



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

OFICINA DE POSTGRADOS

Tema:

**EL ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN EN
LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO
DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Master en
Psicología, mención comportamiento humano y desarrollo organizacional**

Línea de Investigación:

DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y ESTRATEGIAS

Autor:

JORGE ANTONIO VASCO VASCO

Director:

MSC. ALBA LUCÍA GONZÁLEZ SOLÍS

Ambato – Ecuador

Julio 2021

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

EL ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO


Línea de Investigación:

Desarrollo organizacional y estrategias

Autor:

Jorge Antonio Vasco Vasco

Alba Lucia González Solís. Mg

f. 

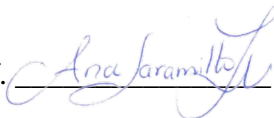
CALIFICADOR

Dayami Lima Rojas, Mg

f. 

CALIFICADOR

Ana Elizabeth Jaramillo Zambrano, Mg

f. 

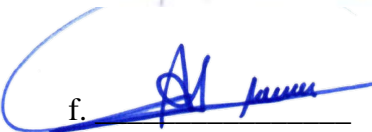
CALIFICADOR

P. Juan Carlos Acosta Teneda, Mg.

f.   Pontificia Universidad Católica del Ecuador
OFICINA DE POSGRADOS

COORDINADOR DE POSTGRADO

Hugo Rogelio Altamirano Villaroel, Ab. Mg.

f. 

SECRETARIO GENERAL PUCESA

Ambato – Ecuador

Julio 2021

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo: **JORGE ANTONIO VASCO VASCO**, con **CC. 060227112-4**, autor del trabajo de graduación intitulado: “EL ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO”, previa a la obtención del título profesional de **Master en Psicología, Mención Comportamiento Humano y Desarrollo Organizacional**, en la escuela de **Psicología**.

- 1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
- 2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad

Ambato, julio 2021



JORGE ANTONIO VASCO VASCO
CC. 060227112-4

AGRADECIMIENTO

Al gran arquitecto del Universo por las bendiciones brindadas y por permitirme cada día
avanzar en mi vida

A mi directora de tesis Msc. Alba Lucía González Solís por su apoyo y conocimiento

A la Pontificia Universidad Católica Sede Ambato por acogerme en mis estudios

Al Coordinador de la Maestría y a las autoridades por la apertura y toda la logística en el
desarrollo de la maestría

A mi familia por su amor incondicional

DEDICATORIA

El trabajo realizado se lo dedico a mi familia

A mi esposa Elvita por su apoyo constante en cada proceso de mis estudios, en mis proyectos y por estar siempre a mi lado

A mis hijos Nicole y Carlitos por llenar mi espíritu y dar música a mi vida

A mis padres y hermanos por siempre acompañarme y estar pendientes de mi camino

Gracias a cada uno de ellos por siempre estar junto a mí, por ser mi universo.

RESUMEN

La presente investigación es importante para la Institución y tiene como objetivo diseñar un plan de mejoras de clima organizacional que influya en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. El alcance del estudio es correlacional con un diseño no experimental, transeccional, el universo de estudio es el personal del área administrativa de la ESPOCH. Se aplicó el modelo de Litwin y Stringer sobre clima organizacional, que corresponde a un filtro a través del que pasan la estructura, liderazgo, toma de decisiones; se evalúa el clima que mide la forma cómo es percibida la organización. En cuanto a la satisfacción laboral, se abordó la teoría de los dos factores de Herzberg donde indica que los elementos que producen satisfacción en una organización son completamente diferentes de los que causan insatisfacción. Los resultados determinaron que en el clima organizacional el 48,5% se encuentra de acuerdo con las actividades actuales de parte de las autoridades y sus tareas, el 50,8% se encuentra de acuerdo con los procesos y evaluaciones actuales al personal administrativo. El 48,1% de los colaboradores se encuentran en un ambiente agradable de trabajo. Mientras que en la satisfacción laboral el 50,7% piensan que existe una relación de trabajo cordial y están motivados. Se propone un plan de mejoras que servirá para el fortalecimiento del clima organizacional del personal administrativo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, la propuesta, se encuentra bajo los lineamientos del Plan de acción institucional dirigido a las unidades administrativas.

