



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

SEDE
ESMERALDAS

Escuela de Administración de Empresas

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE ESMERALDAS

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Talento Humano: Clima Organizacional

Tesis de grado previo a la obtención del título de
Magister en Administración de Empresas, Mención Planeación

Autor: Ing. Evelin Lorena Flores García

Asesor: Mgt. Xavier Quiñónez Ku

Esmeraldas - Ecuador

Abril 2019

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de Grado de la PUCESE previo a la obtención del título de **Magister en Administración de Empresas, Mención Planeación.**

Mgt. Xavier Quiñónez Ku
DIRECTOR DE TESIS

f. _____

PhD. Roxana Benítez
LECTORA 1

f. _____

Mgt. Cecilia Velazco
LECTORA 2

f. _____

Mgt. Liris de los Lirios Bernabé
CORDINADORA DE POSGRADOS

f. _____

Mgt. Maritza Demera Mejía
SECRETARIA GENERAL DE LA PUCESE

f. _____

ESMERALDAS- ECUADOR
Abril, 2019

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Ing. EVELIN LORENA FLORES GARCÍA portador de la cédula de ciudadanía No. 0801945411 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de **Magister en Administración de Empresas Mención Planeación** son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Ing. Evelin Lorena Flores García

C.C. 0801945411

CERTIFICACIÓN

Yo, **Victor Xavier Quiñónez Ku**, en calidad de director de tesis, cuyo título es Diagnóstico del clima organizacional en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas, **CERTIFICO** haber revisado que el trabajo cumple con los requisitos de calidad, originalidad y presentación exigibles y que se han incorporado las sugerencias del Tribunal, al trabajo de grado.

Mgt. Xavier Quiñónez Ku

DIRECTOR DE TESIS

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo de investigación a mis padres Walter Flores y Aura García que lo dieron todo por verme crecer profesional y personalmente, porque siempre estuvieron apoyándome en cada decisión de mi vida y orientando mi camino, dedico cada uno de mis logros para ustedes.

Dedico este trabajo a mis hermanos, David y Mayoli porque son los seres más nobles que conozco y con su amor me impulsaron y dieron ánimos para terminar este desafío.

Dedico este trabajo a Juan, mi compañero de vida, que con su amor, paciencia y espíritu de superación impulsó mis deseos de concluir esta etapa de mi vida.

A todos mis familiares y amigos que estuvieron cerca apoyando mis pasos.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a DIOS el ser supremo que me dio vida y sabiduría para alcanzar mis metas propuestas, su compañía me permitió superar todos los obstáculos llenándome de aprendizaje.

Agradezco a mis padres porque me enseñaron el valor del trabajo, el amor, la vida, la bondad, la honradez y muchos otros valores que hacen de mí una mejor persona.

De manera especial agradezco a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas, a la directora Administrativa y de Talento Humano Econ. Roxana Benítez y a su equipo de trabajo que me apoyaron con gran interés para culminar esta investigación.

A todos los trabajadores de la PUCESE, quiero agradecerles por su tiempo y opiniones que permitieron obtener información importante para la elaboración del diagnóstico de esta investigación.

Finalmente agradezco de manera muy especial a mi jefe, director de tesis y un gran amigo, el Mgt. Xavier Quiñónez quien aportó con toda su experiencia y conocimiento haciendo posible que culmine esta etapa tan importante de mi vida.

CONTENIDO

CAPÍTULO 1	1
INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS	1
1.1 Justificación.....	1
1.2 Marco teórico de la investigación	2
1.2.1 Fundamentación teórica/ conceptual	2
1.2.2 Fundamentación legal	9
1.2.3 Revisión de estudios previos	13
1.2.4 Aporte de varios autores a 16 dimensiones del clima organizacional	22
1.3 Objetivos	24
1.3.1 Objetivo General	24
1.3.2 Objetivos Específicos.....	24
CAPÍTULO 2.....	25
METODOLOGÍA	25
2.1 Método de investigación	25
2.1.1 Tipo de investigación	25
2.2 Universo, Población y muestra.....	26
2.3 Técnicas e instrumentos utilizados.....	26
2.3.1. Entrevista.....	29
2.3.2. Encuestas	29
CAPÍTULO 3	30
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	30
3.1 Descripción de la muestra	30
3.2 Análisis y descripción de resultados	30
CAPÍTULO 4.....	39
DISCUSIÓN	39
CAPÍTULO 5.....	41
5.1 Conclusiones	41
5.2 Propuesta.....	41
REFERENCIAS	44

Índice de Tablas

Tabla 1 Dimensiones del clima organizacional.....	6
Tabla 2 Resumen del clima organizacional por factores.....	15
Tabla 3 Población universo.....	26
Tabla 4 Estadísticas de fiabilidad.....	27
Tabla 5 Resultados del clima organizacional desde la perspectiva del personal administrativo	31
Tabla 6 Resultados del clima laboral desde la perspectiva del personal docente.....	33
Tabla 7 Resultados del clima laboral desde la perspectiva del personal de servicio.....	34
Tabla 8 Dimensiones que inciden en la satisfacción laboral del personal de la Pucese.....	36

Índice de Figuras

Figura 1 Escala de semaforización.....	15
Figura 2 Satisfacción del personal administrativo	32
Figura 3 Satisfacción del personal docente	33
Figura 4 Satisfacción del personal de servicio	35
Figura 5 Satisfacción de la población de trabajadores	36

RESUMEN EJECUTIVO

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Esmeraldas (PUCESE) es una institución que mantiene interés por conocer la satisfacción de sus trabajadores y evaluar su clima organizacional. La retroalimentación de los resultados de un estudio previo brindó a los directivos información valiosa acerca de las fortalezas y debilidades de la organización e impulsó un plan de acciones en búsqueda de mejores resultados, por tal razón, las autoridades facilitaron sus recursos haciendo posible la realización de este estudio.

La metodología que se utilizó para analizar el clima organizacional fue descriptiva y se inició con la selección de las bases teóricas, se diseñaron los instrumentos de recolección de datos en una plataforma en línea facilitando el proceso de tabulación e interpretación de los resultados.

El estudio concluye con la identificación de microclimas. En el ambiente del personal docente existen 5 de 16 dimensiones en “riesgo”, el personal administrativo y de servicio coinciden que 1 de las 16 dimensiones está “riesgo”. La dimensión en “riesgo” común para todos es la *compensación y reconocimiento*, pero para el personal docente se aumentan otras dimensiones consideradas en “riesgo” que son: *comunicación, mejora y cambio, condiciones de trabajo y normatividad*.

Los resultados demuestran que la gestión ejecutada por la institución en los últimos 5 años ha conseguido disminuir el número de dimensiones en “riesgo”, pese a ello debe estar consciente que el personal docente es quien tiene mayor insatisfacción y su participación es del 55,9% del total de la población.

Palabras claves: Clima organizacional, cultura organizacional, talento humano.

ABSTRACT

The Pontifical Catholic University of Ecuador, Esmeraldas headquarters (PUCESE) is an institution that is interested in knowing the satisfaction of its workers and evaluating its organizational climate. The feedback of the results of a previous study provided managers with valuable information about the strengths and weaknesses of the organization and likewise, promoted a plan of actions in search of better results, for this reason, the authorities facilitated their resources making possible the completion of this study.

The methodology used to analyze the organizational climate was descriptive and began with the selection of the theoretical bases, the data collection instruments were designed in an online platform facilitating the tabulation process and finally the results were interpreted.

The study concludes with the identification of microclimates. In the teaching staff environment there are 5 of 16 dimensions in "risk", the administrative and service staff agree that 1 of the 16 dimensions is "risk". The common "risk" dimension for all is compensation and recognition, but for the teaching staff, other dimensions considered as "risk" are increased: communication, improvement and change, working conditions and regulations.

The results show that the management carried out by the institution in the last 5 years has managed to reduce the number of "risk" dimensions, despite this it must be aware that the teaching staff is the one who has greater dissatisfaction and its participation is of 55,9 % of the total population.

Keywords: Organizational climate, organizational culture, human talent.

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

Durante muchos años se pensó que el capital financiero era la llave que permitía el desarrollo de las empresas, sin embargo, en la actualidad la tendencia del futuro se encuentra en el capital humano. Lo inquietante para las organizaciones es encontrar la forma adecuada de medir el capital intelectual.

Algunas instituciones de gran renombre como la Deloitte University en el año 2016 publicaron en un estudio realizado a más de 130 países de todo el mundo que dentro del foco de atención de las grandes empresas se encontraba el liderazgo y la cultura. Y después de comprender el valor de la cultura, se resalta una aportación de Ouchi (1992) quien identifica el clima como un componente más de cultura (García, 2009, p. 45).

1.1 Justificación

El clima organizacional se encuentra estrechamente ligado con la productividad, por esta razón muchas organizaciones como el caso de la PUCESE tienen gran interés en conocer la satisfacción de sus trabajadores y posteriormente apoyar acciones de mejora.

Se considera que los beneficiarios en esta investigación son los trabajadores de la institución porque al conocer su grado de satisfacción respecto a las dimensiones analizadas se logran identificar debilidades que deberán ser atacadas. Si bien es cierto no todas las debilidades detectadas pueden ser resueltas, pero se pueden proponer planes de acción en base a los recursos que se tenga.

Los beneficiarios principales son los trabajadores de la PUCESE, cuya modalidad de contrato depende de sus funciones y se les denomina: personal docente, personal administrativo y personal de servicio. Evaluar el clima organizacional de la institución tiene como fin mejorar su productividad, por lo tanto, existe un grupo de beneficiarios adicionales que son los estudiantes porque forman parte del ambiente laboral.

1.2 Marco teórico de la investigación

1.2.1 Fundamentación teórica/ conceptual

1.2.1.1 Administración de Recursos Humanos

Según Chiavenato (2009) la administración de los recursos humanos desde la perspectiva de varios autores es: “El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño”.

Así mismo Chiavenato (2009) la define como: “El área que constituye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito (p.9).

En la primera definición se habla de políticas, que son reglas y directrices básicas que los trabajadores se comprometen a cumplir. Las políticas son sumamente importantes porque evitan malentendidos y ayudan a que toda la empresa se encuentre en sincronía. Citemos un ejemplo de una política de calidad de una universidad para un mejor entendimiento: “En la universidad, nuestros estudiantes son las personas más importantes a las que tenemos que servir y satisfacer, cumpliendo con lo que ofrecemos en los plazos establecidos y mejorando permanentemente todos los procesos académicos y administrativos”. Una política como esta, conduce las actividades diarias de todos los trabajadores de una institución. En conclusión, una política precisa garantiza para la continuidad del negocio. Por consiguiente, la segunda definición enfatiza que el capital humano bien cuidado garantiza el éxito de una organización.

1.2.1.2 Procesos de la administración de recursos humanos

Chiavenato (2009) en el libro de Gestión del talento humano expresa lo siguiente

La administración de los recursos humanos es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos que se resumirán a continuación

1. *Procesos para integrar personas.* Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa, incluyen el reclutamiento y la selección de personal.
2. *Procesos para organizar a las personas.* Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.
3. *Procesos para recompensar a las personas.* Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas, incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.
4. *Procesos para desarrollar a las personas.* Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implica la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.
5. *Procesos para retener a las personas.* Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactoria para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad, la calidad de vida y las relaciones sindicales.
6. *Procesos para auditar a las personas.* Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa.

Tal como se menciona en el proceso 5, analizar el clima organizacional es una de las maneras que permitirá a una empresa retener a su personal. Es preciso aclarar que retener al personal, para una empresa que busca el éxito constante representa una fuerte inversión en su talento humano.

Las empresas han comprendido que el talento humano forja un conocimiento invaluable del giro del negocio, dotándose de habilidades y competencias que le permiten alcanzar niveles más altos de productividad dentro de la organización.

1.2.1.3 Gestión del talento humano

A partir de los 90, con la era del conocimiento surgen los equipos de gestión del talento humano que sustituyen a los departamentos de recursos humanos. En esta etapa, el mercado de servicios supera al mercado industrial, las unidades de negocio superan a las organizaciones grandes, y las personas se consideran como asociados capaces de tomar decisiones para cumplir metas (Chiavenato, 2009).

1.2.1.4 Talento humano

Un talento es siempre un tipo especial de persona, pero no toda persona es un talento. Las empresas han detectado que un talento humano posee 4 aspectos esenciales, y se mencionan a continuación; el conocimiento, las habilidades, el juicio y la actitud. Son estas las características que los actuales cazadores de talentos identifican en las personas antes de reubicarlas en una organización.

El *conocimiento* se trata del saber, la *habilidad* es el saber hacer lo que significa transformar el conocimiento en resultados, el *juicio* es donde la persona analiza la situación y el contexto, tiene espíritu crítico y es capaz de definir prioridades, la *actitud* trata de saber hacer que ocurra, trata de asumir riesgos y actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados (Chiavenato, 2009).

