conviertan en un proceso de atención permanente de las condiciones laborales de sus colaboradores y sean determinantes para alcanzar la visión de la Institución, (CEAACES, 2014).

Dentro del entorno competitivo actual el clima organizacional resulta un apoyo para el sistema de gestión que es empleado dentro de la institución, ya que, la administración de este clima fomenta las mejoras continuas a través de enfoques innovadores para mantener la motivación continua del personal, lo mismo que le permita llevar a cabo sus funciones y procesos de forma eficiente, eficaz y efectiva; lo cual hace que el clima organizacional se convierta en una ventaja competitiva para la atracción y mantención óptima del capital humano nacional e internacional, (Luekitinan, 2014).

El clima organizacional tiene un amplio ámbito de estudio que ha generado una gran variedad de conceptualizaciones sobre el mismo; el presente diagnóstico reúne los criterios de Bris (2000), García M. (2009), Carvajal y otros (2013), Sánchez S. (2005), Schneider, Gunnarson y Niles-Jolly (1994), Glick (1985), Jones & James (1973), Halpin y Croft (1963), entre otros, en los cuales se define al clima

organizacional como un conjunto de relaciones entre las condiciones de trabajo y las percepciones que los colaboradores poseen de las mismas; las cuales, establecen comportamientos determinados que influyen sobre los niveles de desempeño y satisfacción tanto de la organización como las del personal.

La apreciación positiva o negativa del clima organizacional genera satisfacción o insatisfacción entre los colaboradores, de tal manera que Hill (2016), Biswas (2010), entre otros, consideran que la satisfacción es el resultado de la combinación integral de factores que interactúan con los colaboradores, la cual genera el cumplimiento de sus necesidades para poseer una gestión eficaz y la insatisfacción es la combinación de factores de la organización que impide el cumplimiento de las necesidades de los colaboradores y puede provocar problemas de gestión. A su vez la satisfacción generada por el clima organizacional logra mantener motivado al personal que para Tapia (2011), López (2005), Solano (1993), Robbins (2004), Saylor Academy (2012), Valderrama (2010), García V. (2012) y otros, manifiestan que la motivación es un impulso que dirige a los miembros de la organización a ejecutar uno o varios cursos de acción determinados entre

varias alternativas, para alcanzar los objetivos que se han planificado.

El estudio realizado emplea los métodos cuantitativo y cualitativo. Para el primer método se empleo un cuestionario de 57 preguntas cerradas y una pregunta semi cerrada, estas preguntas continen siete opciones de respuestas. Este instrumento fue aplicado a 145 colaboradores pertenecientes al personal administrativo y docente de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito Campus Sur.

Para el segundo método de análisis se empleó la pregunta semi cerrada del cuestionario antes mencionado, ya que en esta se manifestaba un cuestionamiento causal que media las razones por la cuales los colaboradores consideraban que el clima organizacional era Totalmente insatisfecho, insatisfecho, Poco insatisfecho, Ni satisfecho ni insatisfecho, Poco satisfecho, Satisfecho o Totalmente satisfecho, es decir una escala de Likert.

Los resultados obtenidos del análisis arrojaron que existe una satisfacción media alta sobre los factores que comprenden el clima organizacional; a su vez, permitió establecer cuáles son los factores que deben mejorarse para llegar a conseguir la satisfacción laboral en su totalidad; la misma que permitirá mantener algunos factores y mejorar

otros, lo cual a su vez estimulará una correcta motivación del personal que permita a la organización alcanzar sus objetivos institucionales.

MARCO TEÓRICO

El clima organizacional constituye uno de los factores más determinantes y facilitadores para la gestión que realiza una organización, a su vez, este tiene gran influencia para las innovaciones que se hagan dentro de la misma (Bris, 2000).

El clima organizacional se lo puede definir como un conjunto de características que determinan a las organizaciones, la diferencian entre los entes que son similares; a la vez, el clima organizacional influye en los cursos de acción que son tomados por el personal miembro de dichas instituciones. Lo cual, hace que cada organización sea única con su propia cultura, procesos y formas de llevar acabo la variedad de actividades que debe desempeñar (García M. , 2009).

De acuerdo con Carvajal, y otros (2013, pág. 114) es el espacio físico vital, que permite identificar las circunstancias que determinan la conducta de los colaboradores; el mismo puede o no estar sujeto al espacio físico y puede ser percibido en su totalidad de forma subjetiva entre cada uno de los colaboradores.

Según Bris, (2000) para abordar el clima organizacional, se debe valorar aquellos elementos y factores que forman parte de la organización e interacciones que los miembros de estas realizan de acuerdo al nivel de cada factor, de tal manera que, el clima organizacional es el resultado de la calidad de la fuerza laboral, cantidad de conocimientos, acceso a tecnología, legislación laboral y desarrollo de organizaciones semejantes (Sánchez S. , 2005).

La apreciación del clima organizacional, es resultante de los procesos de interacción integral que el colaborador maneja, los mismos, se encuentran influenciados por sus valores, capacidades y creencias que los individuos han desarrollado tanto en su vida personal como profesional (García M. , 2009).

El clima organizacional se considera un constructo complejo, que implica el ambiente percibido por los empleados, el cual ha sido creado por las prácticas, procedimientos y reconocimientos económicos típicos de la organización, (Schneider, Gunnarson, & Niles-Jolly, 1994).

Es decir, que el clima organizacional es un vínculo entre los aspectos objetivos que componen la organización y el comportamiento

subjetivo de los miembros de esta, García M. (2009). El clima organizacional toma características tanto objetivas como estructurales de la organización Glick, (1985), así como el interés por los aspectos psicológicos de los individuos, Jones y James (1973); Halpin y Croft (1963), por último es la percepción que tiene el colaborador tanto de la estructura y los procesos que se le presentan en su ambiente de trabajo. Según George y Stringer, (1968), Pereiro (2001), Mellado (2005), el comportamiento de un individuo en el trabajo no depende solo de su personalidad sino también de la forma que el mismo considera su ambiente de trabajo; por lo que el clima organizacional está compuesto de las características propias de la organización así como las características personales de los colaboradores.

Otra definición que se debe tomar en cuenta es la propuesta por Mendez (2006), el cual expone que el clima organizacional es un ambiente generado y percibido de manera individual de acuerdo a las condiciones de interrelación social y la estructura de la organización; esto genera, un determinado comportamiento, satisfacción y niveles de eficiencia en el desempeño de funciones y actividades.

De acuerdo a lo expuesto en Iljins, Skvarciany, y Gaile-Sarkane (2015), la percepción que se posee sobre el clima

organizacional recibe influencia de los valores individuales que cada uno de los colaboradores a desarrollado de forma personal a lo largo de su trayectoria. Estas percepciones sobre el clima organizacional generan efectos principalmente sobre la conducta de los colaboradores, modificandola de forma positiva o negativa. (Hellriegel & Slocum, 1974)

De tal manera se considera al clima orgnaizacional, como aquellas persepciones semejantes que poseen los diferentes miembros de la organización acerca de factores tales como políticas, espacios físicos, tecnología y remuneraciones percibidas, que son de carácter objetivo; y aquellos factores como liderazgo, relaciones interpersonales, cordialidad, respeto y honestidad que son de carácter subjetivo (García & Ibarra, 2011).

A su vez, para Vázquez y Guadarrama (2001), el enfoque objetivo maneja un punto de vista estructural el cual considera factores como espacio físico, políticas y reglas institucionales, mientras que el enfoque subjetivo considera factores cualitativos como son la motivación, responsabilidad, conflicto, participación del empleado y dificultad de las actividades.

Por lo tanto, el clima organizacional es un conjunto de relaciones entre las

condiciones de trabajo y las percepciones que los colaboradores poseen de las mismas; las cuales, establecen comportamientos determinados que influyen sobre los niveles desempeño y satisfacción tanto de la organización como las del personal.

Uno de los principales problemas para una determinación correcta de las percepciones de los miembros, se origina por la falta de estudios a lo largo de la vida institucional sobre el clima organizacional y los factores que influyen en el mismo (Sánchez S. , 2005).

De tal manera, según Salgado, Remeseiro, y Iglesias (1996) se recoge los aspectos concernientes a la determinación de los factores que influyen dentro del clima organizacional, como son, el ambiente físico que comprende todos aquellas estructuras de carácter tangible que se encargan de brindar el soporte adecuado a las actividades que un colaborador debe realizar, las misma que buscan la comodidad y el cuidado del mismo.

El ambiente económico, se caracteriza por las contraprestaciones que pretenden satisfacer las aspiraciones del empleador y el trabajador de forma equitativa, la misma pretende asignar de carácter meritorio una retribución económica al colaborador por el cumplimiento de las responsabilidades

que tiene a su cargo. Lo cual busca, mantener motivado al personal a través de una relación directamente proporcional entre el valor del desempeño efectivo de sus funciones y el desarrollo de las mismas (Barreiros, 2001).

Dentro del factor económico existen muchas determinantes internas y externas que influyen la valoración del mismo, como pueden ser aspectos legales, el mercado laboral, el desarrollo socioeconómico entre otros (Sánchez & Calderón, 2013).

Además se toma en cuenta, el factor relacionado con las funciones que se llevan a cabo por los colaboradores, el cual, se encuentra directamente relacionado con el nivel de las recompensas que el personal recibe, ya que; Casales, Ortega, y Romillo (2000) al percibir que su retribución es insuficiente o desacorde al nivel de funciones de las cuales es responsable, la motivación del colaborador se ve afectada, de tal manera que obstaculiza y restringe el desempeño, debido a que, hace pensar al personal que hace un esfuerzo superior al normal que debería realizar (Salanova, Cifre, McGrau, Llorens, & Martínez, 2005).