Palabras Clave: Clima, satisfacción, comportamiento, fortalecimiento

ABSTRACT

This research is significant for the Institution and its objective is to design an organizational climate improvement plan that influences the work satisfaction of the administrative staff of the Polytechnic of Chimborazo (ESPOCH). The scope of the study is correlational with a non-experimental, cross-sectional design, the study universe is the personnel of the administrative area of ESPOCH. The model of Litwin and Stringer on organizational climate was applied, which corresponds to a filter where the structure, leadership, decision-making pass through; by evaluating the climate, it is measured the way the organization is perceived. Regarding work satisfaction, Herzberg's two-factor theory was addressed, where it indicates that the elements that produce satisfaction in an organization are completely different from those that cause dissatisfaction. The results determined that in the organizational climate, 48.5% agree with the current activities of the authorities and their tasks, 50.8% agree with the current processes and evaluations of administrative personnel. 48.1% of employees are in a pleasant work environment. While in job satisfaction 50.7% think that there exist a cordial work relationship and they are motivated. It is proposed an improvement plan which will serve to strengthen the organizational climate of the administrative staff of the Polytechnic of Chimborazo, the proposal is under the guidelines of the Institutional Action Plan directed to the administrative units.

Key Words: Climate, satisfaction, behavior, empowerment

CONTENIDO

AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA.....	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
CONTENIDO.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	5
1.1. Introductorio	5
1.1.1. Antecedentes.....	5
1.2. Clima organizacional	6
1.3. Satisfacción laboral	19
1.4. Relación entre clima organizacional y la satisfacción laboral.....	23
1.4.1. Beneficios.....	23
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	25
2.1. Tipo de investigación.....	25
2.2. Enfoque de investigación	25
2.3. Tipo de disertación	25
2.4. Alcance de la investigación.....	26
2.5. Diseño de la investigación.....	26
2.6. Población y muestra.....	27
2.7. Técnica de investigación	28
2.7.1. Encuesta:	28
2.7.2. Focus group:	29
2.8. Instrumento de investigación.	29
2.8.1. Cuestionario.....	29
2.9. Procesamiento y análisis de información.	29
2.10. Caracterización de la institución.....	30
2.10.1. Filosofía institucional	31
2.10.1.1. Visión.....	31
2.10.1.2. Misión.....	31

2.10.1.3.	Objetivos	31
2.10.1.4.	Principios.....	32
2.10.2.	Base Legal.....	32
2.10.2.1.	Fines.....	34
2.10.3.	Personal Administrativo y trabajadores	34
2.11.	Propuesta de la investigación.....	35
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....		36
3.1.	Estructura	37
3.2.	Responsabilidad.....	38
3.3.	Recompensa.....	39
3.4.	Riesgo	40
3.5.	Ambiente	40
3.6.	Apoyo	41
3.7.	Estandares de desempeño	42
3.8.	Conflictos	43
3.9.	Identidad.....	43
3.10.	Factores de higiene.....	44
3.11.	Factores motivacionales	45
3.12.	Resumen dimensiones clima organizacional – satisfacción laboral	46
3.13.	Resultados del focus group	46
3.14.	Comprobación de hipótesis	50
3.14.1.	Correlaciones	51
3.15.	Propuesta plan de mejoras.....	55
3.15.1.	Diagnóstico evaluación del personal administrativo de la ESPOCH	55
3.15.2.	Validación del plan de mejoras.....	58
3.15.3.	Plan de mejoras propuesto.....	60
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		66
Conclusiones		66
Recomendaciones		68
BIBLIOGRAFÍA		69
Anexos		72