1.2.1.5 Definiciones del Clima Organizacional

Desde el punto de vista ontológico de cada investigador existen varios enfoques del clima organizacional de los cuales se definirán los más representativos. Forehand y Gilmer (1964) con un enfoque estructuralista definen el clima organizacional como: “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman”. Por otro lado Halpin y Crofts (1963) con un enfoque subjetivo la definen como: “La opinión que el empleado se forma de la organización” (Sandoval, 2004, pp.83-84).

El enfoque estructuralista menciona características permanentes mientras que el enfoque subjetivo menciona percepciones lo cual es muy cambiante a lo largo del tiempo, pero hay una coincidencia, y está dada por la forma de medir el clima organizacional es decir que a través de percepciones se miden características de la organización. Para ser más

explícitos, cuando se consulta a los trabajadores de una empresa qué opinan acerca de su espacio de trabajo, es claro que la empresa no cambiará su infraestructura a corto plazo, pero la percepción del empleado cambiará muy rápido dependiendo de las necesidades del entorno laboral.

1.2.1.6 Importancia del Clima Organizacional

A continuación, se citan algunas consideraciones que esclarecerán la importancia del clima organizacional.

“El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.” (Sandoval, 2004, pp. 83-84).

Gonçalves (1997) afirma que el clima organizacional es el resultado de las percepciones que tengan los trabajadores en cuanto a los factores organizacionales existentes en el lugar de trabajo, tales como: los estilos de liderazgo adoptados por la gerencia, la estructura organizativa y las relaciones entre los empleados.

Para Castillo et al. (2000), un clima organizacional estable y flexible promueve en el personal logros en el largo plazo, por el contrario, una organización demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, solo obtendrá logros en el corto plazo.

Chiavenato (2000) considera que el clima organizacional está íntimamente relacionado con la motivación, al tener una motivación elevada el clima organizacional tiende a ser más alto proporcionando de éste modo satisfacción y mayor participación entre las personas (Urdaneta Q., Álvarez M, & Urdaneta Q., 2009, pp. 446-447).

De tal manera, se entiende que las instituciones se preocupen por la opinión de sus trabajadores para mantenerlos motivados y conducirlos a la producción de beneficios en el presente y futuro de la empresa, se puede decir que se aplica una filosofía ganar-ganar,

y mientras más alta es la satisfacción de los trabajadores, más alta es la valoración del clima organizacional lo que significa un nivel de desempeño mayor, siendo esta una razón fuerte para que las empresas fijen gran interés por conocer el estado del clima de su organización.

1.2.1.7 Dimensiones del clima organizacional

Se refiere a las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los trabajadores (Sandoval, 2004).

En la tabla 1 se muestra, según varios autores, aportes importantes a las investigaciones acerca del clima laboral y las dimensiones a considerar para determinar el clima de una organización.

Tabla 1 Dimensiones del clima organizacional

Forehand y Gilmer (1964)	Friedlander y Marguilles (1969)	Gavin (1975)	Lawler, Hall y Oldham (1974)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tamaño de la organización 2. Estructura Organizacional 3. Complejidad sistemática de la organización 4. Estilo de liderazgo 5. Orientación de fines 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empeño 2. Obstáculos o trabas 3. Intimidad 4. Espíritu de trabajo 5. Actitud 6. Acento puesto sobre la producción 7. Confianza 8. Consideración 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura organizacional 2. Obstáculo 3. Recompensa 4. Espíritu de trabajo 5. Confianza y consideración de parte de los administradores 6. Riesgos y desafíos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia/ eficacia 2. Responsabilidad 3. Nivel práctico/concreto 4. Riesgo 5. Impulsividad
Likert (1976)	Litwin y Stringer (1968)	Meyer (1968)	Payne, Pheysey, y Pugh (1971)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Métodos de mando 2. Naturaleza de las fuerzas de motivación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura organizacional 2. Responsabilidad 3. Recompensa 4. Riesgo 5. Apoyo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conformidad 2. Responsabilidad 3. Normas 4. Recompensa 5. Claridad organizacional 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tipo de organización 2. Control

<ul style="list-style-type: none"> 3. Naturaleza de los procesos de comunicación 4. Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción 5. Toma de decisiones 6. Fijación de los objetivos o de las directrices 7. Procesos de control 8. Objetivos de resultados y de perfeccionamiento 	<ul style="list-style-type: none"> 6. Normas 7. Conflicto 	<ul style="list-style-type: none"> 6. Espíritu de trabajo 	
Pritchard y Karasick (1973)	Schneider y Bartlett (1968)	Steers (1977)	Halpin y Crofts (1963)
<ul style="list-style-type: none"> 1. Autonomía 2. Conflicto contra cooperación 3. Relaciones sociales 4. Estructura organizacional 5. Recompensa 6. Relación entre rendimiento y remuneración 7. Niveles de ambición de la empresa 8. Estatus 9. Flexibilidad e innovación 10. Centralización 11. Apoyo 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Apoyo proveniente de la dirección 2. Interés por los nuevos empleados 3. Conflicto 4. Independencia de los agentes 5. Satisfacción 6. Estructura organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Estructura organizacional 2. Refuerzo 3. Centralización de poder 4. Posibilidad de cumplimiento 5. Formación y desarrollo 6. Seguridad contra riesgo 7. Apertura contra rigidez 8. Estatus y moral 9. Reconocimiento y retroalimentación 10. Competencia y flexibilidad organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Cohesión entre el cuerpo docente 2. Grado de compromiso del cuerpo docente 3. Moral de grupo 4. Apertura de espíritu 5. Consideración 6. Nivel afectivo de relaciones con la dirección 7. Importancia de la producción

Fuente: Brunet, L. (1987) *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas, pág. 44

1.2.1.8 Operacionalización del clima organizacional

Litwin y Stringer (1968) “midieron la percepción de los empleados en función de nueve dimensiones: estructura, responsabilidad individual, remuneración, desafío, relaciones sociales, cooperación, estándares, conflictos e identificación con la organización” (Hernández Sampieri, Méndez Valencia, & Contreras Soto, 2014, p.233).

En este mismo estudio, se mencionan las dimensiones que utilizaron otros autores para medir el clima organizacional, tal como se detalla a continuación:

Parker, Baltes, Young, Huff, Altmann, Lacost y Roberts (2003) identificaron dimensiones comunes en las investigaciones del clima a nivel prácticamente mundial como: rol en el trabajo, el trabajo en sí, el líder, el grupo de trabajo, la organización en general, la satisfacción en el trabajo, el sentirse “bien” en el ambiente laboral, la motivación, el desempeño y otras actitudes hacia el trabajo.

Patterson, Warr y West (2004) y Patterson, West, Shackleton, Dawson y Lawthom (2005), generaron un instrumento que consideró las siguientes dimensiones: involucramiento, autonomía, soporte del supervisor, integración, preocupación por el bienestar del empleado, desarrollo de habilidades, esfuerzo, reflexividad (capacidad para pensar en las decisiones laborales), innovación y flexibilidad, enfoque externo a la organización, claridad de metas, presión para producir, calidad (en el trabajo y de la empresa), retroalimentación del desempeño, eficiencia, formalización, tradición (seguir normas establecidas por años), afecto hacia los empleados, satisfacción general hacia el trabajo (respecto al superior, la organización y el puesto en sí), y dedicación en el trabajo.

Hernández Sampieri (2006) encontró que las dimensiones más comunes son: percepción de la dirección-gerencia (apoyo experimentado), cooperación-trabajo en equipo, percepción sobre el desempeño-resultados-calidad, recompensas, autonomía, estructura, innovación, comunicación y motivación.

Como se acaba de observar diferentes autores no utilizan las mismas dimensiones para sus análisis, en este caso se recomienda operacionalizar un modelo que lo contextualice sobre las necesidades de la organización.

1.2.1.9 Teoría del Clima organizacional de Likert

Likert (citado en Sandoval, 2004) menciona que “el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores” (p.86).

Según lo planteado por Likert (1968) la percepción de los trabajadores es vital para desarrollar el clima, y puede estar influenciado por variables causales, intermedias y finales que influyen positiva o negativamente en el ambiente laboral (Rodríguez, 2016, p.5).

Se identifica que son tres los tipos de variables que influyen en la percepción individual del clima y estas son: causales, intermedias y finales.

La estructura de la organización, su administración, las reglas, decisiones, competencia y actitudes son variables de tipo *causales* porque un cambio afecta al resto de variables. Un ejemplo sería que una empresa privada por disposiciones externas tenga que ser pública, trayendo consigo una nueva estructura organizacional, y generando una serie de cambios que afectan directamente a sus trabajadores. Analizarlas permite conocer el sentido de evolución que obtiene la organización.

La motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la forma de tomar decisiones son variables *intermedias* y reflejan la situación interna de la organización.

La productividad, gastos, ganancias y pérdidas son variables *finales* y permiten medir logros de la organización.

1.2.2 Fundamentación legal

En el Ecuador existe la constitución de la República del Ecuador, que es la norma jurídica de mayor jerarquía dentro del ordenamiento jurídico ecuatoriano y el código del trabajo que es el documento para legislar la actividad laboral en Ecuador. A partir de estos dos documentos importantes se muestran algunas leyes y códigos relacionados con la temática del presente estudio.

1.2.2.1 Constitución del Ecuador 2008

La Constitución del Ecuador en el Título VI “Régimen de Desarrollo”, Capítulo Sexto, Sección Tercera – Formas de trabajo y su retribución, Art. 326, Numeral 5 manifiesta que “Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar” (p.2), de igual manera en el Numeral 6 del mismo artículo garantiza el derecho de todo trabajador a ser reintegrado a su trabajo y a mantener la relación laboral luego de haberse rehabilitado después de un accidente de trabajo. En el Art. 332 de la sección anterior, se menciona la eliminación de riesgos laborales a los trabajadores a fin de no afectar su salud reproductiva (Asamblea Nacional Constituyente, 2008).

Existen algunas reglamentaciones del Código de Trabajo que respaldan la actividad laboral y son consideradas para la elaboración de análisis de percepciones de los trabajadores en las empresas.

La presente investigación se da en una institución privada sin ánimos de lucro por lo tanto se describe el Capítulo IV que trata de los empleados privados.

Tal como se menciona en el Art. 305 del Código de Trabajo;

Empleado privado o particular es el que se compromete a prestar a un empleador servicios de carácter intelectual o intelectual y material en virtud de sueldo, participación de beneficios o cualquier forma semejante de retribución siempre que tales servicios no sean ocasionales.

De igual manera, el capítulo VI, en sus artículos del 79 al 133 expresan todo lo relacionado a las reglamentaciones de los salarios, sueldos, de las utilidades y de las bonificaciones y remuneraciones adicionales.

Adicionalmente en el capítulo V, se contempla la prevención de los riesgos, las medidas de seguridad e higiene, los puestos de auxilio, y la disminución de la capacidad para el trabajo.

Para lo cual se describirán algunos artículos pertinentes:

Art. 410.- Obligaciones respecto de la prevención de riesgos.

Los empleadores están obligados a asegurar a sus trabajadores condiciones de trabajo que no presenten peligro para su salud o su vida.

Los trabajadores están obligados a acatar las medidas de prevención, seguridad e higiene determinadas en los reglamentos y facilitadas por el empleador. Su omisión constituye justa causa para la terminación del contrato de trabajo.

Art. 412.- Preceptos para la prevención de riesgos.

El Departamento de Seguridad e Higiene del Trabajo y los inspectores del trabajo exigirán a los propietarios de talleres o fábricas y de los demás medios de trabajo, el cumplimiento de las órdenes de las autoridades, y especialmente de los siguientes preceptos:

1. Los locales de trabajo, que tendrán iluminación y ventilación suficientes, se conservarán en estado de constante limpieza y al abrigo de toda emanación infecciosa;
2. Se ejercerá control técnico de las condiciones de humedad y atmosféricas de las salas de trabajo;
3. Se realizará revisión periódica de las maquinarias en los talleres, a fin de comprobar su buen funcionamiento;
4. La fábrica tendrá los servicios higiénicos que prescriba la autoridad sanitaria, la que fijará los sitios en que deberán ser instalados;
5. Se ejercerá control de la afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y de la provisión de ficha de salud. Las autoridades antes indicadas, bajo su responsabilidad y vencido el plazo prudencial que el Ministerio de Trabajo y Empleo concederá para el efecto, impondrán una multa de conformidad con el artículo 628 de este Código al empleador, por cada trabajador carente de dicha ficha de salud, sanción que se la repetirá hasta su cumplimiento. La resistencia del trabajador a obtener la ficha de salud facilitada por el empleador o requerida por la Dirección del Seguro General de Salud Individual y Familiar del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, constituye justa causa para la terminación del contrato de trabajo, siempre que hubieren transcurrido treinta días desde la fecha

en que se le notificare al trabajador, por medio de la inspección del trabajo, para la obtención de la ficha;

6. Que se provea a los trabajadores de mascarillas y más implementos defensivos, y se instalen, según dictamen del Departamento de Seguridad e Higiene del Trabajo, ventiladores, aspiradores u otros aparatos mecánicos propios para prevenir las enfermedades que pudieran ocasionar las emanaciones del polvo y otras impurezas susceptibles de ser aspiradas por los trabajadores, en proporción peligrosa, en las fábricas en donde se produzcan tales emanaciones; y,

7. A los trabajadores que presten servicios permanentes que requieran de esfuerzo físico muscular habitual y que, a juicio de las comisiones calificadoras de riesgos, puedan provocar hernia abdominal en quienes los realizan, se les proveerá de una faja abdominal.