Otro factor que se debe tomar en cuenta son las relaciones interpersonales, las cuales son las relaciones e interacciones constantes del personal con niveles socioculturales semejantes, las

mismas que se definen por la comunicación, nivel de confianza y colaboración. Estas asociaciones se basan en las apreciaciones emocionales y sociales que existen entre los colaboradores. La relaciones interpersonales, al depender exclusivamente del personal, necesita de espacios dentro de las jornadas laborales para que se lleven a cabo y se desarrollen de una forma correcta que mantenga el espíritu de grupo dentro de la organización (Beiza, 2012).

Según Biswas, (2010) los colaboradores se involucran más a medida que estos se identifican psicológicamente con su trabajo o con la importancia de sus actividades para la consecución final de objetivos de la institución, lo cual está directamente relacionado con el nivel de satisfacción que el personal posea de su entorno laboral inmediato y las relaciones que se generen con sus similares y superiores, es decir sus relaciones interpersonales dentro de la organización.

De la misma manera, en las relaciones entre el personal, existe un aspecto muy importante el cual, es la relación jerárquica que se genera entre los colaboradores y sus superiores, puesto que traza la distancia social y funcional entre grupos de poder. La comunicación vertical autoritaria que se puede

mantener, es capaz de generar conflictos debido a la centralización de las decisiones y falta de proximidad con las necesidades del subordinado (Elvira & Dávila, 2005).

De acuerdo a lo expuesto por Salgado, Remeseiro, y Iglesias (1996), estos factores generan un clima organizacional determinado, el cual está sujeto a la percepción que tienen los colaboradores hacia las características del mismo. La consecuencia de esta relación provoca que el personal actúe y genere comportamientos que inciden en la eficiencia, eficacia, efectividad y el desarrollo general de las actividades de la organización a la cual pertenecen.

La interrelación de estos factores permite establecer dos grupos de clima organizacional, los cuales de acuerdo con Bris (2000) son clima de tipo autoritario y clima de tipo participativo.

El clima de tipo autoritario se subdivide en autoritarismo explotador y autoritarismo paternalista. En el primero, la mayor parte de las decisiones son tomados desde la mayor posición jerárquica dentro de la organización y se distribuyen de manera descendente, por lo tanto, la comunicación entre la dirección y sus subordinados solo se da a manera de directrices e instrucciones específicas, Ramos (2012). En el siguiente, las decisiones directivas y de control se

toman en los niveles jerárquicos altos, pero existen otro tipo de decisiones ya sean tácticas u operativas que se toman en niveles inferiores, que permite reflejar un clima laboral estable y estructurado, (Aldana, Hernández, Dora, & Hernández, 2009).

El clima de carácter participativo se divide en dos subgrupos que son: consultivo y de participación grupal. El primero de ellos, maneja un mayor grado de descentralización de decisiones, haciendo participes a los niveles medios e inferiores, en el proceso de toma de decisiones pero se mantiene la selección de alternativas en los niveles jerárquicos altos, Torrecilla, (2017). El último de estos, se caracteriza por poseer un proceso de toma de decisiones que se distribuye en diferentes niveles jerárquicos de la organización se maneja plena confianza con sus miembros puesto que los procesos de decisiones están distribuidos en toda la organización, de tal manera, la institución puede lograr altos niveles de confianza y compromiso que permita alcanzar los objetivos de la organización, (Serrato, 2011).

El clima organizacional puede ser percibido como negativo o positivo por el colaborador; lo cual, se puede definir como satisfacción o insatisfacción laboral. De esta manera emplearemos el nivel de satisfacción como resultado de la

apreciación del clima organizacional dentro de la Universidad Politécnica Salesiana.

Por lo tanto la satisfacción es un estado subjetivo positivo de las circunstancias laborales experimentadas por el personal dentro de la organización Locke (1976), además se puede considerar que la satisfacción como el conjunto de sentimientos y emociones en relación entre la actitud favorable o desfavorable que toma el trabajador hacia las funciones que desempeña y la correspondencia de estas con los factores que se emplean para llevarlas a cabo, (Serrato, 2011).

La satisfacción que los colaboradores perciben de sus labores es el resultado de la combinación integral de factores que interactúan con este lo cual genera el cumplimiento de sus necesidades para poseer una gestión eficaz, (Hill, 2016).

De tal manera, la satisfacción es un resultado subjetivo y positivo que los colaboradores expresan, al poseer una combinación integral y óptima de los factores que componen sus diferentes climas organizacionales, lo cual, genera un posible cumplimiento efectivo y eficaz de los objetivos institucionales. A su vez, la satisfacción laboral es una construcción multidimensional, la cual se presenta de acuerdo a las evaluaciones emocionales

de los colaboradores en función a sus expectativas propias y el adecuado cumplimiento que se esté llevando de las mismas, (Biswas, 2010).

Muchos autores proponen varios factores que inciden en la satisfacción laboral. En este estudio se empleará los factores expuestos en Hill, (2016); dentro del cual se considera las condiciones de trabajo, las mismas que están en función de los espacios amplios de trabajos, la iluminación adecuada, una temperatura acorde, entre otras. Las mismas que permiten que los colaboradores puedan ejecutar tareas más eficientemente.

Otro factor que se toma en cuenta, es la carga laboral, la cual es, los requerimientos psicológicos y físicos a los que el trabajador experimenta durante una jornada de trabajo, la misma que, está sujeta a las funciones y los plazos en la que estas se deben cumplir. De tal manera que, al existir actividades y funciones más exhaustivas que requieran mantenimiento constante de la atención, puede generar mayor nivel de estrés, que provoque disminución de las capacidades cognitivas; o al existir funciones más tranquilas en plazos largos, se genera pensamiento lento y disminución de la motivación. Al final una inadecuada combinación de factores provocará ineficiencia de la organización, (Abello & Lozano, 2013).

El respeto entre los compañeros de trabajo es otro factor a tomar en cuenta, puesto que, al integran en grupos de trabajo bajo principios y normas formales e informales, se maneja ambiente participativo a través de sistemas de comunicación específicos y enfatizados, que generan conductas apropiadas dentro de la organización, lo cual, proporciona una satisfacción mayor para el colaborador y evita conflictos morales y éticos entre sus compañeros, (Quintanilla, 2013).

Las relaciones con los supervisores, este factor influye, en el grado en el que se ejerce la autoridad, como también la atención equitativa y el trato justo que el supervisor ejerce sobre sus trabajadores, lo cual, promueve la confianza, en donde los trabajadores pueden discutir sobre cualquier circunstancia que les preocupe sobre las capacidades del trabajo, de tal manera que, el éxito de las actividades estará condicionado al nivel de aceptación o rechazo del jefe inmediato, (Peña, Guadalupe, & Carrillo, 2015)

Mientras que las recompensas financieras, juegan un factor de gran impacto sobre la satisfacción laboral, debido a que las instituciones que cuentan con programas imparciales para ofrecer aumentos o incentivos económicos, a los colaboradores que mejores resultados

presenten; brindan una mayor satisfacción hacia sus empleados y generan un ambiente motivacional sobre las recompensas de un trabajo correcto (Hill, 2016).

De forma global el clima organizacional, es determinante para el tipo y la calidad de motivación que afecta al personal, y esto a su vez influye en la eficiencia y eficacia con la que se obtiene los objetivos institucionales; por lo tanto, una adecuada motivación proporciona a los colaboradores la capacidad de desarrollar de manera notable sus facultades, aptitudes y actitudes para el beneficio de la institución y de la sociedad (Tapia, 2011).

La motivación de acuerdo con López, (2005); es una característica de la psicología humana, la cual, es un conjunto de procesos que proporcionan, activan, orientan, mantienen y dinamizan un determinado comportamiento de los individuos hacia el alcance de objetivos organizacionales y personales planificados. También se considera a la motivación como el impulso que lleva a un miembro de la organización a ejecutar uno o varios cursos de acción determinados entre varias alternativas, para alcanzar los objetivos que se esperan (Solano, 1993).

A su vez, es entendida como la voluntad de realizar esfuerzos para alcanzar metas, lo cual, está condicionado

por la facultad de cumplir una determinada necesidad por parte del colaborador, (Robbins, 2004).

Asimismo, cuando estamos hablando de una persona motivada se refiere a una persona que está tratando de lograr una tarea específica de una forma determinada. Por lo tanto, la motivación se puede definir como los estímulos e intereses suficientes para orientar las actividades y la conducta hacia el logro de objetivos determinados previamente, (Forero, Morales, & Velandia, 2008).

cumplida esta, obtener la recompensa esperada (Valderrama, 2010).

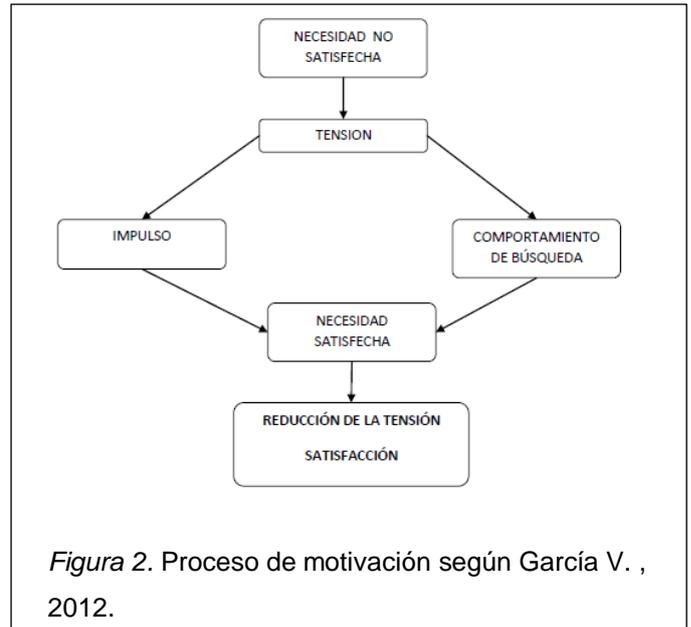


Figura 2. Proceso de motivación según García V. , 2012.