Anexo 1. Modelo de Cuestionario72

Anexo 2. Guía De Entrevista Para Focus Group.....74

Anexo 3. Plan De Mejoras Institucional75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Características del clima de tipo autoritario. Sistema I: Autoritarismo explotador....	14
Tabla 2. Características del clima de tipo autoritario. Sistema II: Autoritarismo paternalista..	15
Tabla 3. Características del clima de tipo participativo. Sistema III: Consultivo.....	17
Tabla 4. Características del clima de tipo participativo. Sistema IV: Participación de grupo..	18
Tabla 5. Datos para el Cálculo de la Muestra.....	28
Tabla 6. Género.....	36
Tabla 7. Edad.....	36
Tabla 8. Estructura.....	37
Tabla 9. Responsabilidad.....	38
Tabla 10. Recompensa.....	39
Tabla 11. Riesgo.....	40
Tabla 12. Ambiente.....	40
Tabla 13. Apoyo.....	41
Tabla 14. Estándares de desempeño.....	42
Tabla 15. Conflictos.....	42
Tabla 16. Identidad.....	43
Tabla 17. Factores de higiene.....	44
Tabla 18. Factores motivacionales.....	45
Tabla 19. Dimensiones.....	46
Tabla 20. Focus group.....	46
Tabla 21. Correlaciones bivariadas clima organizacional – satisfacción laboral.....	51
Tabla 22. Tabla resumen por dimensiones.....	56
Tabla 23. Plan de mejoras.....	60

Tabla 24. Actividades dimensión estructura.....	61
Tabla 25. Actividades dimensión responsabilidad.....	62
Tabla 26. Actividades dimensión recompensa.....	62
Tabla 27. Actividades dimensión recompensa.....	62
Tabla 28. Actividades dimensión ambiente.....	63
Tabla 29. Actividades dimensión riesgo.....	63
Tabla 30. Actividades dimensión apoyo.....	64
Tabla 31. Actividades dimensión desempeño.....	64
Tabla 32. Actividades factores de higiene.....	64

INTRODUCCIÓN

En el trabajo de Guerrero (2020) denominado Influencia del clima laboral en la motivación del logro de los objetivos de los colaboradores de la Fundación Liceo Internacional de la ciudad de Quito, se utilizó para el estudio el cuestionario de motivación de McClelland para determinar que necesidad sobresale en los colaboradores, se determina así la hipótesis que el clima laboral influye en la motivación del logro de los objetivos de los colaboradores, se utilizó un diseño no experimental, transaccional, correlacional, de esta forma se determinó que la dimensión de clima laboral que tiene efecto sobre la motivación del logro fue las condiciones que tiene el colaborador dentro de la organización. De este análisis se obtuvo un puntaje B (elevación) de 2,235 lo que significa que, si disminuye la variable independiente, el puntaje de satisfacción se verá afectado positivamente.

En la investigación de Jibaja (2017) Plan de intervención para el mejoramiento del clima laboral de oleoducto de crudos pesados OCP S.A se desarrolló bajo asesoría del departamento de Bienestar social de la organización, donde se utilizó una encuesta validada de clima laboral que se enfocó en tres áreas: equipo, liderazgo y organización. El tipo de investigación de esta disertación fue de tipo descriptivo, se enfoca en el estudio del subsistema de clima laboral y los componentes que lo conforman. El diseño de esta investigación fue no experimental – transeccional, se observó el fenómeno en su ambiente natural, es decir, se recolectó información de la organización para en función de su análisis proceder a desarrollar el plan de mejoramiento de clima laboral de OCP S.A. El puntaje obtenido en la medición de clima laboral de OCP, son resultados que muestran oportunidades de mejora y superación, las áreas en las que se trabajarán van a permitir que el clima laboral de OCP mejore y disminuya el impacto que genera la reducción del valor del petróleo en la organización.

En el trabajo de titulación Medina (2019) Medición y diseño del plan de mejora del clima Organizacional en el área administrativa de la empresa PepsiCo de la ciudad de Quito, se desarrolló con un instrumento validado de clima organizacional enfocado en medir las variables de clima: compañerismo, desarrollo, alineación, recursos de trabajo, directivos, solución de conflictos, imparcialidad, integridad, comunicación, autonomía, demandas de trabajo y satisfacción laboral. Tiene un diseño no experimental, puesto que su objetivo principal fue

realizar la medición de Clima Organizacional y diseño de una propuesta de mejora en el área administrativa de la empresa PepsiCo. De igual manera, tiene un tipo de investigación transeccional descriptivo. Los resultados obtenidos permitieron identificar las fortalezas y puntos de mejora del clima organizacional. A partir de esto, se realizó el diseño de un plan de mejora, el cual consta de actividades que realizaría la organización, para mejorar aquellas variables que obtuvieron un puntaje bajo, se promueve así, el desarrollo tanto de los colaboradores como de la organización en general.