En algunas investigaciones del clima laboral también se consideran las condiciones ambientales para personas con discapacidad, siendo así, se analiza el apartado del trabajo para personas con discapacidad.

Uno de los artículos menciona:

El Estado garantizará la inclusión al trabajo de las personas con discapacidad, en todas las modalidades como empleo ordinario, empleo protegido o autoempleo tanto en el sector público como privado y dentro de este último en empresas nacionales y extranjeras, como también en otras modalidades de producción a nivel urbano y rural.

De la prevención.- Los empleadores que por no observar las normas de prevención, seguridad e higiene del trabajo, causaren que el trabajador sufra enfermedad profesional o accidente de trabajo que motive una discapacidad o una lesión corporal o perturbación funcional, serán sancionados con una multa de diez remuneraciones básicas mínimas unificadas del trabajador en general, impuesta por el Director o Subdirector del Trabajo, la misma que será depositada en una cuenta especial del CONADIS, sin perjuicio de otras sanciones tipificadas en este Código y otros cuerpos legales vigentes atinentes a la materia. A su vez, asumirán las obligaciones sobre la responsabilidad patronal por accidentes de trabajo y enfermedades profesionales como establece el Código del Trabajo

en caso de no estar afiliado a la seguridad social o no tener las aportaciones mínimas para acceder a estos beneficios.

1.2.3 Revisión de estudios previos

Rosero-Burbano, Bermúdez-Aponte, Gómez, García, & Reyes (2012) proponen un instrumento para medir el clima organizacional en la Fuerza Aérea Colombiana con una capacidad discriminativa y de homogeneidad, donde cada ítem analizado obtuvo un alfa mayor a 0,72. Cada ítem pertenece a las variables que se muestran a continuación:

1. Medio ambiente físico
2. Orientación organizacional
3. Administración del talento humano
4. Trabajo en grupo
5. Comunicación e integración
6. Capacidad profesional

El instrumento consta de preguntas muy fáciles de entender y compatibles para muchas organizaciones, razón por la cual se ha considerado que podría ser útil su aplicación en el contexto de la recolección de datos, incorporando al cuestionario la escala de Likert, que es muy usada en las encuestas de investigación.

Otro de los artículos revisados, analizan la relación que existe entre el clima organizacional, la satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería (Del Toro Granados, Salazar Sotter, & Gómez Rangel, 2011).

Se deben realizar más investigaciones sobre la correlación entre estas tres variables para contrastar resultados, pues en este artículo se concluye que existe una correlación estadísticamente significativa entre el clima laboral, la satisfacción laboral y el desempeño laboral, también se resalta que el clima organizacional tiene un mayor valor predictivo positivo que la satisfacción laboral y el desempeño laboral.

Por otro lado, Giraldo, Romero, Vizcaíno, & Ceballos (2012), realizaron un estudio del clima organizacional en una empresa prestadora de servicio de vigilancia y seguridad privada en el cual consideraron analizar la percepción de los trabajadores con respecto a

los siguientes factores; el sentimiento de importancia como miembro de la institución, la retribución económica, el agrado a su trabajo, el trato del jefe inmediato, el medio ambiente que rodea su lugar de trabajo, la comunicación de reglamentos, políticas, normativas y procedimientos internos, la valoración de su capacidad profesional, la correspondencia del puesto con las funciones que realiza, el trato del jefe inmediato con los compañeros, el lugar de trabajo (espacio, luz, sillas), capacitación, funciones que realiza, procedimiento para llenar vacantes, instrucciones y órdenes del jefe inmediato, implementos de trabajo, planeación del trabajo en la institución, pensamiento sobre realizar un cambio de empleo, distribución y asignación del trabajo, retroalimentación por parte del jefe acerca del trabajo, relaciones humanas entre compañeros, posibilidades de ascenso, disponibilidad de computadoras y equipos, factores influyentes para permanecer empleado en la institución y clase de comunicación entre compañeros de área.

Al finalizar el estudio concluyeron que el clima organizacional que se percibe al interior de la empresa de seguridad privada es de ambiente satisfactorio, y además evidencian la existencia de microclimas por cada área estudiada, puesto que su población de estudio se encuentra segmentada en personal operativo y personal administrativo. El clima organizacional satisfactorio de este estudio se ha calificado con 84% por el personal operativo y 54% por el personal administrativo. Resultados estrechamente ligados al compromiso que asumen desde todos los niveles jerárquicos.

La investigación que se describirá a continuación revela información de gran interés para el presente estudio porque tiene lugar en la misma institución dirigiéndose a la misma población en una nueva temporalidad. Dicha investigación tiene como temática “El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Esmeraldas (PUCESE)” y fue desarrollado por Quiñónez (2013) quien describe gráficamente los siguientes resultados:

Tabla 2 Resumen del clima organizacional por factores

FACTORES	SATISFACCIÓN
Imagen de la institución	81,6%
Creatividad e iniciativa	74,3%
Liderazgo	72,5%
Mejora y cambio	68,1%
Relaciones interpersonales	66,7%
Condiciones del trabajo	66,1%
Balance trabajo - familia	64,0%
Estilo de dirección	62,8%
Equidad y género	59,6%
Motivación y expectativas	58,5%
Trabajo en equipo	57,5%
Normatividad y procesos	48,5%
Comunicación	47,0%
Compensación y reconocimiento	45,7%
Capacitación y desarrollo	44,8%
Remuneración	38,9%

Fuente: (Quiñónez, 2013)

En la tabla 2, el autor muestra el grado de satisfacción de los trabajadores respecto a 16 dimensiones del clima organizacional que fueron medidas con la escala de semaforización que se detalla en la figura 1.

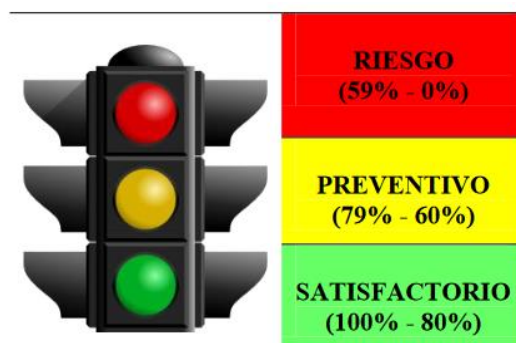


Figura 1. Escala de semaforización

Fuente (Quiñónez, 2013)

A continuación, se realizó una nueva revisión bibliográfica para profundizar el significado de las 16 dimensiones descritas en el estudio mencionado anteriormente.

1. Comunicación

La primera dimensión es la comunicación que tiene un nivel de interés alto en las organizaciones de hoy en día. Varios autores afirman que: “la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre la misma organización y su medio” (Segredo Pérez, García Milian, López Puig, León Cabrera, & Perdomo Victoria, 2017, p.30).

Otras definiciones de comunicación consideradas significativas por (Segredo Pérez et al., 2017) se describen a continuación:

Para Gary Kreps (1995) “es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella” (Citado en Dommar Pérez, 2015, pp. 246).

Para Ramos Padilla (1991) es “la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización”.

Trelles (2001) expresa que es “el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización”.

Fernández Collado y Andrade Rodríguez de San Miguel (2002) la definen como: “Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”.

En dicho estudio encontraron procesos fundamentales para organizaciones dedicadas a la salud pública, de las cuales se coincide en algunas dimensiones analizadas en el presente estudio como son: la comunicación organizacional, las relaciones interpersonales, el liderazgo, y el desarrollo organizacional.

En este mismo estudio mencionan dos leyes principales para comunicaciones efectivas, “lo importante no es lo que dice el emisor sino lo que entiende el receptor” y “tan importante como lo que se dice es cómo se dice”. Destacando la responsabilidad que tienen el emisor en el logro de una comunicación efectiva.

Finalmente, los autores consideran que la comunicación contribuye a validar el clima organizacional en su organización a la vez que permite mantener buenas relaciones interpersonales y una imagen favorable, brindando a las personas un enfoque sistémico de la organización.

2. Compensación y Reconocimiento

La dimensión compensación y reconocimiento está integrada con la remuneración financiera y se considera un punto clave para atraer, retener y motivar el talento humano de una organización.

A continuación, se citan algunas definiciones:

Según Dessler (1979) las compensaciones representan la ponderación que dos partes, empresa y trabajadores, hacen respecto de lo que cada una da y recibe en una relación contractual laboral. Para ambas, esto es de gran importancia: para el trabajador suele ser un determinante importante de su bienestar socioeconómico. Al mismo tiempo, el empleado ve la compensación que recibe como un retorno por su capacidad, destreza, educación, desempeño y lealtad.

Para Rodríguez (2005) la compensación es la retribución que recibe el trabajador por los servicios que presta a la organización e incluye no solamente la cuota diaria sino también las prestaciones e incentivos.

Según Fernández Sánchez (2010) La compensación se refiere a las contraprestaciones (monetarias y/o especies) que la empresa proporciona al trabajador por los servicios prestados (citado en Durán Sánchez, 2015, p.44).

Para Guevara (2018) El reconocimiento de la labor que desempeñan los miembros de una organización y la satisfacción de sus necesidades contribuyen para que cada trabajador asuma responsabilidades y encaminen su conducta al logro de objetivos y metas institucionales (p.50).

3. Trabajo en equipo

Ander-Egg y Aguilar (2001) en su libro El trabajo en equipo lo definen como “Un pequeño número de personas que, con conocimientos y habilidades complementarias, unen sus capacidades para lograr determinados objetivos y realizar actividades orientadas hacia la consecución de los mismos” (p.13).

4. Capacitación y desarrollo

Aquino refiere que capacitación ... “es toda acción organizada y evaluable que se desarrolla en una empresa para modificar, mejorar y ampliar los conocimientos y actitudes del personal en conductas produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas... El objetivo es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo”.

Gore (1998) explica que: “la capacitación es, potencialmente un agente de cambio y productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y adecuar la cultura y la estrategia (en consecuencia, el trabajo) a esas necesidades”.

Además de los beneficios de la capacitación laboral que se producen en el crecimiento del personal, están el aumento de la productividad, el mejoramiento del clima de trabajo, la actitud de colaboración generada, la disminución de riesgos de trabajo, la contribución para un mejor acondicionamiento de las instalaciones y la implantación de los programas a todos los niveles, lo que corresponde con la formación de competencias (Parra Rojas, 2012).

5. Equidad y género

Implica que hombres y mujeres deben recibir los mismos beneficios, las mismas sentencias y ser tratados con el mismo respeto. La igualdad de género es también un requisito para avanzar en el desarrollo y reducir la pobreza (“Igualdad entre los géneros | UNFPA - United Nations Population Fund,” n.d.).

6. Motivación y expectativas

Robbins & Judge (2004) Definen la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo.

Franklin y Krieger (2011, pp. 100-101), definen la motivación como el proceso que explica la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para alcanzar alguna meta” (Citado en Durán Sánchez, 2015, p.24).

7. Balance trabajo familia

Varios autores coinciden en describir la cultura trabajo - familia como una filosofía o estructura de creencias que es sensible a las necesidades familiares y que está a favor de que el trabajador pueda armonizar su trabajo con su vida familiar (Jiménez Figueroa & Moyano Díaz, 2008).

8. Remuneración

“La remuneración o recompensa, se refiere a la percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien realizado y conforme a sus habilidades” (Hernández Sampieri et al., 2014).

9. Condiciones de trabajo

Según el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT) se entiende por condiciones de trabajo “el conjunto de variables que definen la realización de una tarea concreta, el entorno en el que se realiza y su influencia sobre el trabajador en su dimensión física, mental y social” (Aparicio de Frutos, González, Maíllo Cañadas, Peña Torre, & Riesco González, 2007).