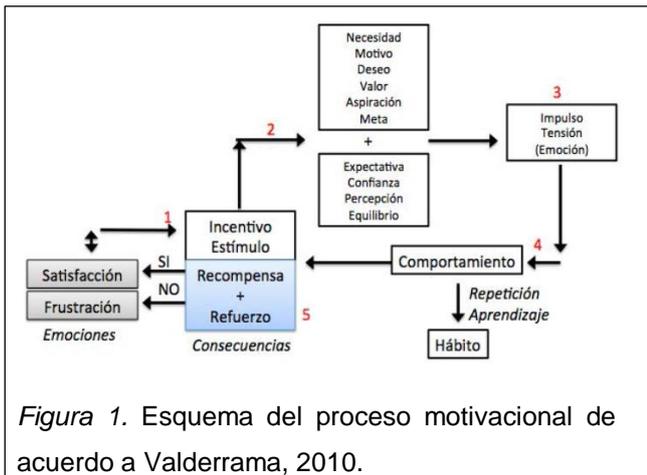


Figura 1. Esquema del proceso motivacional de acuerdo a Valderrama, 2010.

En el esquema anterior (Fig. 1) resumen el ciclo de la motivación en 5 etapas, las cuales parten de un incentivo o un estímulo el cual atraiga el interés a realizar una acción determinada, la misma que le proporcione satisfacción ya sea personal como profesional; posteriormente la percepción de este estímulo condiciona a realizar un esfuerzo para alcanzar dicha acción y luego de

Según con la Fig. 2 de García V. (2012) el proceso de motivación está estructurado en primer lugar por una necesidad insatisfecha en los colaboradores, la cual, provoca tensión en estos, lo cual ocasiona tengan un impulso o comportamiento para satisfacer esa necesidad. De tal manera que se debe analizar y determinar correctamente cual es la necesidad que el colaborador busca satisfacer para que la institución pueda motivarlo de tal manera que pueda cumplir tanto con sus objetivos como los de la institución.

De acuerdo con Manosalvas, Manosalvas, & Nieves, (2015), el clima organizacional es un factor que influye directamente sobre la satisfacción, el nivel de motivación y comportamiento que los trabajadores desarrollan. De tal manera

que al diagnosticar el clima organizacional de la Universidad Politécnica Salesiana - Sede Quito Campus Sur, se puede identificar el grado de motivación que este les proporciona a los colaboradores en función del grado de satisfacción que estos posean.

Los diferentes factores que componen el clima organizacional, están correlacionados con varios tipos de motivación observados dentro del campo laboral, de esta manera se puede identificar los siguientes tipos de motivación (Tapia, 2011).

Motivación por logros, este tipo se encuentra determinado por un impulso por progresar y prosperar, el mismo que predispone al colaborador a trazarse objetivos de eficiencia, para cumplir con aquello que esta propuesto, sentirse útil y sobresalir dentro de la institución por el esfuerzo que realiza Tapia, (2011). La motivación por logros se puede determinar a través del análisis de las relaciones interpersonales, el sistema de recompensas y la evaluación que se hace a los colaboradores en función de los resultados obtenidos. Este tipo de motivación, establece valores a las tareas que los empleados realizan, de tal forma que la importancia del resultado de una determinada tarea, causa un impacto significativo a la consecución de los objetivos de la institución, (Núñez, 2009).

La motivación por competencia, este tipo se enfoca a la satisfacción que genera un trabajo bien realizado y que le permita al colaborador gran dominio del mismo y le genere crecimiento profesional. Esta se ve manifestada a través del análisis de la estructura para el soporte de la gestión y los mecanismos de apoyo (Tapia, 2011).

Igualmente se tiene la motivación por afiliación, es la necesidad de generar vínculos afectivos entre los miembros de la organización de manera positiva, de esta forma, al establecer buenos nexos interpersonales los colaboradores tienden a un mayor rendimiento, Por consiguiente esto se lo puede determinar a través del análisis de las relaciones entre miembros, ya sea, por la comunicación generada, el trato interpersonal y el manejo de conflictos que se establezca dentro de la institución, (Hernández & Piña, 2006).

Además se tiene la motivación por autorrealización, la cual se caracteriza por el deseo de superarse tanto personal como profesionalmente, aprovechando en su totalidad su potencial individual Tapia, (2011). Por esta razón, para identificar este tipo de motivación por autorrealización se utiliza el análisis de los mecanismos de apoyo generados por las tecnologías, herramientas, procesos, procedimientos y funciones, que permitan mejorar el desarrollo de las actividades,

aplicar plenamente las capacidades de los individuos y proporcionen crecimiento profesional y personal a los colaboradores; también, a través del análisis de las recompensas y liderazgo que permita al personal sentirse retribuido por su trabajo.

Por último, la motivación por poder es aquella que está relacionada con los niveles jerárquicos y la capacidad de liderazgo, de tal manera que aquellos colaboradores que se encuentren motivados a ejercer control o influencia sobre los demás, tienden a asumir cursos de acción que permitan el desarrollo de la organización y su propio éxito, (Hernández & Piña, 2006).

De manera que, para establecer este tipo de motivación se analiza el liderazgo los propósitos y objetivos que la organización busca alcanzar; a su vez este tipo de motivación puede generar conflictos por el mal manejo de la cadena jerárquica y por ende se debe analizar conjuntamente con el manejo de problemas de las relaciones entre los miembros que forman parte de la institución.

METODOLOGÍA

La presente investigación, se llevó a cabo dentro de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito Campus

Sur; de tal manera que, los métodos que se emplearon para realizar este estudio fueron el cualitativo y cuantitativo.

Método Cuantitativo. De acuerdo con Hernández S, Fernández C, y Baptista L. (2010, pág. 4) el método cuantitativo emplea la recolección de datos para probar un hecho en base a mediciones numéricas, a su vez, emplea el análisis estadístico para determinar patrones de comportamiento. Por lo cual, es necesario para el levantamiento de datos para el estudio. Se empleó una encuesta, de la cual se recolectó información de carácter numérica que refleja la situación actual sobre el grado de satisfacción que el personal administrativo y docente posee sobre los factores que componen su clima laboral.

Al emplear este método se estableció el porcentaje de individuos que se muestran satisfecho con el grado de factores que forman parte de su clima organizacional, lo cual, nos permite determinar cuáles son las posibles falencias que la instrucción presenta y del mismo modo saber cuáles se debe mejorar para alcanzar la satisfacción del personal.

Método Cualitativo. En función de lo expuesto por Hernández S, Fernández

C, y Baptista L. (2010, pág. 7), este método busca interpretar la investigación sin emplear bases sobre métodos numéricos. Este hace un análisis exhaustivo del tipo de características que se identifican los eventos que se llevan a cabo. De tal forma que, al emplear este método en el estudio permite establecer la apreciación sobre las características que forman parte del clima organizacional y nivel subjetivo de satisfacción en función estas características.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos. Posteriormente, para la recolección de datos se empleó una encuesta, la cual, es aquella serie de cuestionamientos que permitirán determinar cuantitativa y cualitativamente el nivel de satisfacción sobre el clima organizacional de la Universidad Politécnica Salesiana. Esta encuesta, emplea el cuestionario elaborado por Juan Pablo Ortega Santos, Ph.D. (c) (2015), el mismo que cuenta con 58 ítems, estructurados por grupos que permiten identificar el tipo de clima organizacional que se está desarrollando dentro de una organización, este cuestionario maneja una fiabilidad en base a un análisis del índice Alfa de Cronbach 0,976; que de acuerdo con George & Mallery (2003) al tener un coeficiente de alfa mayor que

0,90, la fiabilidad es excelente y el cuestionario es posible de llevar a cabo.

El instrumento escogido posee preguntas de múltiples opciones; las cuales se usaron ya que, contienen varias opciones de respuesta que han sido previamente especificadas en Sampieri, Fernández, & Baptista (2010, pág. 217). Lo cual permite asegurar la objetividad de la información que se obtenga de los colaboradores.

Se empleó una escala de 7 valores los cuales se distribuyeron de la siguiente manera: Totalmente en Desacuerdo, En Desacuerdo, Poco Desacuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, Poco de Acuerdo, De acuerdo y Totalmente de acuerdo.

Consecuentemente, se procedió adaptarla al formato de formularios que se presenta como un aplicativo dentro de las cuentas de Google. Concluido el procedimiento anteriormente expuesto, se envió la encuesta vía correo electrónico al personal de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito Campus Sur, para que sea contestada hasta en un plazo máximo de 20 días.