En la investigación de Llaulli (2019) con el tema: Dimensiones del clima laboral en una empresa de fabricación de trofeos en la ciudad de Latacunga, se realizó un estudio descriptivo de tipo no experimental y corte transversal en 25 trabajadores del área comercial, administrativa, de producción y apoyo de la organización. Se utilizó el cuestionario de Clima organizacional creado por docentes de la PUCE - Ambato, el cual evalúa las 5 dimensiones: motivación, liderazgo, condiciones de trabajo, compensaciones y comunicación en un total de 27 ítems. Los resultados obtenidos concluyeron que los trabajadores del área comercial y administrativa se encuentran complacidos con el clima existente en la organización, sin embargo, no están satisfechos con sus compensaciones salariales, a pesar de que este síntoma no prevaleció en un porcentaje alto, se pudo notar la brecha que existe en los trabajadores que realizan trabajo administrativo con el personal encargado de la producción.

El clima organizacional, se relaciona con el ambiente de trabajo, factor importante que determina el comportamiento de los colaboradores en las empresas, generar este ambiente adecuado motiva a las personas a cumplir con los objetivos de la institución, dentro de los desafíos de las universidades frente a los múltiples cambios de la academia, también, se necesita transformaciones organizacionales que comprenden nuevas tareas en la actividad administrativa e impone a los colaboradores difíciles retos y competencias.

El personal administrativo en la ESPOCH es uno de los pilares fundamentales del buen funcionamiento institucional y de la gestión de los procesos administrativos, forman una parte activa de la imagen institucional, por estar en contacto tanto con los usuarios internos y externos.

En los contextos de tiempo y espacio en donde se desempeña el colaborador e interactúa en forma individual y colectiva, se da lugar a factores que, se representan como parte de las percepciones y experiencias diarias del trabajador, se genera cierto impacto positivo o negativo, se crea así un clima organizacional óptimo. La investigación da lugar por la necesidad de lograr el bienestar del personal administrativo de la Escuela superior Politécnica de Chimborazo, se observa que dentro de los pilares fundamentales de la Educación Superior, se encuentran la docencia, la vinculación, la investigación y la gestión; pero no se ha establecido un espacio en donde se genere la atención necesaria al colaborador administrativo, para que este se sienta motivado, en un ambiente agradable para el desarrollo de ellos mismo y la institución.

Así la presente investigación, se encaminará a: ¿Como mejorar el clima organizacional en el personal administrativo de la ESPOCH y así generar satisfacción laboral?

Uribe (2015) manifiesta que si se mejora el clima organizacional las personas se sentirán conformes respecto a su entorno y condiciones de trabajo, si el trabajador se desenvuelve dentro de un entorno agradable es muy probable que su esfuerzo proyecte mejores resultados para cumplir las metas de la organización.

Lo que se pretende en este estudio a través de la recolección de información es responder a la hipótesis que se determinó que es: La mejora del Clima Organizacional influirá en la Satisfacción Laboral del personal administrativo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

El objetivo general de la investigación es diseñar un plan de mejoras de clima organizacional que influya en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Los objetivos específicos de la presente investigación son: Analizar la fundamentación teórica sobre el clima organizacional y satisfacción laboral. Identificar el nivel de satisfacción laboral del personal administrativo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Realizar la correlación que existe entre satisfacción laboral con el clima organizacional del personal administrativo de la ESPOCH y el tercer objetivo como propuesta fue elaborar un Plan de Mejoras que servirá para el fortalecimiento del clima organizacional y satisfacción laboral, en

base al modelo de evaluación externa de Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador elaborado gracias a la participación de los miembros del Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES).