Mañas (2001) afirma que las condiciones de trabajo pueden influir positiva o negativamente en la salud, aumentando el nivel de ésta o causando la pérdida de la misma. A continuación se detalla información relevante acerca de las condiciones de trabajo y la salud de los trabajadores :

De acuerdo con la definición global adoptada por el Comité Mixto de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y de la Organización Mundial de la Salud (OMS) ... “La finalidad de la salud en el trabajo consiste en lograr la promoción y mantenimiento del mas alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores entodos los trabajos; prevenir todo daño causado a la salud de éstos por las condiciones de su trabajo; protegerlos en su empleo contra los riesgos resultantes de agentes perjudiciales a su salud; colocar y mantener al trabajador en un empleo adecuado a sus aptitudes fisiológicas y psicológicas; y en suma, adaptar el trabajo al hombre y cada hombre a su actividad” (Gómez, 2007).

10. Imagen de la institución

Para Hatch & Schultz (1997) la imagen de una organización es la impresión holística en la mente de los públicos como resultado de la interacción de sus creencias, experiencias y sentimientos hacia la misma (Guédez Fernández & Osta Trestini, 2012).

11. Estilo de dirección

El estilo de dirección se refiere a la relación interactiva de un grupo de personas y alguien, a quien administrativamente, por posición en la estructura formal de la organización, se le ha asignado la función de dirección.

Para Ball (1989) El estilo de dirección es una forma de realización social, un modo particular de comprender y aplicar la autoridad de la dirección. Es inminentemente una realización individual, pero al mismo tiempo es esencialmente una forma de realización conjunta”.

Los estilos de dirección son las diferentes formas en que actúan los administradores educativos, como líderes educativos, los estilos que se adoptan están muy ligados a su personalidad y a sus características de liderazgo dentro de la institución (Rosales, 1997).

El estilo de direccion es la forma personal que imprime el directivo a su trabajo y que marca su manera de guiar a los subordinados y de conducirlos al cumplimiento de los objetivos.

12. Liderazgo

El estilo de liderazgo se relaciona con la dirección, dado que este se ejerce por personas, es imposible separarlo de ellas (Zayas Agüero & Cabrera Ferreiro, 2006, pp. 93-94).

Un estilo de dirección da cuenta de la relación interactiva que se establece entre el líder y los que conduce, esto lleva a enlazar los conceptos de dirección – líder.

13. Normatividad y procesos

El compromiso organizacional tiene implícito componentes físicos, normativos y calculados. Para Buchanan (1974) el compromiso se manifiesta por el deseo de las personas de estar y continuar en la organización por una causa sentimental, por otro lado Meyer y Allen (1997) manifiestan que el compromiso se manifiesta por el conjunto de normas, políticas y procedimientos que obligan a las personas a continuar dentro de la organización o de realizar un esfuerzo adicional (Ramírez Campos & Domínguez Aguirre, 2012).

14. Mejora y cambio

La flexibilidad e innovación como lo describen Pritchard y Karasick (1973) permite medir el grado de receptividad que tiene la organización a nuevas ideas, métodos y procedimientos (Vega, Rodríguez, & Montoya, 2012).

15. Creatividad e iniciativa

La creatividad se puede asimilar a la innovación misma que fue comentada en la dimensión anterior.

Por otro lado, la iniciativa estaría vinculada con la toma de decisiones. Likert (1968) propone la existencia de varios tipos de clima organizacional, específicamente se centrará la atención en el clima participativo donde existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, y así mismo el proceso de toma de decisiones se da en toda la organización, manteniendo una comunicación ascendente, descendente y lateral con el fin de que empleados y directivos trabajen para alcanzar los objetivos fijados en la planeación estratégica (Sandoval, 2004, pp. 78-82).

16. Relaciones interpersonales

Según Pritchard y Karasick (1973) las relaciones sociales se tratan de la atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.

1.2.4 Aporte de varios autores a 16 dimensiones del clima organizacional

Al despertar el interés por las 16 dimensiones aplicadas en un estudio previo se realizó un análisis de las aportaciones de varios autores (mencionados en la tabla 1) para conocer una base científica que las sustente. A continuación, se observa en la tabla 3 que cada dimensión sustentada por un autor ha sido marcada con una “x”.

Tabla 3 Aporte de varios autores a 16 dimensiones del clima organizacional

Dimensiones	Autores											
	Forehand y Gilmer	Friedlander y Marguilles	Gavin	Lawler, Hall y Oldham	Likert	Litwin y Stringer	Meyer	Payne, Pheyey, y Pugh	Pritchard y Karasick	Schneider y Bartlett	Steers	Halpin y Crofts
Comunicación					x							
Compensación			X			x	x		x		x	
Trabajo en equipo		x	X				x					
Imagen Institucional												
Capacitación											x	
Equidad y género												
Mejora y cambio									x			
Motivación y expectativas					x				x	x		x
Balance trabajo - familia												
Remuneración									x			
Condiciones de trabajo							x					
Dirección						x			x			
Liderazgo						x			x			
Normatividad						x	x					
Creatividad									x			
Relaciones interpersonales									x			x

Tres dimensiones no fueron mencionadas por los autores de la tabla 3 como la imagen institucional, equidad y género, y balance trabajo – familia, sin embargo, en la investigación de Rodríguez Salvá et al. (2010) estudian el clima organizacional para evaluar la calidad del trabajo y señalan 4 dimensiones, el liderazgo, la motivación, reciprocidad y la participación. Estos autores analizan la reciprocidad dentro de 4 categorías y dos de ellas son el cuidado del patrimonio institucional que hace referencia a los valores e *imagen institucional* y la otra categoría es la *equidad*.

Y en relación a la dimensión *balance trabajo - familia*, autores como Kossek, Noe, & DeMarr, (1999) ilustran que las organizaciones pueden presentar un clima que facilite o inhiba las fronteras entre el trabajo y la familia, es el caso de organizaciones que permiten a los hijos de los trabajadores asistir al trabajo y otras donde le prohíben recibir llamadas telefónicas de su familia (Jiménez Figueroa, Acevedo Olea, Salgado Concha, & Moyano Díaz, 1996).

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Diagnosticar el clima organizacional en los trabajadores de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Esmeraldas.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Definir las dimensiones del clima organizacional que afectan en la satisfacción de los trabajadores de la PUCESE.
- Describir la situación actual del clima organizacional en la PUCESE.
- Especificar las dimensiones que influyen positiva o negativamente en la satisfacción de los trabajadores.
- Realizar un análisis comparativo de los resultados del clima organizacional del año 2013 versus el año 2018.

CAPÍTULO 2

METODOLOGÍA

Para conocer el estado actual del clima organizacional en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Esmeraldas se aplicó un cuestionario usado en una investigación previa dentro de la institución, que fue validado por 3 expertos en el área del clima organizacional, adicionalmente se seleccionó un grupo de personas que forman parte de la población para verificar la consistencia interna del cuestionario.

2.1 Método de investigación

La investigación es descriptiva debido a que, mediante varias técnicas de recolección de datos, se describieron situaciones y dimensiones que sustentan el resultado del clima organizacional dentro de la institución.

2.1.1 Tipo de investigación

Según el nivel de profundidad y alcance

Es descriptiva porque se caracterizó la población u objeto de estudio para que el investigador usando técnicas de recolección de datos pueda conocer opiniones específicas y generales de la percepción que tiene la población con respecto a varias dimensiones del clima organizacional.

Según la naturaleza de la información

Se considera que la investigación es mayormente cuantitativa porque se utilizó la escala de Likert con una valoración del 1 al 5 (1= *Totalmente en desacuerdo*, 2 = *En desacuerdo*, 3= *Ni de acuerdo ni en desacuerdo*, 4= *De acuerdo*, 5= *Totalmente de acuerdo*).

Se considera también una investigación cualitativa porque el clima organizacional se mide en base a percepciones que tiene la población.

2.2 Universo, Población y muestra

2.2.1 Universo

La presente investigación se realizó durante el primer semestre del 2018. En una entrevista realizada a la dirección Administrativa y del Talento Humano de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Esmeraldas el 22 de Junio del 2018 se dijo que la población total de la institución estaba conformada por 218 trabajadores, sin embargo para la semana del 3 a 13 de Septiembre que fue la fecha donde se realizó el proceso de ejecución de las encuestas, por ser un periodo de terminación de semestre se dan casos de ausencia de docentes bien sea por terminación de contratos o viajes planificados, razón por la que la población se redujo según lo descrito en la tabla 4.

Tabla 4 Población universo

PERSONAL	CANTIDAD
Docente	95
Administrativo	64
Servicio	11
TOTAL	170

2.2.2 Población y Muestra

Se trabajó con el total de la población por considerarse de gran importancia la opinión de cada uno de los trabajadores y hallar un resultado lo más acertado posible.

2.3 Técnicas e instrumentos utilizados

Dentro de la Teoría Clásica de los Tests (TCT) el método de consistencia interna es el camino más habitual para estimar la fiabilidad de pruebas, escalas o test, cuando se utilizan conjuntos de ítems o reactivos que se espera midan el mismo atributo o campo de contenido (Ledesma, Ibañez, & Mora, 2002).

Respecto a la confiabilidad de los instrumentos, Quero (2010) realiza el siguiente aporte:

La confiabilidad de una medición o de un instrumento ... puede tomar varias formas o expresiones al ser medida o estimada: coeficientes de precisión, estabilidad, equivalencia, homogeneidad o consistencia interna, pero el denominador común es que todos son básicamente expresados como diversos coeficientes de correlación.

En el caso específico del coeficiente de confiabilidad vinculado a la homogeneidad o consistencia interna, se dispone del coeficiente α (alpha), propuesto por Lee J. Cronbach (1916-2001) en el año 1951.

Los investigadores Carmines y Zeller (1979) consideran, que como regla general, las confiabilidades no deben ser inferiores a 0.80 (pp. 249 -251).

Por tales razones las encuestas fueron analizadas utilizando el coeficiente alfa de Cronbach dando como resultado 0.968 es decir que existe un alto grado de confiabilidad en la consistencia interna de los 61 ítems analizados que representan las 61 preguntas del cuestionario como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 5 Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,968	,969	61

○ **Procedimiento para expresar la puntuación global en una escala de 10**

Por otro lado, los resultados de las encuestas tenían distintas puntuaciones debido a que se utilizó para cada variable un número distinto de preguntas, por lo tanto, era necesario escalar los resultados a un rango de valores sobre 10. A continuación se explica en detalle el proceso de escalado de los resultados.

Estas escalas se obtienen como suma de los ítems correspondientes (preguntas por dimensión) y posteriormente se transforman a una escala de 10 puntos.

Procedimiento: (Ejemplificado con la escala global)

1. Se recodifican las puntuaciones de los ítems en un mismo sentido, de modo que para el caso de una dimensión del clima que tenga 5 preguntas una puntuación total de 5 indica la actitud más negativa porque según escala de Likert al valorar cada pregunta con la calificación más negativa “Totalmente en desacuerdo” realmente se estaría calificando a 1 por pregunta, por otro lado, una puntuación de 25 es la valoración más positiva “Totalmente de acuerdo” y se estaría calificando a 5 por pregunta.
2. Sumado el valor de la respuesta de los 5 ítems (Escala global) de cada encuestado; se denota este valor por S. La suma obtenida tendrá un *mínimo teórico*, $S_{\min}=5*1=5$ (caso en que el encuestado responda 1 en todos los ítems) y un *máximo teórico*, $S_{\max}=5*25=125$ (caso en que el encuestado responda 5 en todos los ítems). El rango teórico de esta suma es $R= S_{\max}- S_{\min} =125-5=120$
3. La suma S se transforma a la escala de 10 puntos mediante la transformación siguiente: $X = \left(\frac{S-S_{\min}}{R} \right) \cdot 10$
4. De este modo se ha creado una variable que indica el valor de la medición de la actitud global de los encuestados en una escala de 0 a 10 puntos. De igual modo se crean las escalas por cada dimensión.

○ **Procedimiento para expresar los resultados en escala de porcentajes**

Una vez que se reflejan los resultados de las dimensiones en escala de 10 se procede a transformarlos en porcentajes y evaluar dichos resultados con la escala de semaforización descrita en la figura 1 la cual tiene 3 estados: en *riesgo*, *preventivo* y *satisfactorio*. Cuantitativamente las dimensiones valoradas entre 0 y 59% se califican en *riesgo* y están representadas en color rojo, las dimensiones valoradas entre el 60 y 79% se califican en un nivel *preventivo* y están representadas en color amarillo y las dimensiones valoradas entre el 80 y 100% se califican en un nivel *satisfactorio* y están representadas en color verde.

2.3.1. Entrevista

En el anexo 1, se puede observar un modelo de entrevista realizada a la Dirección Administrativa y del Talento Humano, quien brindó toda la información necesaria para la ejecución de esta investigación.