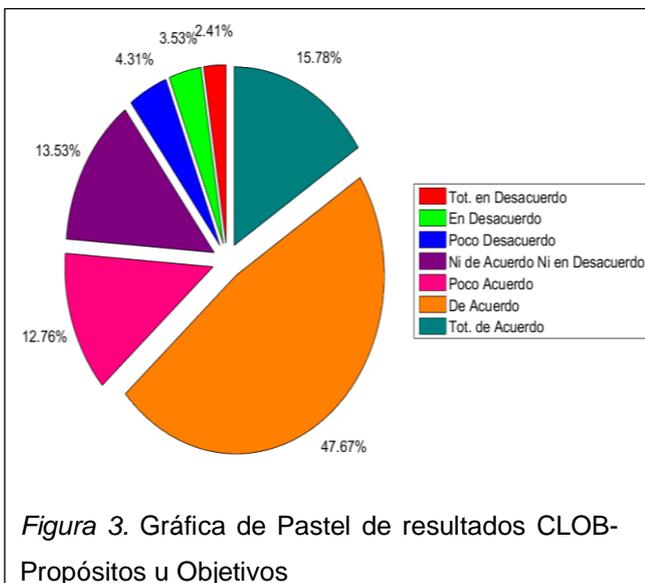
Después de haber aplicado la encuesta a 145 colaboradores, se determinó el índice Alfa de Cronbach de esta, el cual, tras realizar el análisis de las variables da como resultado el 0.9694; que de acuerdo con George y Mallery

(2003) al tener un coeficiente de alfa mayor que 0,90, la fiabilidad es excelente.

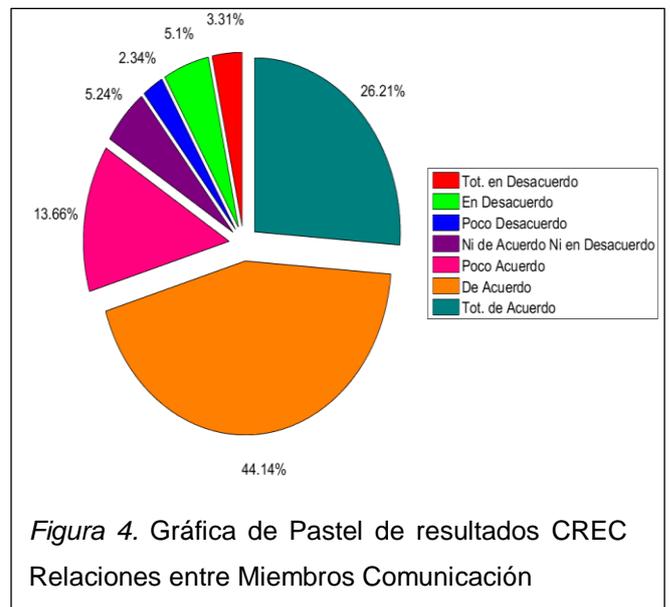
ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Análisis cuantitativo de los resultados. Tras haber realizado la inferencia de las respuestas de los colaboradores hacia los cuestionamientos sobre el clima organizacional se tiene los siguientes resultados:

CLOB-propósitos u objetivos. En relación con la Fig. 3, el 47.67% de los colaboradores está de acuerdo con que la organización toma en cuenta a todas las áreas para establecer objetivos de forma clara y precisa tanto para cada una de estas como para la organización; de tal manera que estos objetivos sean coherentes y se les pueda asignar recursos de forma eficiente y oportuna para alcanzar los resultados deseados.



CREC-relaciones entre miembros comunicación. Como se muestra en la Fig. 4, el 44.14% de los colaboradores está de acuerdo que la comunicación entre el jefe inmediato y subalternos es fluida, clara, oportuna, de confianza y existe adecuada retroalimentación.



CRET-relaciones entre miembros trato interpersonal. En función de lo expuesto en la Fig. 5, el 50.48% de los colaboradores está de acuerdo, que el trato interpersonal desde la jefatura hacia los subalternos muestra supervisión para que el trabajo mejore si es necesario, lo cual demuestra que este está pendiente del desempeño del empleado, lo cual hace que se valore a los trabajadores sin importar el cargo para el cual fueron contratados, a su vez; permite que haya comunicación para expresar las opiniones

que se tenga para el mejoramiento constante de los procesos.

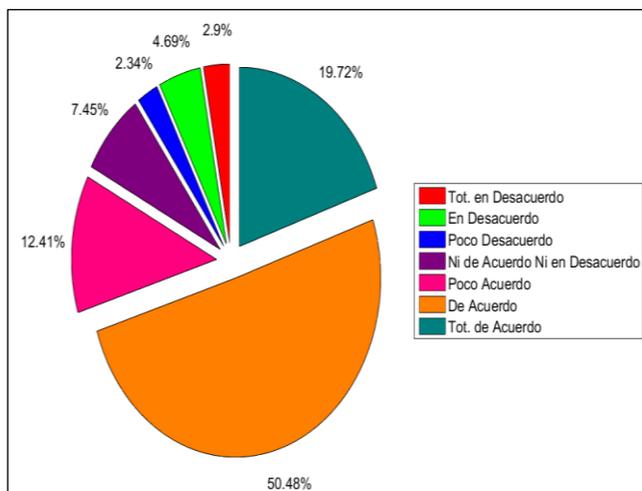


Figura 5. Gráfica de Pastel de resultados CRET Relaciones entre Miembros Trato Interpersonal

CREM-relaciones entre miembros manejo de los conflictos.

Como se muestra en la Fig. 6, el 47.93% de los colaboradores está de acuerdo, cuando existen conflictos se resuelven de manera oportuna sin necesidad de pedir asistencia a las máximas autoridades; que el compañerismo existente entre los trabajadores permite resolver los problemas a través del dialogo puesto que existe la suficiente confianza para generar alternativas de solución dentro del equipo de trabajo.

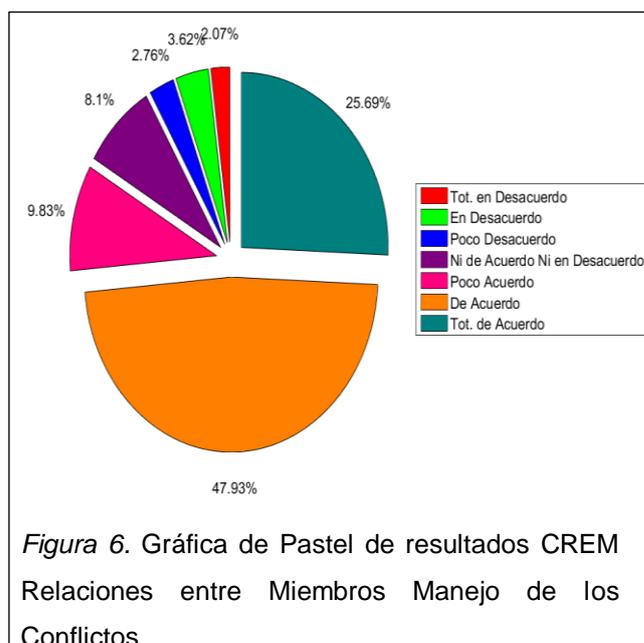


Figura 6. Gráfica de Pastel de resultados CREM Relaciones entre Miembros Manejo de los Conflictos

CESES-la estructura y mecanismos de soporte de la gestión espacios infraestructura y lugar de trabajo. Como se muestra en la Fig. 7, el 38.79% de los colaboradores están totalmente de acuerdo y 38.62% de acuerdo, con espacio físico que se les brinda, la comodidad de los puestos de trabajo es la adecuada y pose todo aquello que es necesario para cumplir sus actividades; mientras que el 10.52% está poco de acuerdo, ya que no tiene un espacio físico lo suficientemente adecuado, no posee puestos de trabajo que se adapten a sus necesidades de tal manera que muy posiblemente no les dé gusto venir a trabajar y consideren un cambio de trabajo.

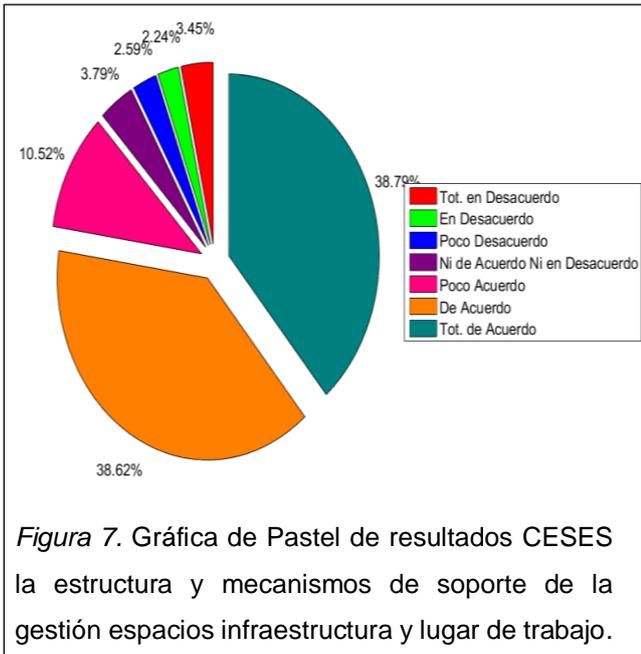


Figura 7. Gráfica de Pastel de resultados CESES la estructura y mecanismos de soporte de la gestión espacios infraestructura y lugar de trabajo.

desarrollo adecuado de las actividades institucionales.