Es importante el estudio de clima organizacional para observar los aspectos positivos que se dan en la institución, así como los elementos críticos que traen problemas organizacionales, determina cuales son los factores que hacen que un colaborador se sienta bien dentro de la empresa y desde el punto de talento humano retener a los empleados para alcanzar los objetivos deseados.

El alcance del estudio será correlacional con un diseño no experimental, transeccional, el tipo de investigación es descriptiva donde refiere el estado actual del clima organizacional y su relación en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, con un enfoque mixto donde, se abordan aspectos cualitativos y cuantitativos del fenómeno estudiado.

El trabajo de investigación es importante para conocer la percepción que tiene el personal Administrativo de la institución acerca del clima organizacional en el que se desenvuelven, esta información es fundamental al momento de valorar al capital humano y sobre todo al enfocarse en los factores que influyen sobre su satisfacción laboral, aspectos significativos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Introductorio

1.1.1. Antecedentes

Con la evolución de la administración y las relaciones humanas a través de los años, se habla de conceptos que han llevado a un alto desempeño y a mejores prácticas a nivel organizacional, que contribuyen a que una empresa esté en constante crecimiento y preparada ante los posibles cambios.

El clima organizacional es parte fundamental en las organizaciones, ha comenzado a ganar actualmente un espacio importante entre las estrategias gerenciales de las compañías, las empresas han empezado a valorar, a considerar importante las percepciones y los intereses individuales de cada uno de sus colaboradores con el fin de conjugarlos con los intereses organizacionales y lograr así grandes beneficios para la institución.

Se estudió el clima organizacional para analizar un conjunto de elementos importantes en el entorno de la institución, bajo la teoría de Litwin y Stringer que plantearon que el clima tiene dimensiones relacionadas con la percepción de los colaboradores acerca de los procedimientos, la responsabilidad de su trabajo, las recompensas, los riesgos y desafíos del entorno, así mismo de sus relaciones, cooperación entre los compañeros de trabajo, manejo de conflictos, estándares de desempeño e identidad de los colaboradores para con la institución.

Se estudió el clima laboral de Herzberg que permite concluir que la motivación en los ambientes laborales se deriva de 2 factores, uno asociado con sentimientos de insatisfacción que los colaboradores experimentan en los trabajos, el autor los denominó factores de higiene, se derivan en factores como las relaciones con los superiores, con los compañeros de trabajo, las condiciones laborales, la seguridad, el prestigio de la institución y las políticas de organización en el trabajo. Estos factores si no están presentes o se aplican de manera incorrecta hacen que el colaborador esté insatisfecho.

El segundo factor, se relaciona con las experiencias y los denomina motivadores, se consideran aspectos de responsabilidad, la sensación de realización personal que se obtiene en las actividades realizadas, el reconocimiento, lo trascendente de las tareas que el colaborador

realiza, las oportunidades de crecimiento personal y profesional, el autor sostiene que si estos factores están presentes el trabajador se sentirá motivado hacia un mejor desempeño laboral.

Se tomó en cuenta las teorías de clima organizacional, satisfacción laboral y la relación existente entre ellas, para a través de los elementos que las componen diseñar un plan de mejoras que sean estrategias motivacionales, mejorar el contexto para cumplir con los objetivos personales y organizacionales.

1.2. Clima organizacional

El clima organizacional, se refiere a las descripciones individuales del marco social o contextual de la organización que está formado por los trabajadores; es el resultado de las interpretaciones que hacen los miembros de una organización, que impactan en sus actividades y motivación. El clima organizacional es una característica con cierta permanencia de la calidad del ambiente interno de una organización, la cual es experimentada por sus miembros e influye en su comportamiento.

La investigación sobre el clima organizacional ha sido de extenso interés en los últimos 50 años. Constituye una variable que impacta en el proceder de los trabajadores, cuya importancia recién se ha intensificado para ser evaluada por empresas, dependencias gubernamentales y para la ejecución de certificaciones (Uribe, 2015, p.39).