2.3.2. Encuestas

En el anexo 2 se observa el modelo de encuesta aplicado a la población de trabajadores propuesto y aplicado por Quiñónez (2013).

Las encuestas fueron aplicadas a la población de trabajadores quienes valoraron cada pregunta en escala de Likert del 1 al 5 donde 1 representaba totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Descripción de la muestra

El personal seleccionado para llenar la encuesta del clima laboral corresponde a 170 trabajadores con la modalidad de contrato; docentes de tiempo completo, docentes de medio tiempo, personal administrativo y de servicio.

El personal completó la encuesta diseñada en la plataforma e-encuesta, posteriormente se obtuvo una base de datos en Excel la cual se preparó para introducirla en la herramienta informática SPSS. En SPSS se realizó el proceso de tabulación, análisis e interpretación de los resultados.

Los datos explorados inicialmente demostraron que la población está conformada de tal manera que el 40% corresponde al sexo masculino y el 60% restante corresponde al sexo femenino, siendo este último el más predominante.

Otro dato demográfico analizado corresponde al cargo que desempeñan los trabajadores, donde se identifica que el personal docente representa el 55,9% de la población, el personal administrativo representa el 37,6% de la población y el personal de servicio representa el 6,5% de la población.

3.2 Análisis y descripción de resultados

3.2.1 Dimensiones del clima organizacional evaluadas en la PUCESE

Luego de una revisión bibliográfica y de estudios previos se seleccionaron 16 dimensiones para diagnosticar el clima organizacional en la institución, estas dimensiones son: *Comunicación, Compensación y reconocimiento, Trabajo en equipo, Imagen institucional, Capacitación y desarrollo, Equidad y género, Mejora y cambio, Motivación y expectativas, Balance trabajo – familia, Remuneración, Condiciones de trabajo, Dirección, Liderazgo, Normatividad, Creatividad y Relaciones interpersonales.*

3.2.2 Situación actual del clima organizacional

Una vez finalizado el proceso de recolección de los datos se procedió con la tabulación, análisis e interpretación de los resultados.

3.2.2.1 Descripción de los Resultados

El personal que respondió la encuesta alcanzó un total de 170 personas segmentados por la modalidad del contrato: 95 docentes, 64 del personal administrativos y 11 del personal de servicio.

El proceso de tabulación de los datos será descrito a continuación:

Se realizaron algunas normalizaciones para estandarizar los resultados y facilitar la interpretación. El anexo 2, corresponde al cuestionario que se aplicó a los trabajadores de la institución, en él, se observan 16 dimensiones de medición, donde cada una se compone de varias preguntas del clima organizacional, mismas que fueron valoradas con la escala de Likert del 1 al 5. Cada dimensión, tendría una puntuación dada por la sumatoria de las preguntas pertenecientes a una dimensión y escaladas sobre 10 como se lo describe dentro de la sección 2.3 “*Procedimiento para expresar la puntuación global en una escala de 10*” de la metodología que se encuentra en el capítulo 2 de esta investigación.

El conjunto de datos fue procesado en la herramienta SPSS obteniendo los valores medios descritos en las tablas 6,7,8 y 9.

A continuación, se describirán los resultados del clima organizacional analizados desde 3 perspectivas.

Tabla 6 Resultados del clima organizacional desde la perspectiva del personal administrativo

Dimensiones	Comunicación	Compensación	Trabajo en equipo	Imagen Institucional	Capacitación	Equidad y género	Mejora y cambio	Motivación y expectativas	Balance trabajo - familia	Remuneración	Condiciones de trabajo	Dirección	Liderazgo	Normatividad	Creatividad	Relaciones interpersonales
N Válido	64	62	64	63	64	64	63	62	63	64	64	64	64	62	64	64
Perdidos	0	2	0	1	0	0	1	2	1	0	0	0	0	2	0	0
Media	6,34	5,03	7,41	7,87	5,97	6,31	6,07	7,03	6,66	6,18	6,38	6,95	7,31	6,10	7,42	8,00
Porcentaje	63,4	50,3	74,1	78,7	59,7	63,1	60,7	70,3	66,6	61,8	63,8	69,5	73,1	61,0	74,2	80,8

En la tabla 6 se observa que los N válidos se refieren al número de trabajadores que pertenecen a la categoría del personal administrativo, los valores perdidos son las preguntas que quedaron sin respuesta y la media hace referencia al nivel de satisfacción de los trabajadores llevado a una escala sobre 10. Luego se convierte la media en porcentajes para semaforizar los resultados.

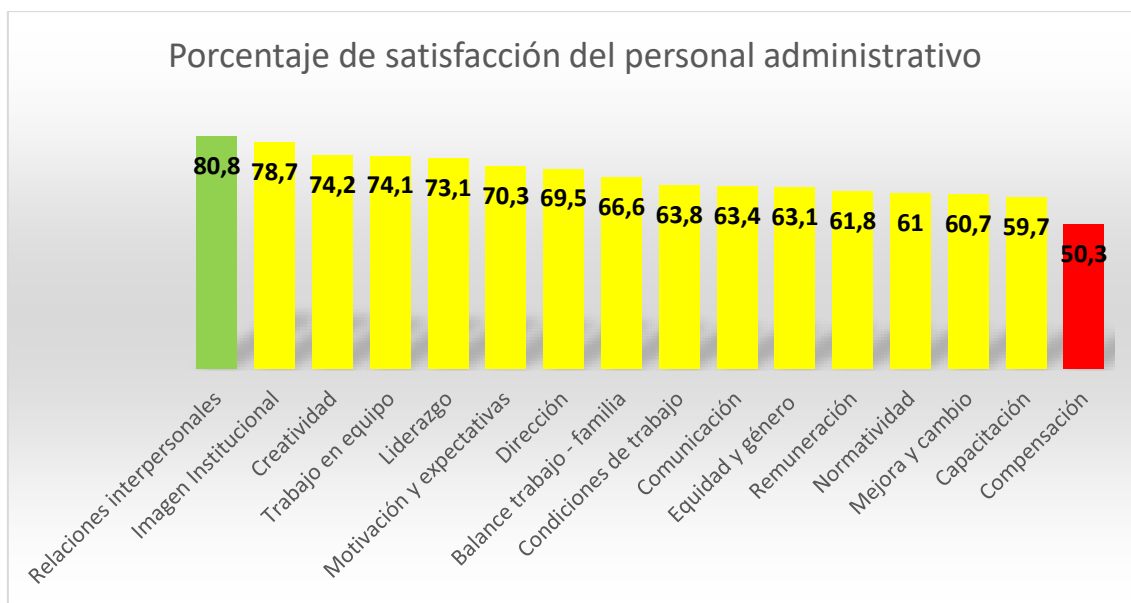


Figura 2 Satisfacción del personal administrativo

La figura 2 resume el porcentaje de satisfacción del personal administrativo valorado según la escala de semaforización descrita en la figura 1. De tal manera, se identifica que:

- Las relaciones interpersonales son valoradas en un nivel *satisfactorio*.
- La imagen institucional, trabajo en equipo, creatividad, liderazgo, motivación y expectativas, dirección, balance trabajo – familia, condiciones de trabajo, equidad y género, comunicación, remuneración, normatividad, mejora y cambio, y capacitación son valoradas en un nivel *preventivo*.
- Y la variable compensación ha sido valorada en un nivel de *riesgo*.

Tabla 7 Resultados del clima laboral desde la perspectiva del personal docente

Dimensiones	Comunicación	Compensación	Trabajo en equipo	Imagen Institucional	Capacitación	Equidad y género	Mejora y cambio	Motivación y expectativas	Balance trabajo - familia	Remuneración	Condiciones de trabajo	Dirección	Liderazgo	Normatividad	Creatividad	Relaciones interpersonales
N Válido	95	95	95	95	94	95	95	93	95	95	95	95	94	95	95	95
Perdidos	0	0	0	0	1	0	0	2	0	0	0	0	1	0	0	0
Media	5,72	5,29	7,82	8,11	6,41	7,12	5,82	6,94	6,28	6,18	5,05	6,80	7,50	5,80	7,45	8,41
Porcentaje	57,2	52,9	78,2	81,1	64,1	71,2	58,2	69,4	62,8	61,8	50,5	68,0	75,0	58,0	74,5	84,1

En la tabla 7 se observa que los N válidos se refieren al número de trabajadores que pertenecen a la categoría del personal docente, los valores perdidos son las preguntas que quedaron sin respuesta y la media hace referencia al nivel de satisfacción de los trabajadores llevado a una escala sobre 10. Luego se convierte la media en porcentajes para semaforizar los resultados.

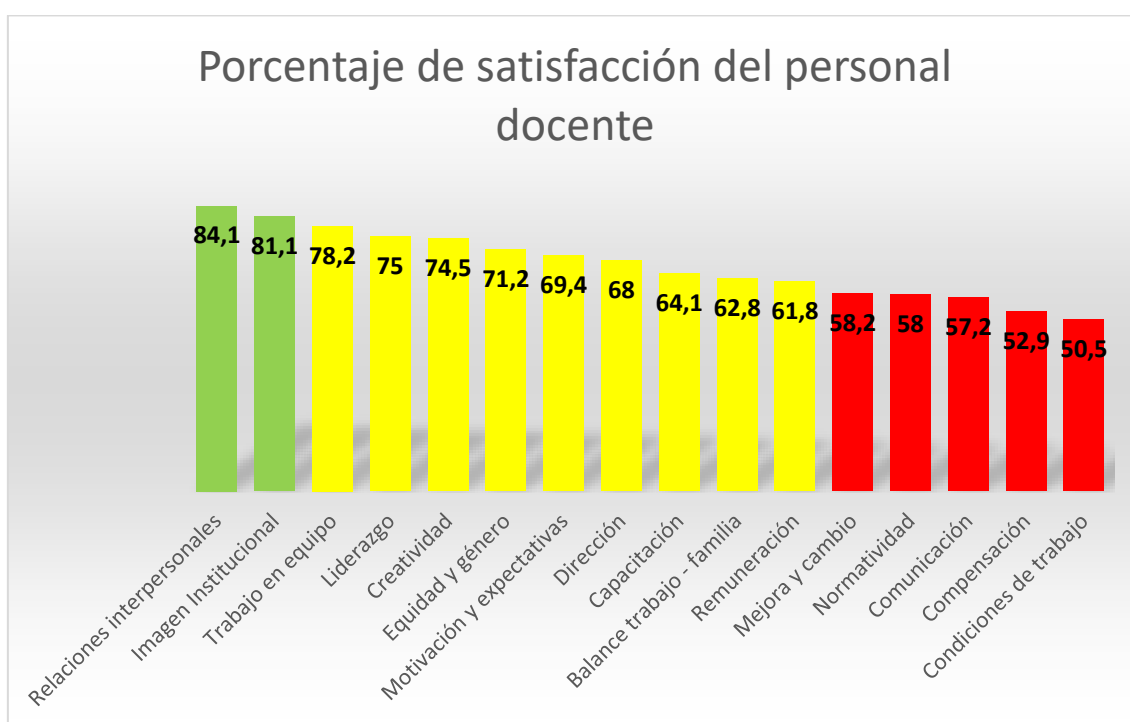


Figura 3 Satisfacción del personal docente

La figura 3 resume el porcentaje de satisfacción del personal docente según la escala de semaforización descrita en la figura 1. De tal manera, se identifica que:

- Las relaciones interpersonales y la imagen institucional son valoradas en un nivel *satisfactorio*.
- El liderazgo, creatividad, equidad y género, trabajo en equipo, motivación y expectativas, dirección, capacitación, balance trabajo – familia, y remuneración son valoradas en un nivel *preventivo*.
- La normatividad, mejora y cambio, comunicación, compensación, y condiciones de trabajo son valoradas en un nivel de *riesgo*.

Tabla 8 Resultados del clima laboral desde la perspectiva del personal de servicio

Dimensiones	Comunicación	Compensación	Trabajo en equipo	Imagen Institucional	Capacitación	Equidad y género	Mejora y cambio	Motivación y expectativas	Balance trabajo - familia	Remuneración	Condiciones de trabajo	Dirección	Liderazgo	Normatividad	Creatividad	Relaciones interpersonales
N Válido	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	10	11	11
Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Media	7,13	5,45	7,50	7,72	7,21	6,36	7,27	8,48	8,01	6,72	6,70	7,72	8,69	7,17	8,56	8,97
Porcentaje	71,3	54,5	75,0	77,2	72,1	63,6	72,7	84,8	80,1	67,2	67,0	77,2	86,9	71,7	85,6	89,7

En la tabla 8 se observa que los N válidos se refieren al número de trabajadores que pertenecen a la categoría del personal de servicio, los valores perdidos son las preguntas que quedaron sin respuesta y la media hace referencia al nivel de satisfacción de los trabajadores llevado a una escala sobre 10. Luego se convierte la media en porcentajes para semaforizar los resultados.