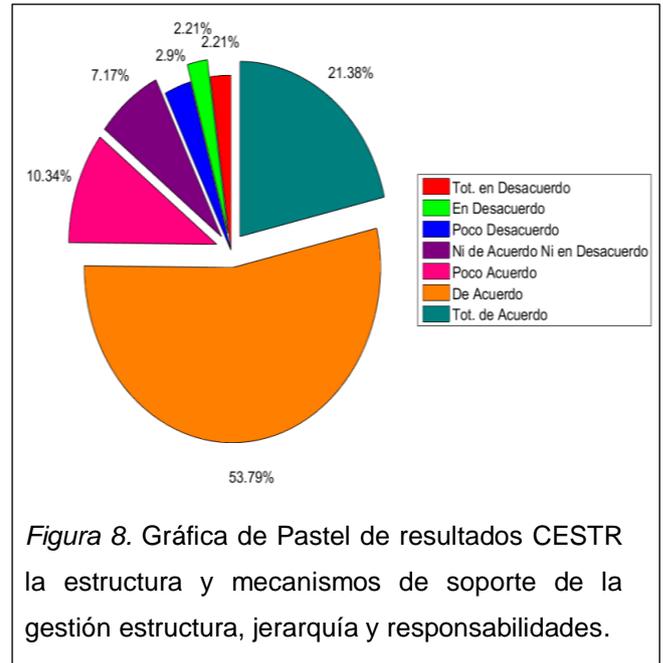
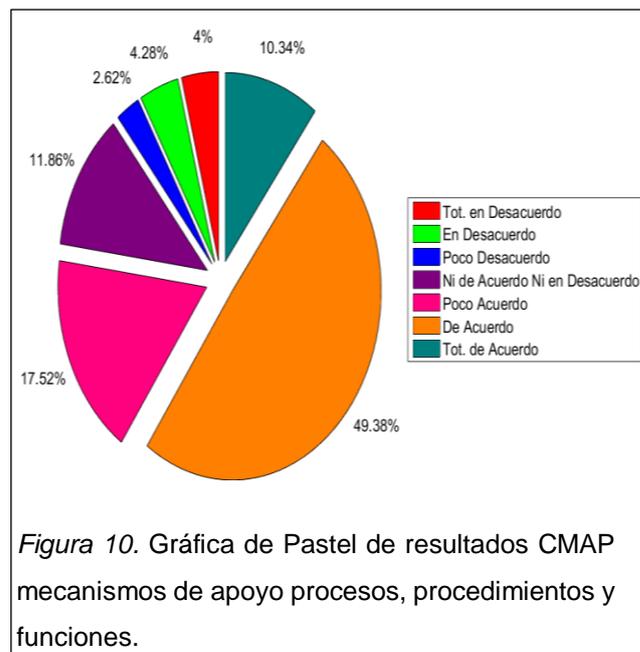
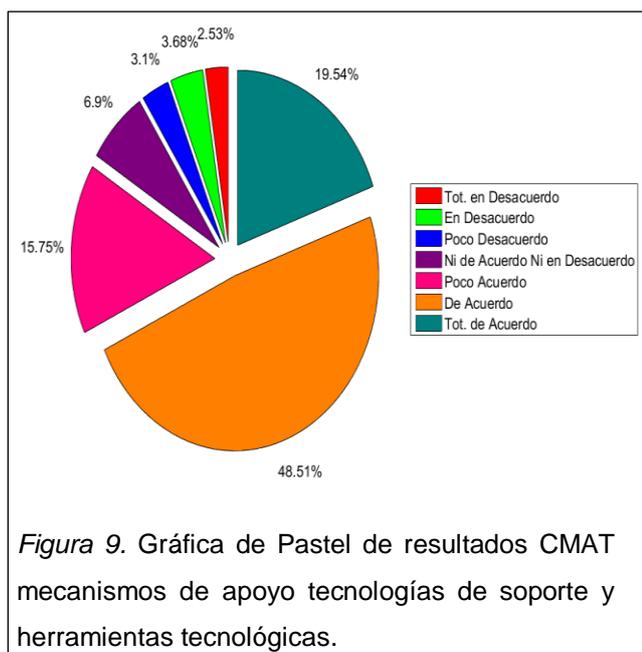


Figura 8. Gráfica de Pastel de resultados CESTR la estructura y mecanismos de soporte de la gestión estructura, jerarquía y responsabilidades.

CESTR-la estructura y mecanismos de soporte de la gestión, estructura, jerarquía y responsabilidades. Como se muestra en la Fig. 8, el 53.79% de los colaboradores están de acuerdo con la estructura jerárquica de la organización, puesto que permite conseguir los objetivos planteados para el fortalecimiento académico de la institución. A demás, consideran que se puede identificar claramente a los responsables de los procesos que llevan tanto a nivel institucional y en cada unidad, lo cual, ha permitido diferenciar claramente las responsabilidades de los funcionarios. Mientras que, el 10.34% de los empleados se manifiesta poco de acuerdo con la forma en la que la organización está estructurada, lo cual, no contribuye al

CMAT-mecanismos de apoyo tecnologías de soporte y herramientas tecnológicas. Como se muestra en la Fig. 9, el 48.51% de los colaboradores están de acuerdo, en que las capacitaciones que se brindan dentro de la institución permiten el mejoramiento eficaz de los proceso, a su vez, las solicitudes que se hacen para cursos de adiestramiento son consideradas, para el cronograma de capacitación, los equipos con los que se cuenta actualmente permiten el buen desempeño de los colaboradores tanto en la academia como las áreas administrativas lo cual mejora la gestión institucional, mientras que el 2.52% se encuentra totalmente insatisfecho ya que muchas veces no se informan sobre las jornadas de capacitación, lo que impide el desarrollo pleno de sus capacidades.

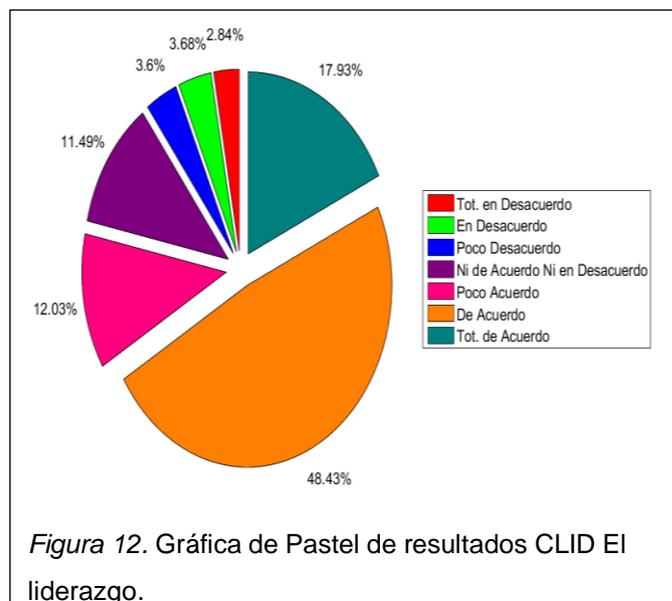
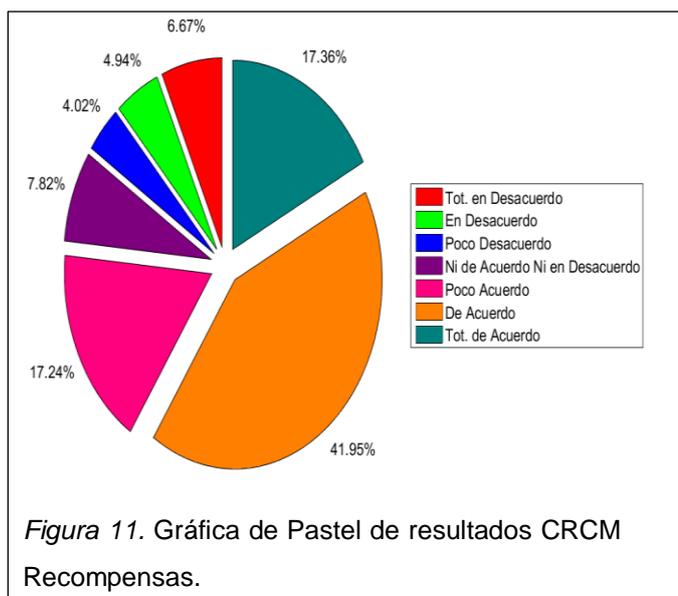


CMAP-mecanismos de apoyo procesos, procedimientos y funciones.

Como se muestra en la figura 10, el 49.38% de los colaboradores están de acuerdo, que los procesos y funciones están adecuadamente estructurados ya sea de forma explícita; lo cual permite realizar el trabajo de forma rápida y efectiva. A su vez, el 17.52% está poco de acuerdo, ya que los procesos en la diferentes áreas varían demasiado y no resulta fácil trasladar a una persona que no esté capacitada en áreas afines lo cual podría generar problemas en el caso de que llegue a un déficit de personal y se tenga que requerir personal adicional.

CRCM-recompensas.

Según se muestra en la figura 11, el 41.95% de los colaboradores están de acuerdo, que existen oportunidades de crecimiento profesional, menos del 50% de los colaboradores consideran que su remuneración es justa para las actividades que ejecutan, de la misma manera, menos de la mitad están de acuerdo que existen beneficios adicionales que motivan su trabajo diario, de tal forma que la institución les ofrece una estabilidad laboral y económica. A su vez existe un 17.24% del personal que considera que su remuneración no es adecuada ni se brinda beneficios correspondientes a las funciones adicionales que desempeña cada colaborador, genera descontento y desmotivación laboral que repercute en el logro de los objetivos de la institución.



CLID-el liderazgo. De acuerdo con la figura 12, el 48.43% de los colaboradores están de acuerdo, con que los resultados sean monitoreados por las autoridades o jefes inmediatos. Se evidencia la existencia de trabajo en equipo puesto que se promueve reuniones en las que se receptan opiniones de los colaboradores para lograr los resultados y búsqueda de mejoras. A su vez están de acuerdo que la evaluación que se realiza dentro de la institución a los empleados está en función a la calidad de trabajo ejecutado y los resultados obtenidos.