El clima organizacional habla sobre el talento humano dentro de las organizaciones, es muy importante dentro de las empresas, en sus normas internas, la ergonomía, la infraestructura, las el comportamiento de los miembros del equipo, la forma en como los líderes están pendientes del desarrollo de los objetivos, de la motivación y satisfacción de cada persona con el trabajo que realiza.

El ambiente donde un individuo desempeña su trabajo diariamente, el compromiso que un jefe tiene con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e inclusive la relación con proveedores y clientes conforman el Clima Organizacional. Para que una persona pueda trabajar bien y ser más productiva sintiéndose bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella (Palacio, 2019, p.69).

Es de importancia el estudio de clima organizacional con base en el comportamiento del colaborador, en su desempeño dentro de la organización, es por esa razón que al hablar de clima, se observan los efectos significativos que tiene el contexto en donde se desarrolla el trabajo y el logro de objetivos.

Las organizaciones desde su sistema social conscientemente coordinado de actividades o fuerzas mediante un esfuerzo común y a través de un proceder específico reflejado en actividades especializadas y con una estructura definida, buscan alcanzar los resultados y un ambiente adecuado de trabajo (González,2019, p.27).

1.2.1. **Funciones del clima organizacional**

La función del clima organizacional es permitir que el colaborador, se sienta importante para la empresa, la percepción, la experiencia en los puestos de trabajo le dará confianza y motivación en el logro de los objetivos. Álvarez (2012) plantea las siguientes funciones que, se detallan a continuación:

Desvinculación: Lograr que un grupo de personas que no están vinculados con la tarea se comprometan.

Obstaculización: Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina se vuelvan útiles.

Alejamiento: Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.

Empuje: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

Consideración: Este comportamiento, se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

Recompensa: El sentimiento de que a uno se le premia por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones.

Cordialidad: El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

1.2.2. Modelo de clima organizacional

Litwin y Stringer han analizado el clima organizacional entre varios aspectos de satisfacción y motivación de los colaboradores. Se explica el comportamiento de las personas en la organización y su asociación entre liderazgo y contexto donde se desenvuelve el empleado. Los autores encontraron que podían encontrar climas diferentes dentro de las organizaciones, con elementos como la motivación, el rendimiento y la satisfacción con el trabajo.

De acuerdo a Méndez (2006) Litwin y Stringer desarrollaron un cuestionario basado en la teoría de motivación de McClelland de carácter experimental con el fin de identificar las percepciones (subjetivas) de los individuos y su comportamiento en el ámbito de la organización. Las dimensiones que utilizaron son: estructura organizacional del trabajo, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo y calidez, estándares, conflicto e identidad – lealtad. El cuestionario con escala de rangos que va desde “totalmente de acuerdo” hasta “totalmente en desacuerdo” (Díaz, 2018, p.20).

1.2.2.1. Dimensiones del clima organizacional

El clima organizacional tiene una estructura que, se caracteriza por su multidimensionalidad y representa propiedades de una organización que se refieren a experiencias percibidas de los trabajadores, generalmente esta percepción, se crea a partir de las interacciones personales, la estructura es un conjunto de características que se quedan dentro de la organización y son medibles en el tiempo.

El clima organizacional es un conjunto de elementos del entorno de trabajo percibidas directa o indirectamente por los colaboradores que trabajan en la institución que influyen en su comportamiento y motivación, con aspectos como la estructura organizativa, la

responsabilidad, el compromiso de las autoridades hacia los empleados y a la resolución de conflictos (Díaz, 2018, p.21).

Litwin y Stringer determinan nueve dimensiones que explicarían el clima organizacional en una empresa. Estas son:

Estructura.: Es como se dividen las actividades de las organizaciones y se coordinan. Esto incluye aspectos como el control administrativo, la jerarquía, división tareas, funciones, la interrelación entre departamentos, entre otros. Se refiere por lo tanto a los canales formales dentro de la institución.

Responsabilidad. La responsabilidad laboral es el compromiso que toma un colaborador para tener una mejor posición dentro de la institución, el talento humano tomaría en consideración a todos los empleados como únicos, cada labor es diferente. La percepción del individuo sobre la responsabilidad de si mismo, tomar decisiones de su puesto de trabajo y ser responsable de que su trabajo es en beneficio de toda la organización.