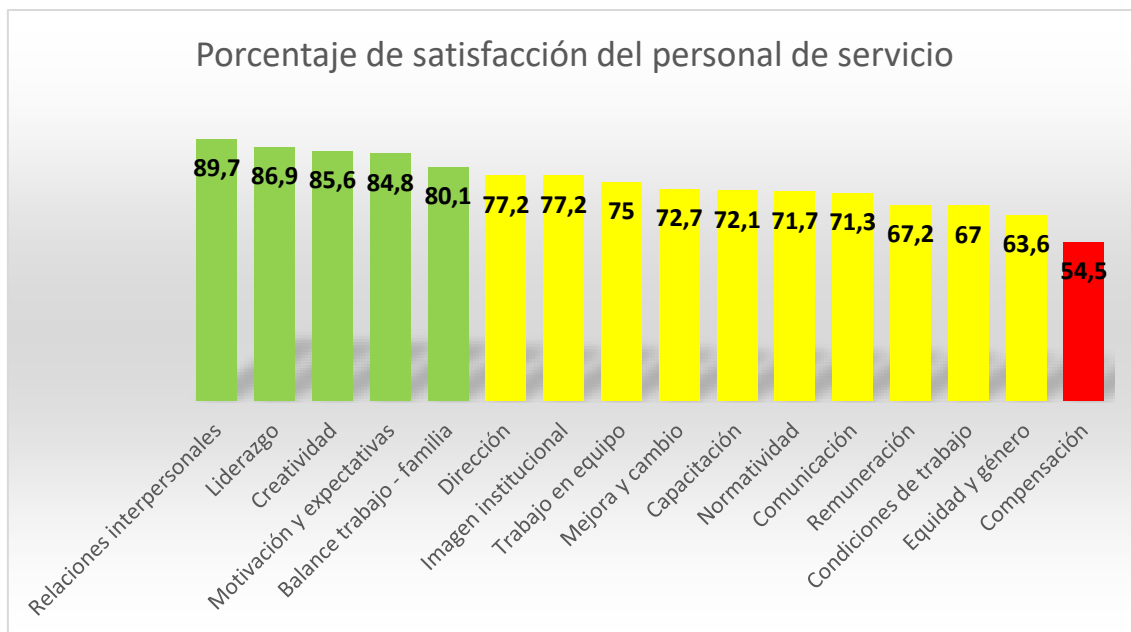


Figura 4 Satisfacción del personal de servicio

La figura 4 resume el porcentaje de satisfacción del personal de servicio según la escala de semaforización descrita en la ilustración 1. De tal manera, se identifica que:

- Las relaciones interpersonales, liderazgo, creatividad, motivación y expectativas, y balance trabajo - familia son valoradas en un nivel *satisfactorio*.
- La dirección, imagen institucional, trabajo en equipo, mejora y cambio, normatividad, capacitación, comunicación, remuneración, condiciones de trabajo, y equidad y género son valoradas en un nivel *preventivo*.
- Y la variable compensación ha sido valorada en un nivel de *riesgo*.

En resumen, se puede identificar que el personal docente arroja el mayor número de variables en riesgo, siendo un hecho destacable que los docentes representan a la fecha el 55,9% de la población total.

3.2.2.2 Especificación de las dimensiones positivas y negativas que inciden en la satisfacción laboral

Tabla 9 Dimensiones que inciden en la satisfacción laboral del personal de la PUCESE

Dimensiones	Comunicación	Compensación	Trabajo en equipo	Imagen Institucional	Capacitación	Equidad y género	Mejora y cambio	Motivación y expectativas	Balance trabajo - familia	Remuneración	Condiciones de trabajo	Dirección	Liderazgo	Normatividad	Creatividad	Relaciones interpersonales
N Válido	170	168	170	169	169	170	169	166	169	170	170	170	169	167	170	170
Perdidos	0	2	0	1	1	0	1	4	1	0	0	0	1	3	0	0
Media	6.05	5.25	7.66	8.03	6.31	6.80	6.01	7.12	6.57	6.28	5.71	6.97	7.53	6.02	7.52	8.29
Porcentaje	60,5	52,5	76,6	80,3	63,1	68,0	60,1	71,2	65,7	62,8	57,1	69,7	75,3	60,2	75,2	82,9

En la tabla 9 se observa que los N válidos se refieren al total de trabajadores, los valores perdidos son las preguntas que quedaron sin respuesta y la media hace referencia al nivel de satisfacción de los trabajadores llevado a una escala sobre 10. Luego se convierte la media en porcentajes para semaforizar los resultados.

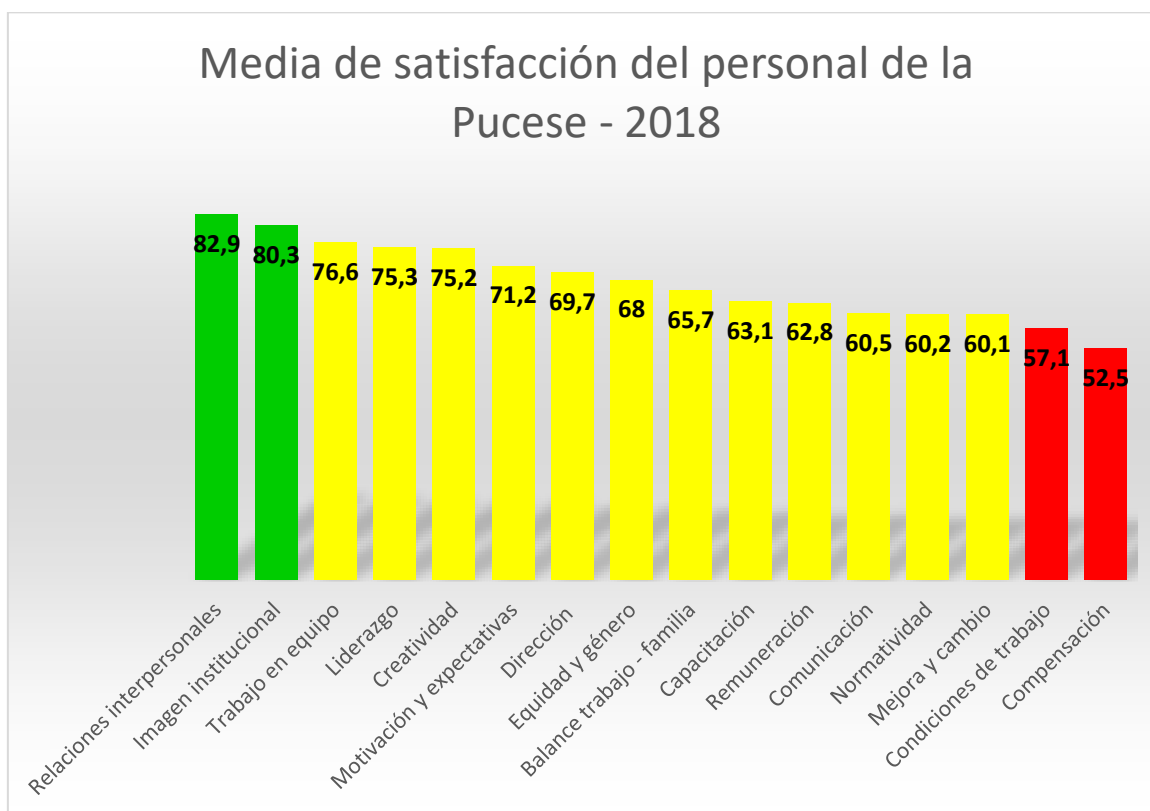


Figura 5 Satisfacción de la población de trabajadores

El clima laboral en todo el personal de la PUCESE alcanza una media de 6.76 de 10. Para analizarlo se utilizó la escala de semaforización descrita en la ilustración 1, se transformó en porcentaje dando el equivalente al 67,6% que representa un nivel de clima laboral *preventivo*.

3.2.2.3 Resultados del clima organizacional 2013 versus 2018

Los resultados finales reflejan el porcentaje de satisfacción de los trabajadores respecto a las dimensiones analizadas en dos periodos de tiempo tal como muestra la tabla 10.

Tabla 10 El clima organizacional del 2013 versus 2018

DIMENSIONES	SATISFACCIÓN	
	2013	2018
Imagen de la institución	81,6	80,3
Creatividad e iniciativa	74,3	75,2
Liderazgo	72,5	75,3
Mejora y Cambio	68,1	60,1
Relaciones interpersonales	66,7	82,9
Condiciones de trabajo	66,1	57,1
Balance trabajo - familia	64,0	65,7
Estilo de dirección	62,8	69,7
Equidad y género	59,6	68,0
Motivación y expectativas	58,5	71,2
Trabajo en equipo	57,5	76,6
Normatividad y procesos	48,5	60,2
Comunicación	47,0	60,5
Compensación y reconocimiento	45,7	52,5
Capacitación y desarrollo	44,8	63,1
Remuneración	38,9	62,8

En la tabla 10 se describen dimensiones que en el año 2013 estaban en riesgo (sombreadas en color rojo) y para el año 2018 cambian a un estado preventivo (sombreadas en amarillo).

A continuación, se presentan dos gráficas para resumir las dimensiones que reflejan incrementos y decrementos en la satisfacción de los trabajadores.

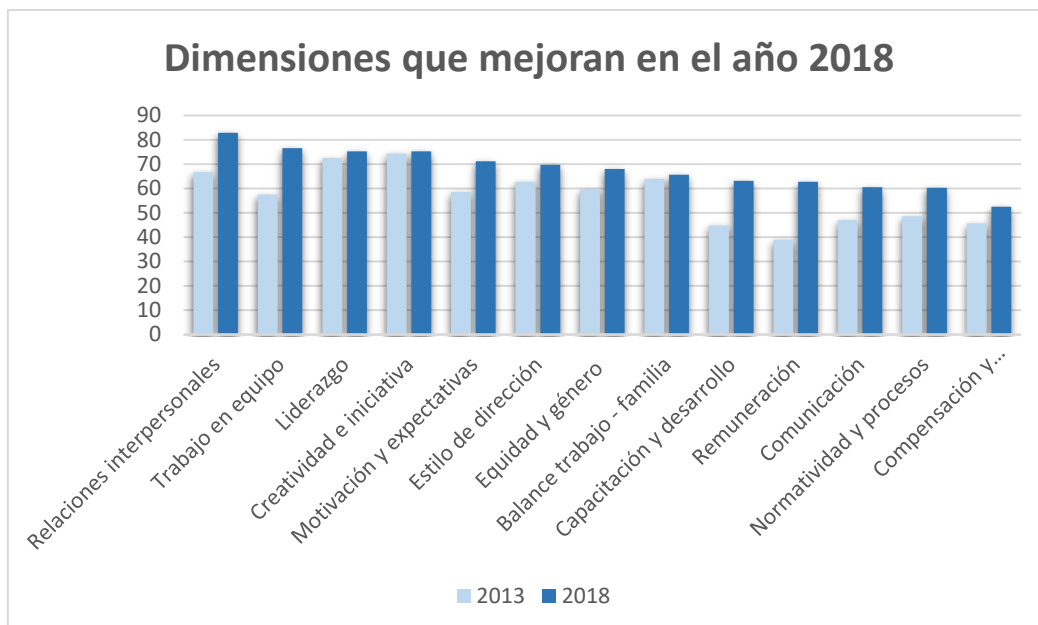


Figura 6 Dimensiones que mejoran en el año 2018

En la figura 6 se reflejan 13 dimensiones que los trabajadores en el año 2018 calificaron con un nivel de satisfacción mayor que en el año 2013.

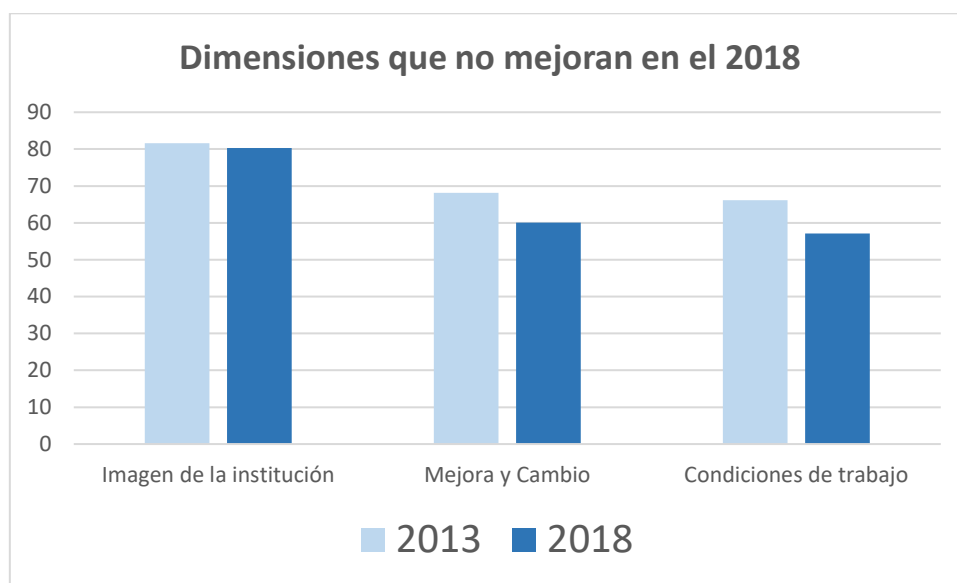


Figura 7 Dimensiones que no mejoran en el año 2018

En la figura 7 se reflejan 3 dimensiones que los trabajadores calificaron en el año 2018 con un nivel de satisfacción menor que en el año 2013.