Tras haber llevado a cabo este análisis se consultó a los colaboradores sobre el nivel de satisfacción que estos poseen en función de los factores anteriormente expuestos, de tal manera se determinó que un 10.34% está totalmente satisfecho con el clima organizacional que la institución presta a los colaboradores, un 66.90% está satisfecho con las prestaciones que la institución brinda con respeto al clima organizacional, el 13.10% está poco satisfecho, un 5.52% no le satisface ni le satisface lo que incurra o afecte al clima organizacional que se presente a su alrededor, mientras que el 1.38% está un poco insatisfecho, el 2.07% se encuentra insatisfecho con el aporte del clima organizacional y 0.69% se encuentra totalmente insatisfecho con cada uno de los factores inherentes al

desarrollo del clima organizacional.

Como se observa en la Fig. 13, la satisfacción percibida por los colaboradores es relativamente alta en relación al nivel de insatisfacción. La organización se ha enfocado de manera adecuada en los factores que conforman el clima organizacional, pero no existe un grado absoluto de satisfacción lo cual posiblemente se atribuye a las necesidades cambiantes del entorno académico como administrativo, tanto para mantener actualización y generación de nuevos conocimientos, como estar en los estándares regulatorios de los organismos de control de las IUS.

colaboradores hacia el último ítem de la encuesta, en el cual se preguntaba el nivel de satisfacción hacia el clima organizacional y el porqué de su respuesta, se obtuvo el siguiente resultado:

Los colaboradores se encuentran satisfechos puesto que, la organización tiene claramente definidos los objetivos y resultados esperados para cada área de trabajo, de tal manera que existen los recursos suficientes para cumplir de manera adecuada la misión de la organización. También existe un nivel de comunicación de los resultados que posiblemente no es oportuno para ciertos niveles operativos, pero si para niveles jerárquicos altos.

Los miembros de la organización consideran estar satisfechos debido a que el nivel de comunicación entre los jefes inmediatos y el personal es fluido, claro pero no muestra una adecuada retroalimentación, a pesar de esta limitante no genera disconformidad para el cumplimiento de los objetivos. Se muestra satisfacción en el grado de respeto a las opiniones de los colaboradores, el nivel de apoyo que los jefes inmediatos prestan a sus subordinados para que las actividades sean realizadas correctamente; también existe compañerismo entre los miembros que forman parte de la organización lo cual genera confianza entre ellos.



Análisis cualitativo de los resultados. Tras haber realizado la inferencia de las respuestas de los

El personal considera al espacio físico que se le es proporcionado para su puesto de trabajo es adecuado; hay que tomar en cuenta que varios colaboradores no consideran que su puesto de trabajo esté completamente adecuado para realizar sus actividades diarias, ya sea espacio, iluminación, temperatura o ruido; los mismos, que hacen su labor más engorroso, lo mismo, se puede notar con el nivel de funciones, ya que, la mayoría se muestran satisfechos con estas atribuciones, considerando algunas excepciones, en los cuales, se manifiesta un desagrado por el nivel de funciones a su cargo; pero, no a un nivel que no puedan cumplir con sus responsabilidades.

Los integrantes de la organización, se encuentran satisfechos en cuanto a los programas de capacitación que el departamento de Recursos Humanos, las Direcciones de Carrera y Coordinaciones de laboratorios planifican en el trayecto de cada periodo académico. Cabe mencionar que pocos son los colaboradores que se muestran insatisfechos por la información que se les proporciona de manera inoportuna. A su vez, el personal se muestra satisfecho por las normas que direccionan los procesos institucionales, debido a que las mismas son claras y concisas, las cuales no se

prestan para generar malos entendidos en las diferentes actividades.

Así mismo, los individuos que forman parte de la organización, se muestran satisfechos puesto que, la remuneración recibida es oportuna y relativamente justa a las funciones y actividades para las cuales fueron contratados. Dentro de lo expuesto anteriormente, se identificó que el personal administrativo y docente está satisfecho con aquellos beneficios adicionales que la institución les brinda, que son catalogados como bonos e incentivos institucionales. De la misma manera, existe disconformidad entre los individuos, debido a que, no existen muchas oportunidades reales de crecimiento profesional dentro de la institución; puesto que, los ascensos a puestos de jerarquía alta, no poseen un proceso de selección específico, el cual, se presta para que no se ubique a la persona adecuada en el puesto vacante y se genere molestias en el personal involucrado.

Los colaboradores manifiestan satisfacción, en cuanto a lo relacionado a la supervisión de los resultados que se desean alcanzar e implementación de tecnología innovadora para el desarrollo de la razón de ser de la institución. A su vez, se denota que existe satisfacción en cuanto al trabajo entre dependencias,

evaluaciones de desempeño y espíritu de equipo dentro de cada unidad administrativa que forma parte de la institución.

Por lo tanto, el clima organizacional que la Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito Campus Sur, proporciona y permite que se desarrolle; es percibido como satisfactorio entre la mayoría de los individuos; pero como se identificó existen ciertas características del clima organizacional que no permiten que se considere a la percepción como totalmente satisfactoria.

De tal manera, al poseer un clima organizacional satisfactorio, permite tener colaboradores motivados, que buscan cumplir los objetivos organizacionales, que apoyen a alcanzar la visión de la institución de una manera mucho más eficiente, eficaz y efectiva.

CONCLUSIONES

Al considerarse al clima organizacional como una percepción de los colaboradores la cual puede influir de diferentes formas hacia el desempeño de la organización, resulta importante identificar las diferentes relaciones que existen entre los miembros y los factores laborales existentes en la organización, lo cual conlleva a poder identificar como es el clima organizacional de la Universidad

Politécnica Salesiana - Sede Quito Campus Sur. A su vez, para poder determinar estas relaciones se superó limitaciones tales como, falta de interés y tiempo, que algunos colaboradores presentaron para brindar la información solicitada, divisiones de criterio sobre el tema de la investigación, falta de estudios relacionados previamente realizados por la institución y desconocimiento parcial o total de los factores que forman su clima organizacional.

Luego de realizar el diagnóstico del clima organizacional que se presenta en el personal administrativo - docente, se ha determinado la situación actual de las percepciones positivas y negativas que los colaboradores poseen hacia las condiciones laborales que la institución les proporciona. Por lo tanto, de manera general se considera que el clima organizacional es satisfactorio, lo cual, permite mantener motivados a los colaboradores y a su vez se pueda cumplir con los objetivos que la organización plantea, para el apoyo a la consecución de la misión y visión de la institución de una manera eficiente, eficaz y efectiva.

De acuerdo al análisis realizado se concluye que el personal se encuentra satisfecho puesto que consideran que la organización toma en cuenta a todas las áreas tanto académicas como

administrativas para establecer de forma concisa los objetivos y su respectiva asignación de recursos que permitan obtener los resultados planificados. A su vez, existe un porcentaje considerable de los colaboradores se encuentran satisfechos con el clima organizacional con respecto a la comunicación existente entre el jefe inmediato y subalternos. Así mismo, existe satisfacción en el nivel de compromiso de las jefaturas y su grado de supervisión en las actividades de los subalternos; lo cual genera que los colaboradores se sientan relevantes en la organización, de tal manera que se encuentren motivados a realizar sus funciones de manera eficiente y eficaz. Por otra parte, las relaciones que se han generado entre los colaboradores ha permitido que los conflictos que aparecen y han aparecido se resuelvan de manera óptima y oportuna a través del dialogo entre las partes y un mediador, lo cual está fortaleciendo los lazos de confianza entre los diferentes equipos de trabajo, lo que ayudado a mantener los niveles de motivación en un estándar alto permitiendo que los trabajadores se sientan cómodos laborando en un buen clima organizacional.

Los resultados del diagnóstico del clima organizacional permiten identificar que la percepción de la satisfacción que tienen los colaboradores hacia la

infraestructura física varia sutilmente, puesto que en su mayoría existe tanto un adecuado manejo del espacio físico como puestos de trabajo adecuados, que brindan confort a los empleados que laboran dentro de la institución, lo que evita la existencia de riesgos de trabajo tanto a corto, mediano y largo plazo, que posiblemente le generarían a la institución problemas legales y económicos. La estructura organizacional de la Universidad Politécnica Salesiana es considerada por sus colaboradores como correcta y adecuada, debido a que esta permite identificar a cada uno de los responsables de los niveles jerárquicos y sus funciones correspondientes, al mantener una estructura jerárquica bien definida dentro de la organización hacen que los colaboradores se encuentren satisfechos de conocer su lugar e importancia dentro de la organización.

Los colaboradores se mantienen motivados debido a la satisfacción que tienen en función de los mecanismos de apoyo, soporte y formación continua que la institución aporta tanto al personal administrativo y docente lo cual genera un desempeño eficiente de las actividades en sus diferentes áreas de gestión encaminándolas hacia el éxito organizacional. Existe un porcentaje relevante de colaboradores que consideran que los procesos y funciones

existentes están bien dimensionados esto genera en el personal una motivación alta, lo cual converge hacia el logro de la misión y visión de la institución, a través, de una distribución de funciones de acuerdo a las capacidades y la formación de cada uno de los colaboradores. El estudio también reveló que las remuneraciones recibidas por los colaboradores son adecuadas hasta cierto punto, pero en comparación con otras instituciones similares estas remuneraciones son más equitativas y suficientes lo cual mantiene al personal satisfecho con el valor que la institución le da a su colaboración y la equidad que existe con sus semejantes, lo que a su vez genera fidelidad y permanencia del trabajador.