Recompensa. El reconocimiento laboral va de la mano a la motivación del trabajador, podría dar buenos resultados si se integran equipos de trabajo o con colaboradores que piensan en abandonar la empresa por estar desmotivados. Los estímulos no son solo monetarios, también, el trabajador los recibe de buena forma por el trabajo bien realizado.

Riesgo. Los riesgos son sinónimos de amenazas, obstáculos o accidentes. Pero, también, de cambios y adaptación a los nuevos contextos, que se encuentran en la capacidad que tiene la empresa a adaptarse. Corresponde a todas las acciones emergentes para ser competitivos, se producen dentro de las empresas y fuera de ella, además, se habla acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización cumple con los retos y logra los objetivos propuestos.

Ambiente. Influye marcadamente en la productividad y en la vida personal de los colaboradores. El salario y los beneficios son factores de motivación para el colaborador, pero un ambiente favorable es un factor para sentirse cómodo en el trabajo. Esta percepción hace que

el trabajo no sea una obligación sino más bien es agradable para todos sus miembros, importante en las relaciones interpersonales y en la comunicación.

Apoyo. Si existe apoyo, el colaborador realiza sus actividades de manera más eficiente, se preocupan por su trabajo y da lo mejor porque se sienten como parte de la institución, se sienten acompañados de la ayuda por parte de las autoridades y compañeros de trabajo. Existe pertinencia por el logro de los objetivos.

Estándares de desempeño. Es el énfasis de la organización a las metas de los miembros de la organización, así como a su desempeño. Para que el estándar sea óptimo el colaborador está motivado, ser responsable y estar orgulloso de la institución. La productividad de una organización depende del buen desempeño de los trabajadores, por lo que, a mayor rendimiento y empoderamiento mejor será su productividad.

Conflicto. Los conflictos laborales son el grado en que los colaboradores de la organización, tanto compañeros como autoridades, aceptan las opiniones diferentes, se comunican y solucionan los problemas de manera inmediata. Depende de la importancia que le den las autoridades para resolver los problemas con actitud y diálogo.

Identidad. Es la integración del colaborador con todos los contextos de su actividad laboral, es el sentido de pertinencia e inclusión para con la institución. Es sentirse parte de la organización y sentirse orgullosa de ella.

1.2.3. **Importancia del clima organizacional**

El análisis del clima organizacional tiene como consecuencias positivas el logro, la afiliación, el poder, la productividad, la satisfacción, la integración, la retención de talentos, una mejor imagen de la empresa tanto al interior como al exterior, entre otras. Torres (2018) indica lo siguiente:

Cuanto mejor es el clima organizacional se aprecia de mejor manera a la organización y brinda beneficios como:

- Mayor rendimiento laboral

- La empresa, se adapta mejor a entornos competitivos y se enfrenta mejor a los cambios
- Menor absentismo laboral
- Se favorece el trabajo en equipo
- Menor rotación de trabajadores
- Los talentos permanecen en la empresa
- Mayor satisfacción en el trabajo
- Mayor integración por parte de los trabajadores
- Los trabajadores colaboran más y dan buenas ideas
- Mejora la imagen de la empresa

Además, se consideran factores que influyen en el clima organizacional que se prestan mucha atención en la empresa:

- Relaciones entre compañeros
- Líder y estilo de liderazgo
- Comunicación
- Espacio de trabajo
- Condiciones de trabajo
- Política salarial
- Imagen de la empresa de cara al exterior
- La propia forma de estar y sentir de la persona (p.30).

1.2.4. Indicadores de clima organizacional

1.2.4.1. Retención del talento

La retención del talento es una estrategia que las organizaciones tienen para conservar a las personas que son valiosas en el trabajo, que demuestran su calidad y sus habilidades para el cumplimiento de objetivos, estos colaboradores tienen un buen desempeño laboral y aportan valor a la organización.