CAPÍTULO 4

DISCUSIÓN

Conocer la satisfacción laboral del personal de la PUCESE fue posible tras la validación de la confiabilidad del instrumento usado durante la investigación, obteniendo un alfa de Cronbach de 0.96 para cada ítem esto significa una buena confiabilidad.

El instrumento fue aplicado a la población de trabajadores quienes se encuentran categorizados en: personal docente, administrativo y de servicio y cada uno percibe de forma distinta la satisfacción laboral.

Los resultados permitieron detectar que el personal docente percibe un mayor número de dimensiones en riesgo respecto al resto de trabajadores, que existe una dimensión en riesgo que es común entre la población siendo esta la compensación y reconocimiento, que el personal docente adicionalmente a la dimensión mencionada considera en riesgo: la comunicación, mejora y cambio, condiciones de trabajo, y normatividad.

La investigación de Rosero-Burbano et al. (2012) mide el clima organizacional en la Fuerza Aérea Colombiana alcanzando un alfa de Cronbach con valores superiores a 0.72 para cada ítem, del mismo modo en esta investigación se refleja un alfa de Cronbach de 0.968 lo que representa un alto grado de confiabilidad en la consistencia interna de los datos analizados para ambos estudios.

Por otro lado, Giraldo et al. (2012) identifican la existencia de microclimas por cada área estudiada, donde la satisfacción laboral de su población está segmentada en personal operativo con un 84% y personal administrativo con un 54%. Esta característica es semejante al presente estudio porque se perciben en ambos casos segmentos de la población con valoraciones distintas.

Los resultados del diagnóstico del clima laboral descritos en el 2018 guardan relación con las propuestas de Quiñónez (2013) que hacen referencia a la aplicación de proyectos enfocados en mejorar: el proceso de comunicación interna, la aplicación de programas de capacitación y desarrollo para el personal, la formación en liderazgo participativo y estilos

de dirección, fomentar el trabajo en equipo, estrategias para mejorar la remuneración, definición y mejoramiento de las normativas y proceso. Se considera que dichas propuestas fueron gestionadas por la institución y reflejan cambios en la percepción de los trabajadores, mostrando incrementos de satisfacción en cuanto a capacitación y desarrollo, liderazgo y estilo de dirección, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, remuneración, normatividad y procesos, entre otras. Es oportuno informar que algunas variables como la imagen de la institución, la mejora y cambio y las condiciones de trabajo muestran una disminución en el porcentaje de satisfacción de los trabajadores.

CAPÍTULO 5

5.1 Conclusiones

Según los objetivos planteados se obtienen las siguientes conclusiones:

En el presente estudio se definieron las dimensiones del clima organizacional que influyen en la satisfacción de los trabajadores de la PUCESE recurriendo al aporte de investigaciones previas, analizando su significado y consultando expertos en la materia.

La situación actual indica la existencia de microclimas entre las categorías de trabajadores, porque el personal docente percibe un mayor número de dimensiones en riesgo con respecto al personal administrativo y de servicio. Pero de manera general existe un clima de nivel preventivo que alcanza una media de 6.76 de 10.

Las dimensiones que influyen a la existencia de un clima positivo en la institución son la imagen institucional, las relaciones interpersonales y las dimensiones que influyen negativamente son la compensación y reconocimiento y las condiciones de trabajo, las demás dimensiones se considera que influyen medianamente positivo por encontrarse en un rango entre 60% y 80% de satisfacción y estas son; comunicación, trabajo en equipo, capacitación, equidad y género, mejora y cambio, motivación y expectativas, balance trabajo familia, remuneración, dirección, liderazgo, normatividad y creatividad.

La comparación en los resultados de dos estudios del clima organizacional realizados en la PUCESE, en los años 2013 y 2018 permitieron descubrir algunas diferencias en la satisfacción de la población de trabajadores que a la fecha investigada reflejaron de forma global un aumento del 7,8% en la satisfacción percibida como institución.

5.2 Propuesta

Las propuestas irán orientadas hacia las dimensiones que han obtenido resultados en un nivel de riesgo.

Diagnóstico 1: El personal docente considera que se deben buscar mecanismos para brindar servicios eficazmente y captar sugerencias de mejoras. Refiere a la comunicación.

Acciones propuestas:

1. Difundir ante la comunidad universitaria la existencia del buzón de sugerencias y reclamos.
2. Dar a conocer el alcance de la herramienta, misma que se encuentra operativa para todos los usuarios de la universidad.
3. Informar acerca de las acciones que realizan grupos organizados dentro de la institución para capturar sugerencias de mejoras.

Diagnóstico 2: El personal docente es quien ha valorado en riesgo las condiciones de trabajo sobre todo por el equipo de cómputo y la falta de espacios para el desempeño de su trabajo diario.

Acciones propuestas:

1. Adecuar espacios físicos donde respete el silencio para fomentar la concentración en el trabajo y que además se encuentren disponibles para el personal de medio tiempo y tiempo parcial.

Diagnóstico 3: El personal docente percibe que la normatividad y procesos no son los adecuados.

Diagnóstico 4: Los docentes consideran que la comunicación no es la adecuada sobre todo porque no contribuyen a mejorar la imagen de la institución, y la información que manejan las distintas áreas no se encuentra sincronizada.

Acciones propuestas:

1. La Implementación del proyecto PUCEMAS está bastante ligado en brindar solución a los problemas descritos en el diagnóstico 3 y 4.

El inicio de implantación de este proyecto está controlado desde la PUCE Quito, y tiene algunos objetivos que se deben cumplir antes:

- a. Elaborar un diagnóstico de las necesidades.
- b. Implementar una solución tecnológica enmarcada en las mejores prácticas para la gestión de procesos académicos, administrativos y financieros.

- c. Rediseñar y documentar la estructura y procesos actuales alineándolos al nuevo modelo de gestión.
 - d. Articular los objetivos de cada unidad con los objetivos institucionales.
2. Para mejorar el proceso de gestión documental se recomienda el uso de herramientas de colaboración empresarial como el caso de Microsoft SharePoint, un recurso potente del cual dispone la institución como parte del contrato de licencias que lleva con Microsoft.

Diagnóstico 5: La compensación y el reconocimiento es una dimensión que todo el personal ha valorado en riesgo porque dentro de la PUCESE falta un sistema de recompensa por resultados, no visualizan promoción laboral por el buen desempeño, falta de satisfacción en los beneficios que presta la institución, no perciben reconocimiento cuando el desempeño es sobresaliente, y cuando existen vacantes en ocasiones no elige los que se encuentran dentro de la institución.

Diagnóstico 6: La dimensión remuneración ha mejorado considerablemente, pero los resultados indican que se mantiene en un nivel de riesgo.

Acciones propuestas:

1. El reconocimiento es una forma de salario emocional que la institución debe continuar fomentando a continuación se describirán algunas buenas prácticas:
 - a. Expresar verbalmente un reconocimiento bien sea en público o en privado destacando la razón de dicho reconocimiento.
 - b. Elegir el empleado del mes, y colocar el nombre o la foto en la oficina o en las redes sociales oficiales de la institución para incentivar el esfuerzo de todos.
 - c. Compartir reconocimientos del personal más destacado en las redes sociales.
 - d. Entregar pequeños regalos para premiar la excelencia como cursos de capacitaciones, un día libre, o revisar qué otras posibilidades puede ofrecer la institución.

REFERENCIAS

- Aparicio de Frutos, J. A., González, P., Maíllo Cañadas, A., Peña Torre, J. I., & Riesco González, M. (2007). Educación y futuro. *Educación y Futuro: Revista de Investigación Aplicada y Experiencias Educativas*, ISSN 1576-5199, N^o. 17, 2007, Págs. 9-42, (17), 9-42. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2392447>
- Asamblea Nacional Constituyente. Constitución del Ecuador (2008). Retrieved from <https://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/BDL/2008/6716.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3a.ed). México: Mc Graw-Hill Educacion.
- Del Toro Granados, J., Salazar Sotter, M. C., & Gómez Rangel, J. (2011). Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería. *Dialnet*, 5(10), 204-227. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=3711541>
- Dommar Pérez, B. (2015). *Interacción comunicacional que optimiza la organización educativa. ARJÉ Revista de Postgrado FACE-UC* (Vol. 9). Retrieved from <http://arje.bc.uc.edu.ve/arj16/art13.pdf>
- Durán Sánchez, C. A. (2015). *El clima organizacional y el desempeño laboral de los funcionarios del área de balcón de servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Ambato*. Universidad Técnica de Ambato. Retrieved from <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/12825/1/FCHE-EPP-629.pdf>
- Fernández Collado, C., & Andrade Rodríguez de San Miguel, H. (2002). *La comunicación en las organizaciones*. Trillas. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=10352>
- García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico : Una aproximación Conceptual.
- Giraldo, W., Romero, I., Vizcaíno, C., & Ceballos, G. (2012). Estudio del clima organizacional en una empresa prestadora de servicio de vigilancia y seguridad privada. *Clio América*, 6(11), 99-122. Retrieved from <http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/cliomerica/article/view/427/391>
- Gómez, I. C. (2007). Salud laboral: Una revisión a la luz de las nuevas condiciones del trabajo. *Universitas Psychologica*. <https://doi.org/10.7818/ECOS.2014.23-2.11>
- Guédez Fernández, C., & Osta Trestini, K. M. (2012). FACTORES DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL UNIVERSITARIA: PERSPECTIVA DESDE UN SECTOR DEL PÚBLICO INTERNO, PERSONAL ADMINISTRATIVO. *Ingeniería Industrial*, 2, 71-84. Retrieved from <http://revistas.ubiobio.cl/index.php/RI/article/view/28/3269>
- Guevara, X. (2018). *Universidad Andina Simón Bolívar Clima organizacional Nivel de satisfacción en la Unidad Educativa Particular La Dolorosa*. Universidad Andina Simón Bolívar. Retrieved from <http://repositorionew.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6169/1/T2597-MIE-Guevara-Clima.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Méndez Valencia, S., & Contreras Soto, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*, 59(1), 229-257. [https://doi.org/10.1016/S0186-1042\(14\)71250-1](https://doi.org/10.1016/S0186-1042(14)71250-1)
- Igualdad entre los géneros | UNFPA - United Nations Population Fund. (n.d.). Retrieved January 14, 2019, from <https://www.unfpa.org/es/igualdad-entre-los-géneros>
- Jiménez Figueroa, A., Acevedo Olea, D., Salgado Concha, A. L., & Moyano Díaz, E. (1996). Cultura trabajo- familia y compromiso organizacional en empresa de servicios. *Psicología Em Estudio*, 14(4), 729-738. Retrieved from <https://www.redalyc.org/html/2871/287122129013/>
- Jiménez Figueroa, A., & Moyano Díaz, E. (2008). FACTORES LABORALES DE EQUILIBRIO ENTRE TRABAJO Y FAMILIA: MEDIOS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA. *Universum (Talca)*. <https://doi.org/10.4067/S0718-23762008000100007>
- Ledesma, R., Ibañez, G. M., & Mora, P. V. (2002). Análisis de consistencia interna mediante Alfa de Cronbach: un programa basado en gráficos dinámicos. *Psico-USF*, 7(2), 143-152.