A través del estudio del clima organizacional de la institución objeto de estudio se ha identificado que las características del liderazgo que se maneja permiten que el personal mantenga una motivación adecuada y un compromiso relevante para que las actividades sean realizadas de forma correcta y oportuna.

Este estudio mostró que uno de los principales factores del clima organizacional que genera satisfacción a los colaboradores es la estructura jerárquica y organizacional, ya que tiene la mayor valoración porcentual; este factor podría tomarse de base para mejorar

aquellos que presentan falencias que aunque bajas afectan el rendimiento global de la institución. Uno de ellos es la remuneración, que a pesar de que cerca de la mitad de los encuestados lo consideran adecuado tenemos un 41.69% que considera que su remuneración no está de acuerdo al tipo de funciones y actividades que están desarrollando a diario, lo cual variaría de acuerdo a la cultura que los colaboradores manejen sobre nivel de ingresos y gastos.

En conclusión el diagnóstico del clima organizacional del personal administrativo - docente de la Universidad Politécnica Salesiana - Sede Quito Campus Sur, permitió identificar que existe una satisfacción media alta sobre cada uno de los factores que comprenden el clima organizacional; a su vez, permitió establecer cuáles son los factores que se deben mejorar para llegar a conseguir la satisfacción laboral en su totalidad, la misma que permitirá mantener algunos factores y mejorar otros, lo cual a su vez estimulará una correcta motivación del personal que permita a la organización alcanzar sus objetivos institucionales.

Para mejorar al factor recompensas que mayor conflicto se demostró que genera en este diagnóstico, se deberá realizar una revisión de la escala de sueldos y salarios vigentes dentro de la organización, la cual está aprobada por el

Consejo Superior, esta revisión deberá estar en función pertinente con las funciones reales que el personal lleva a cabo. Esto a su vez, podrá mejorar la satisfacción en cuanto a equidad, y mejoraría la eficiencia y eficacia de los procesos a través de estímulos económicos mucho más justos.

Posteriormente a la realización del presente diagnóstico se debe desarrollar un estudio de factibilidad para establecer un plan de mejoras del clima organización dentro de la institución; a continuación se debe implementarlo y finalmente se debe realizar un nuevo diagnóstico cuyos resultados, se compararan con los obtenidos con este estudio, de tal manera, determinar si las mejoras que se realizaran serán completamente efectivas.

BIBLIOGRAFÍA

- Abello, A., & Lozano, D. (2013). Importancia de los factores de riesgo psicosocial y clima organizacional en el ambito laboral. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Alarcón, F. S. (2009). La gestión del clima organizacional por parte de los equipos directivos de los centros educativos su incidencia en las dinámicas sociales e institucionales. .
- Aldana, O., Hernández, M. d., Dora, A., & Hernández, S. (2009). Clima organizacional en una unidad de segundo nivel de atención. *Enferm Inst Mex Seguro Soc*, 2(17), 91-96. Obtenido de www.medigraphic.org.mx: <http://www.medigraphic.com/pdfs/enfermeriaimss/eim-2009/eim092f.pdf>
- Álvarez, C. E. (2008). CLIMA ORGANIZACIONAL: un método de análisis para su intervención. Colombia: Centor Editorial Universidad del Rosario. Obtenido de <https://books.google.es/books?id=qipFxpVbK1AC&pg=PA21&dq=clima+organizacional+de+una+empresa&hl=es&sa=X&ei=hmVzVZXJMoTItQXAt4Bw&sqi=2&ved=0CCAQ6AEwAA#v=onepage&q=clima%20organizacional%20de%20una%20empresa&f=false>.
- Barreiros, R. (2001). Salarios, Teoría y Práctica: Historia y actualidad de este aspecto fundamental de la economía Ecuatoriana. Quito: Editorial Universitaria.
- Beiza, A. (2012). Las Relaciones Interpersonales como herramienta esencial para optimizar el clima organizacional en la escuela básica nacional "Creación Chaguaramos II". Valencia.
- Biswas, S. (11 de Junio de 2010). Relationship between psychological climate and turnover intentions and its impact on organisational effectiveness: A study in Indian organisations. *IIMB Management Review*, I(22), 102-110. Obtenido de www.elsevier.com/locate/iimb
- Bris, M. (2000). Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. *Educar*(27), 103-117.
- Carvajal, J. C., Delgado, L., Enciso, E., Ferro, J., Mónica, G., Gómez, C., . . . Vanegas, M. (2013). Psicología organizacional: perspectivas y avances. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Casales, J., Ortega, Y., & Romillo, M. (2000). Clima Organizacional y Fluctuación Laboral en una Institución Financiera. *Revistas de Psicología*, 17(3), 288-296.
- CEAACES. (2014). Instructivo guía para presentación de informes finales para extensiones de las IES. CEAACES, Dirección de Aseguramiento de la Calidad. Quito: CEAACES.
- Definicion.de. (14 de Octubre de 2016). Definicion.de. Obtenido de [definicion.de](http://definicion.de/satisfaccion-laboral/): <http://definicion.de/satisfaccion-laboral/>
- Elvira, M., & Dávila, A. (2005). Cultura y Administración de Recursos Humanos en América Latina. *Universia Bussines Review*, 28-45.
- Forero, M., Morales, R., & Velandia, V. (2008). Motivación, liderazgo y sentido de pertenencia.

- Clima organizacional flores la valvanera ltda. Bogotá: Universidad de la Salle.
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Cuadernos de Administración(42), 43-61.
- García, M., & Ibarra, L. (2011). Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la universidad de guanajuato. Guanajuato: Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilazo.
- García, V. (2012). La motivación laboral. Valladolid: Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Comunicación, Universidad de Valladolid.
- George, D., & Mallery, P. (2003). SPSS for Windows step by step: A Simple Guide and Reference (Cuarta ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- George, H. L., & Stringer, R. A. (1968). Motivation and organizational climate. Division of Research. Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Glick, W. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multinivel research. Academy of Management Review, 10(3), 601-616.
- González, A. (2009). Los Estudios de la Encuesta. UAM.
- Halpin, A. W., & Croft, D. B. (1963). The organizational climate of schools. Midwest Administration Center of the University of Chicago.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (June de 1974). Organizational Climate. Measures Research and Contingencies. Academy of Management Journal, 17(2), 255-280.
- Hernández, R., & Piña, P. (2006). Perfil motivacional de Alumnos de la Escuela de Ciencias Sociales, Cohorte 2005-2006, Según McClelland. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Hill, B. (2016). La Voz de Houston and the Houston Chronicle. Obtenido de <http://pyme.lavoztx.com/>: <http://pyme.lavoztx.com/cules-son-los-factores-que-afectan-la-satisfaccin-laboral-5679.html>
- Ilijins, J., Skvarciany, V., & Gaile-Sarkane, E. (30 de 12 de 2015). Impact on Organizational Climate trough Organizational Culture factors. Case Study of Latvia and Lithuania. Trends Economics and Management, IX(24), 9-17.
- Jones, A. P., & James, L. R. (1973). Psychological climate:Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. Organizational Behavior and Human Performance(23), 201-250.
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Chicago, United States: Rand McNally College.
- López, J. (Julio de 2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de frederick herzberg. (F. d. UNMSM, Ed.) Gestión en el Tercer Milenio, 8(15), 25-36.
- Luekitinan, W. (2014). Organization Climates and Individual Innovation. Advances in Management & Applied Economics, IV(1), 123-135.
- Manosalvas, C., Manosalvas, L., & Nieves, J. (Junio de 2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. AD-minister(26), 5-15.
- Mellado, R. C. (2005). Gestión de la comunicación interna en la organización industrial: clima laboral y liderazgo. Razón y Palabra(43). Obtenido de <http://www.razonypalabra.org.mx>
- Mendez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia, Bogotá. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Motley, R., J. Mazzaccaro, R., David, B., & Land, S. (2016). Using focus groups to identify characteristics of an ideal work environment for Advanced Practice Clinicians. Elsevier, 151-154.
- Núñez, J. (2009). MOTIVACIÓN, APRENDIZAJE Y RENDIMIENTO ACADÉMICO. Actas do X Congresso Internacional Galego-Português de Psicopedagogia., 41-67.
- Ortega Santos, J. P. (2015).
- Peña, M., Guadalupe, D., & Carrillo, A. (2015). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar. Revista

internacional administracion & finanzas, 8(1), 37-50.

Pereiro, J. M. (2001). Psicología de la organización. En J. M. Pereiro, & U. N. (UNED). (Ed.). Madrid.

Quintanilla, I. (2013). Psicología Social del Trabajo (Vol. 15). (J. Luca, Ed.) Madrid: Ediciones Pirámide.

Ramos, D. (Agosto de 2012). Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Obtenido de Universidad Nacional Abierta y a Distancia Web Site:
<http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>

Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional (10 ed.). (S. D. State, Ed.) San Diego, California, Estados Unidos: Pearson.

Salanova, M., Cifre, E., McGrau, R., Llorens, S., & Martínez, I. (2005). Antecedentes de la autoeficacia en profesores y estudiantes universitarios: un modelo causal. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 21(1-2), 159-176.

Salgado, J., Remeseiro, C., & Iglesias, M. (1996). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en una PYME. *Psicothema*, VIII(2), 329-335.

Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). McGraw-Hill.

Sánchez, J., & Calderón, V. (2013). Auditoría a la etapa de planificación y diseño del proceso de compensación. *Estudios Gerenciales*, 139-150.

Sánchez, S. (2005). Influencia de la gestión universitaria en el clima organizacional: un estudio comparativo de tres universidades. Lima.