- <https://doi.org/10.1590/S1413-82712002000200003>
- Parra Rojas, R. A. (2012). Diseño de un modelo de gestión de la capacitación por competencias laborales, como herramienta para mejorar la productividad. La Habana, Cuba: ebookcentral.
- Quero, M. (2010). Confiabilidad y coeficiente de Alpha de Cronbach. *Revista de Estudios Interdisciplinarios de Ciencias Sociales*.
- Quiñónez, X. (2013). Universidad tecnológica israel. Retrieved from <https://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/372/1/UISRAEL-EC-ADME-378.242-173.pdf>
- Ramírez Campos, F. Á., & Domínguez Aguirre, R. L. (2012). EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL COMPROMISO INSTITUCIONAL EN LAS IES DE PUERTO VALLARTA. *Investigación Administrativa, Núm, 109*, 21–30. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456045214002>
- Rodríguez, E. (2016). *El clima organizacional presente en una empresa de servicio*. / *Revista Educación en Valores. Universidad de Carabobo. Enero-Junio (Vol. 1)*. Retrieved from <http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/art01.pdf>
- Rodríguez Salvá, A., Álvarez Pérez, A., Sosa Lorenzo, I., De Vos, P., Bonet Gorbea, M. H., & Van der Stuyft, P. (2010). Inventario del clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo. *Revista Cubana de Higiene y Epidemiología, 48(2)*, 177–196. Retrieved from http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1561-30032010000200008
- Rosales, R. (1997). Estilos de dirección y clima organizacional. *Ciencias Sociales, 77*, 141–154.
- Rosero-Burbano, R., Bermúdez-Aponte, J. J., Gómez, G., García, M., & Reyes, I. (2012). análisis psicométrico del cuestionario de clima laboral de la Fuerza Aérea Colombiana. *Diversitas: Perspectivas En Psicología, 8(2)*, 267–284. Retrieved from <http://www.redalyc.org/html/679/67925837005/>
- Sandoval, M. del C. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas, (27)*, 83–88. Retrieved from http://www.ceaamer.edu.mx/lecturas/administracion/4/admonrec2/MOD_3_LECT_3.pdf
- Segredo Pérez, A. M., García Milian, A. J., López Puig, P. L., León Cabrera, P., & Perdomo Victoria, I. (2017). Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública. *HORIZONTE SANITARIO*. <https://doi.org/10.19136/hs.v16i1.1256>
- Trelles Rodríguez, I. (2001). *Comunicación Organizacional*. La Habana, Cuba: Felix Varela.
- Urdaneta Q., O. R., Álvarez M, C. J., & Urdaneta Q., M. del V. (2009). Clima organizacional en Institutos de Investigaciones del Sector Salud Caso: Universidad del Zulia. *Revista Venezolana de Gerencia, 14(47)*, 446–457. Retrieved from <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29014477008>
- Vega, J. C., Rodríguez, E., & Montoya, A. (2012). Metodología de evaluación del clima organizacional a través de un modelo de regresión logística para una universidad en Bogotá, Colombia* Work environment evaluation methodology through a logistic regression model for a university in Bogota, Colombia. *Cife 21, 14(21)*, 247–272. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5061177.pdf>
- Zayas Agüero, P. M., & Cabrera Ferreiro, N. (2006). Liderazgo Empresarial. In *ebookcentral*. Universidad De Holguín “Oscar Lucero Moya.”

ANEXO 1

ENTREVISTA DIRIGIDA A LA DIRECCION ADMINISTRATIVA Y DEL TALENTO HUMANO

1. ¿Existen datos históricos acerca de valoraciones del clima organizacional dentro de la institución?

2. ¿En la actualidad, considera oportuno la realización de una evaluación del clima organizacional dentro de la institución?

3. ¿Cuántos trabajadores se encuentran laborando actualmente?

4. ¿Qué fechas serían adecuadas para pasar una encuesta del clima organizacional?

5. ¿Qué dimensiones o características considera oportunas para medir el clima organizacional?

ANEXO 2

CUESTIONARIO PARA MEDIR LA PERCEPCIÓN DEL CLIMA LABORAL

ÍTEM	PREGUNTAS
	Comunicación
1	¿Los procesos de comunicación contribuyen a mejorar la imagen de la universidad?
2	¿Existen medios de comunicación adecuados para que la información llegue a todas las áreas de la institución?
3	¿Están establecidos los canales de comunicación entre las diferentes áreas de la universidad?
4	¿La universidad informa a los estudiantes y/o ciudadanía acerca de los resultados obtenidos en su gestión?
5	¿Las autoridades comunican la visión, misión, y valores de la Universidad?
	Compensación y Reconocimiento
6	¿En la universidad hay sistemas de recompensa por resultados?
7	¿Considera usted que en la universidad es posible la promoción laboral por un buen rendimiento laboral?

8	¿Está satisfecho con los beneficios que le brinda la universidad (seguro, vacaciones, bonos, etc.)?
9	¿Los empleados de la universidad que tienen un desempeño sobresaliente son reconocidos?
10	Cuando hay una vacante, ¿primero se busca dentro de la misma universidad al posible candidato?
	Trabajo en equipo
11	¿Puede contar con sus compañeros de trabajo cuando los necesita?
12	¿En su grupo de trabajo, puede expresar su punto de vista, aun cuando contradiga al de los demás miembros?
13	¿En su departamento o área de trabajo se trabaja en equipo?
	Capacitación y desarrollo
14	¿En la universidad hay un programa de capacitación adecuado?
15	¿La capacitación que recibe en la universidad mejora su desempeño en el trabajo?
16	¿El líder departamental le permite cumplir con la capacitación que tiene programada?
17	¿Considera usted que los programas de capacitación que recibe son suficientes?
	Equidad y género
18	¿En la universidad se dan las oportunidades de ascenso y promoción, sin distinción entre hombres y mujeres?
19	¿Considera usted que en la universidad existe igualdad entre mujeres y hombres, al momento de ocupar puestos de trabajo?
	Motivación y expectativas
20	¿Se encuentra motivado en su trabajo?
21	¿Se han visto cumplidas las expectativas que usted tenía al comenzar a trabajar en la PUCESE?
22	¿Ha crecido profesionalmente?
23	¿Considera que sus capacidades profesionales son usadas de la forma más provechosa?
24	¿Si le ofrecieran un trabajo con el mismo salario ¿preferiría seguir en la PUCESE?
25	¿Si le ofrecieran un trabajo parecido con sueldos y beneficios mayores, preferiría seguir en la Pucese?
	Balance trabajo y familia
26	¿Su trabajo en la Pucese le permite dedicar suficiente tiempo a su familia?
27	¿Le apoyan en su trabajo cuando tiene una urgencia familiar?
28	¿Participa en los eventos de integración familiar que se organizan en la PUCESE?
29	¿En su departamento y/o área de trabajo se respeta el horario de trabajo?
	Remuneración
30	¿Considera que su trabajo está bien remunerado?
31	¿Cree que su sueldo está en consonancia con los sueldos que hay en la universidad?
32	¿Considera que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la universidad?
33	¿Piensa usted que su sueldo está en consonancia con la situación y marcha económica de la universidad?
34	¿Considera que existe igualdad entre mujeres y hombres en cuanto a la remuneración que perciben dentro de la universidad?
	Condiciones de trabajo
35	¿El equipo de cómputo con que cuenta es adecuado para el desarrollo de su trabajo?

36	¿Cuenta con espacio suficiente y cómodo para realizar su trabajo en forma adecuada?
37	¿En la universidad existen instalaciones adecuadas para personas con discapacidad?
38	¿En la PUCESE hay ausencia de situaciones de intimidación o maltrato por algún miembro de la universidad?
	Imagen de la institución
39	¿Se siente orgulloso de pertenecer a la PUCESE?
40	¿Recomendarías a la PUCESE como lugar de trabajo a un amigo o amiga?
	Estilo de dirección
41	¿Considera que la alta dirección tiene los conocimientos y habilidades para dirigir las áreas bajo su responsabilidad?
42	¿Existe compromiso de la alta dirección en el cumplimiento de la misión y visión de la PUCESE?
43	¿Los directivos tratan de manera respetuosa a los colaboradores?
	Liderazgo
44	¿El líder departamental es congruente entre lo que dice y hace?
45	¿El líder de su área le proporciona la información necesaria para desempeñar su trabajo?
46	¿El líder distribuye el trabajo de acuerdo a sus capacidades?
47	¿El líder del departamento le hace sentir que su trabajo es importante para el logro de los objetivos del área?
	Normatividad y Procesos
48	¿Los procesos internos muestran que la PUCESE es una Institución competente, ágil y organizada?
49	¿Ha recibido inducción para conocer el funcionamiento y aspectos generales de la universidad?
50	¿Ha recibido inducción para conocer las funciones relacionadas con su cargo?
51	¿Los procedimientos con que cuenta la PUCESE están actualizados?
52	¿En la PUCESE se implementan las sugerencias para simplificar los procesos de trabajo?
53	¿Conoce los procedimientos y procesos para realizar su trabajo?
54	¿Conoce las responsabilidades y funciones de los compañeros de trabajo de su área y/o departamento?
	Mejora y Cambio
55	¿En su área de trabajo se buscan nuevas formas de brindar los servicios eficazmente?
56	¿En la universidad existen comités que captan las sugerencias para mejorar?
	Creatividad e Iniciativa
57	¿Considera usted que tiene la suficiente autonomía en su trabajo?
58	¿Considera usted que tiene la capacidad suficiente de iniciativa en su trabajo?
59	¿Considera usted que se siente realizado en su trabajo?
	Relaciones interpersonales
60	¿Se lleva usted bien con sus compañeros?
61	¿Sus compañeros le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando usted entró en la universidad?

ANEXO 3

SUGERENCIAS DE MEJORA APORTADAS POR EL PERSONAL DE LA PUCESE:
1. Realizar una reestructuración en la evaluación del desempeño del área administrativa, pues que quien realmente sabe el trabajo que realizan son los jefes directos, compañeros del departamento, y los mismos trabajadores. Además, se necesitan más cursos de formación continua y en jornadas accesibles para el área administrativa.
2. Realizar seguimiento a las quejas por parte de los estudiantes y compañeros por mala atención, sin desestimarlos.
3. Fortalecer los procesos de comunicación entre todas las áreas, así como los procesos de inducción y capacitación acerca de las funciones y competencias de los puestos laborales.
4. Establecer estrategias de evaluación de enfermedades laborales
5. Implementar un buzón de sugerencias institucionales
6. Realizar cursos especializados para todas las áreas o escuelas de la universidad.
7. Establecer un termómetro de prioridades que permita realizar los trámites de manera eficiente.
8. Desarrollar programas para integrar a la familia.
9. Mejorar procedimientos para que exista coherencia entre las decisiones de la dirección académica y las direcciones de escuela.
10. Impulsar cursos de redacción académica que inicien en el área de la dirección académica y continúen a todos los niveles de la institución.
11. Optimizar los procesos de trámites rutinarios para mejorar la productividad eliminando complicaciones y burocracia.
12. Capacitar principalmente las áreas administrativas que brindan atención a docentes, estudiantes y otros usuarios en temas de atención al cliente, iniciando por la Secretaría General, Biblioteca y el bar.
13. Fortalecer el compromiso y la responsabilidad de los trabajadores.
14. Priorizar la investigación dentro de la institución.
15. Buscar estrategias para la mejora continua.
16. Promover la equidad sin discriminación.

17. Otorgar oportunidades de crecimiento profesional.
18. Impulsar cambios hacia mejores prácticas especialmente en la parte financiera, contabilidad de costos, transparencia en presupuestos, entre otros.
19. Mantener las buenas prácticas de desarrollo espiritual.
20. Crear un aula de creatividad con espacios amplios, sillones, toboganes, pizarras, juguetes, colchonetas, marcadores. Potenciar el pensamiento lateral y la búsqueda creativa de soluciones, tener lugares de silencio para mejorar la concentración en actividades de lectura, reflexión y análisis para ser más productivos.
21. Incentivar a los trabajadores para que generen propuesta para la creación de fuentes económicas que permitan consolidar los procesos de la PUCESE.
22. Ejecutar el cumplimiento de las disposiciones de manera congruente como el caso del ahorro de papel. Evitar la solicitud de papel para todos los trámites.
23. Mejorar la socialización de las resoluciones que se toman antes de ponerlas en práctica.
24. Difundir información respecto a algún programa de recompensa por resultados para un buen trabajador.
25. Informar si existieran espacios para abordar temas de equidad de género y desigualdad.
26. Cuando existen vacantes, dar oportunidades laborales al personal que se ha preparado en la universidad, tanto en tercer y cuarto nivel, y darles prioridad para una estabilidad laboral.
27. Fortalecer los lazos de unión entre compañeros.
28. Poner en práctica la misión, visión y valores de la PUCESE.
29. Evitar diferenciaciones entre los docentes y el resto de los trabajadores.
30. Mejorar el proceso de seguimiento a los docentes.
31. Mejorar los procesos de elaboración del distributivo.
32. Todos en la PUCESE deben ser capacitados en los procesos y en las reglamentaciones, desde los directivos, a fin de que se maneje el mismo idioma con transparencia, asumiendo las responsabilidades. Actualmente es imposible que alguien pueda planificar a mediano plazo, de acuerdo con las características con las que se manejan.