Saylor Academy. (2012). Saylor.org Academy. Obtenido de www.saylor.org:
https://saylor.org.github.io/text_organizational-behavior-v1.1/s00-license.html

Schneider, B., Gunnarson, S., & Niles-Jolly, K. (1994). Creating the climate and culture of success. *Organizational Dynamics*, 24, 7 -19.

Serrato, M. (2011). Estrategias para mejorar el clima organizacional en la empresa grupo latino

de publicidad colombia ltda. Bogotá: Universidad de la Salle.

Solano, R. (1993). Administración de Organizaciones. Buenos Aires: Ediciones Interoceánicas.

Stange, K. (1 de Enero de 2010). Ways of Knowing, Learning, and Developing. *The Annals of Family Medicine*, Inc, 4-10. Obtenido de <http://www.annfammed.org/>.

Tapia, K. (2011). Optimización de los factores que influyen en el clima laboral de una empresa. Quito, Pichincha, Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar.

Torrecilla, O. (2017). Clima organizacional y su relación con la productividad laboral. Argentina: Universidad de Congreso.

Universidad Politécnica Salesiana. (2014). Avances e Innovación de la "UPS". *Utopía*, 11.

Universidad Politécnica Salesiana. (2017). Universidad Politécnica Salesiana. Recuperado el 6 de Febrero de 2017, de <http://www.ups.edu.ec/>:
<http://www.ups.edu.ec/web/guest/resena-historica>

Valderrama, B. (2010). Motivación inteligente, el impulso para lograr tus metas. Madrid: Pearson.

Vázquez, R., & Guadarrama, J. (2001). El clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior. *Tiempo de Educar*, 3(5), 105-131.

ANEXOS

Anexo 1: Modelo de Cuestionario aplicado al personal administrativo y docente de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito Campus Sur.

CLOB PROPÓSITOS U OBJETIVOS

1. En esta organización se definen claramente los objetivos y resultados esperados en cada nivel
2. Todas las áreas y niveles de la organización son tenidas en cuenta para hacer los presupuestos
3. Los objetivos esperados son coherentes con los recursos asignados
4. Se evalúa la dificultad de conseguir los objetivos antes de establecerlos formalmente
5. Existe la posibilidad de negociar el presupuesto con las instancias de la organización
6. La misión de la organización está siempre presente en el establecimiento de los objetivos
7. Mi opinión se tiene en cuenta para el establecimiento de objetivos en mi dependencia.
8. La organización siempre nos comunica los resultados obtenidos en el periodo anterior

CRE RELACIONES ENTRE MIEMBROS

CREC Comunicación

En esta organización...

1. La comunicación con el jefe inmediato es fluida, clara y siempre hay retroalimentación
2. Cuando las directivas dan una indicación, el jefe inmediato siempre la comunica a tiempo
3. Cuando se da alguna situación que me afecta, el jefe inmediato está disponible para escuchar
4. Mi jefe inmediato genera la confianza para decirle cuando algo afecta el trabajo
5. En la Universidad se promueve la comunicación tanto con los jefes inmediatos como con las máximas autoridades

CRET Trato interpersonal

En esta organización...

1. El jefe inmediato o supervisor ayuda a mejorar cuando alguien hace algo mal
2. Mi jefe inmediato o supervisor sabe cómo se hacen las cosas y siempre está pendiente del subalterno
3. Los jefes o supervisores escuchan y respetan la opinión de todos aunque decidan otra cosa
4. Se valora a los trabajadores sin importar el cargo que ocupan
5. Las autoridades ayudan a mejorar cuando alguien hace algo mal

CREM Manejo de los conflictos

En esta organización...

1. El jefe inmediato maneja los conflictos y se resuelven fácilmente sin ir a las máximas autoridades
2. Los problemas siempre se resuelven a través del dialogo.
3. Hay compañerismo entre los trabajadores.
4. Existe confianza entre los compañeros para conversar sobre cualquier tipo de problema

CES LA ESTRUCTURA Y MECANISMOS DE SOPORTE DE LA GESTION

CESES Espacios infraestructura y lugar de trabajo

En esta organización...

1. El espacio físico en de trabajo es adecuado
2. Da gusto llegar a trabajar aquí
3. Los puestos de trabajo son cómodos y agradables
4. Se tiene todo lo que se necesita en el lugar de trabajo

CESTR Estructura, jerarquía y responsabilidades

1. La estructura de niveles y cargos en mi área, departamento o facultad es adecuada para cumplir con los objetivos.
2. Se puede identificar quien es responsable de cada actividad en mi área, departamento y/o facultad.
3. Se puede identificar quien es responsable de cada actividad en la Universidad.
4. La forma como está estructurada la Universidad en áreas, departamentos y facultades contribuyen al desarrollo adecuado de mi trabajo

5. Las actividades y responsabilidades (funciones) están claramente diferenciadas entre los funcionarios de mi área, departamento o facultad

MECANISMOS DE APOYO

CMAT Tecnologías de soporte y herramientas tecnológicas

En esta organización...

1. Capacitan/entrenan al personal para mejorar el desarrollo de las actividades
2. Las capacitaciones/entrenamientos ayudan efectivamente a hacer mejor el trabajo
3. Las solicitudes de capacitación/entrenamiento son escuchadas
4. Los equipos y tecnología con los que se cuenta para el desarrollo del trabajo son adecuados
5. La tecnología con que cuento me permite aprovechar mi potencial y hacer mi trabajo bien
6. Siempre me entero de las jornadas de capacitación incluso cuando no estoy incluido(a) en ellas.

CMAP Procesos, procedimientos y funciones

1. Las funciones y procedimientos son claros, permitiendo hacer rápidamente el trabajo
2. Los procedimientos permiten hacer el trabajo no importa si me cambian de área o división.
3. Cada vez que se requiere reemplazar al jefe o supervisor, se puede hacer porque los procesos son claros
4. Aquí, todos los que hacen el mismo trabajo, tienen funciones similares.
5. Es fácil reemplazar a alguien que hace el mismo trabajo en otra dependencia

CRCM RECOMPENSAS

1. En esta universidad hay reales oportunidades de crecimiento profesional
2. La universidad permite capacitarse para optar a cargos de mayor jerarquía dentro de ella
3. Siento que me pagan una suma justa para el trabajo que hago.
4. Los beneficios adicionales que se reciben son buenos.
5. Cuando se hace un buen trabajo, se recibe el reconocimiento que se debería recibir.
6. Mi jefe inmediato siempre reconoce cuando hago un buen trabajo.

CLID EL LIDERAZGO

En esta organización...

1. Las autoridades conocen y monitorean los resultados de las dependencias.
2. El cambio y la innovación en lo que se hace, se ve comúnmente en esta universidad.
3. Se promueven reuniones entre autoridades y trabajadores para escuchar sus opiniones.
4. Se puede contar con los recursos de otras dependencias para mejorar la efectividad y la eficiencia.
5. El trabajo en equipo es fundamental para lograr los resultados.
6. Las autoridades promueven que los jefes directos tengan las decisiones sobre los trabajadores.
7. Las autoridades promueven el trabajo entre dependencias.
8. Mi evaluación se hace en función de la calidad, eficiencia y efectividad de mi trabajo.
9. Mi supervisor es bastante competente en la ejecución de su trabajo.

SATISFACCIÓN

1. Cómo considera al nivel de satisfacción que la organización en función a las secciones anteriores, le proporciona para que usted cumpla con los objetivos institucionales

Anexo 2: Propiedades psicométricas de la escala de clima organizacional del cuestionario base.

ANALISIS DE FIABILIDAD POR DIMENSION	Kaiser-Meyer-Olkin.	Chi-cuadrado aproximado	gl	Sig.	Alfa de Cronbach	N de elementos
PROPÓSITOS U OBJETIVOS	,923	2400,774	28	0,000	0,923	8
RELACIONES ENTRE MIEMBROS	,933	4881,398	91	0,000	0,945	14
LA ESTRUCTURA Y MECANISMOS DE SOPORTE DE LA GESTION	,882	2032,331	36	0,000	0,883	9
MECANISMOS DE APOYO	,896	3477,720	55	0,000	0,924	11
RECOMPENSAS	,842	1383,191	15	0,000	0,879	6
EL LIDERAZGO	,914	1837,654	36	0,000	0,887	9
ESCALA TOTAL					0,976	57

Anexo 3: Autorización de realización de Diagnóstico del clima organizacional del personal administrativo - docente de la Universidad Politécnica Salesiana - Sede Quito Campus Sur.



Oficio N. 003-DTAI

Quito, 24 de marzo del 2016
Lcdo. José Juncosa Msc.
Vicerrector
Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito
Presente.

De mis consideraciones:

Por medio de la presente solicito a usted la autorización para realizar la investigación de mi propuesta para el paper de titulación con el tema **“Diagnóstico del clima organizacional del personal administrativo docente de la Universidad Politécnica Salesiana – Sede Quito”**. A presentar en la Maestría en Dirección de Talento Humano de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo.

Sin otro particular por el momento, me suscribo.

Cordialmente,

Ing. Paty Quiroz D.
Dirección Técnica de Administración e Inventarios
Universidad Politécnica Salesiana _ Campus Sur

Antonio Juncosa
28.11.2016

DIRECCIÓN TÉCNICA DE ADMINISTRACIÓN E INVENTARIOS

Sede Quito. Campus El Girón. Av. 12 de Octubre N24-22 y Wilson. Teléfonos: 3962 800 / 3962 900 Ext.: 2105 - 2109.
Correo electrónico: cguachilema@ups.edu.ec