La retención del talento, se ha convertido en un valor muy importante que suponen la ventaja competitiva que tengan unas empresas sobre otras. Es un indicador que nos muestra la estabilidad laboral de la compañía y permite saber hasta cuándo permanecerá el empleado en la organización y de qué factores depende su disponibilidad. La fuga de talento no solo es importante por el coste que supone perder a un trabajador sino por lo que cuesta encontrar a uno nuevo. El índice de la retención del talento, se calcula si se compara la cantidad de trabajadores, que se unieron en la empresa en un periodo concreto vs los que permanecieron durante ese mismo periodo (Torres, 2018, p.30).

1.2.4.2. El absentismo laboral

El absentismo laboral ocurre si un individuo no cumple con sus responsabilidades y tampoco con sus deberes que le corresponden como colaborador de la institución, ese abandono momentáneo refleja un incumplimiento al compromiso hacia la institución.

El absentismo laboral ayuda a conocer si existen problemas de funcionamiento en la empresa. Mide las ausencias de los empleados en el trabajo ya sea por faltas, retrasos, bajas médicas, ausencias (justificadas o no) y permisos. En función del valor de la hora de trabajo de cada empleado, se calcula el coste de la no asistencia al puesto de trabajo (Torres, 2018, p.30).

1.2.4.3. Formación y capacitación

La capacitación es parte activa de la organización para que los miembros de ella, se encuentren actualizados o adquieran nuevas habilidades específicas para realizar con eficiencia sus tareas normales, orientada, también, a áreas blandas del conocimiento como el liderazgo, relaciones interpersonales y las actividades que están asociadas al comportamiento del colaborador dentro del contexto laboral.

La capacitación y la formación de los empleados influye directamente en el desarrollo de la actividad de la compañía, esta supone la adquisición de conocimientos, tanto teóricos como prácticos, para el desarrollo de la actividad profesional. Este indicador permite perfeccionar la productividad de cada trabajador. Si se llevan a cabo planes de formación, es posible conseguir que los trabajadores estén motivados, se aumenta su satisfacción y productividad. Además, resulta interesante no medirlo solamente con aquellas personas que se acaban de incorporar en la compañía sino sobre aquellas que ya llevan algún tiempo en el trabajo (Torres, 2018, p.31).

1.2.4.4. Accidentabilidad laboral

La accidentabilidad laboral hace referencia a que la institución este pendiente del estado físico y mental de cada uno de los colaboradores, sean estos accidentes o enfermedades de origen laboral.

Lo deseable para todas las empresas es que las cifras de accidentes en el trabajo sean equivalentes a cero. Ahora bien, esto es difícil de conseguir pues siempre hay algunas horas perdidas anualmente por accidentes laborales. Las organizaciones, se encargan de monitorizar las jornadas que se terminan sin accidentes. Por otro lado, las empresas son responsables de dar cobertura médica a accidentes y enfermedades por causas profesionales, para calcular el índice de frecuencia y el índice de gravedad con que se producen los accidentes (Torres, 2018, p.32).

1.2.5. Tipos de clima organizacional

Si la organización tiene una filosofía sólida, con equipos de trabajo eficientes, una excelente estructura organizacional, liderazgo, los colaboradores saben si las autoridades responden a aspectos, que se refieren a todo el contexto laboral.

Rensis Likert sustenta que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización, la toma de decisiones, las motivaciones, las actitudes, la comunicación, la productividad, las ganancias entre otros. Estos tipos de variables influyen en la percepción del clima por parte de los miembros de

una organización, se forma un tipo de clima organizacional representativo en cada empresa, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima específico (Inca, 2015, p.28).

1.1.5.1. Clima de tipo autoritario: Sistema I – Autoritarismo explotador.

Este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos, se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente; los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, castigo, amenazas, esporádicamente, se les recompensa y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad Según Inca (2015) manifiesta lo siguiente:

Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la orientación con sus empleados no existe más que en las normas y en las disposiciones específicas (p.33).

Tabla 1

Características del clima de tipo autoritario. Sistema I: Autoritarismo explotador

Métodos de mando	Objetivos de resultados y formación
Estrictamente autocrático sin ninguna relación de confianza superiores/subordinados	investigación de los objetivos a nivel medio y pocas posibilidades de formación
Fuerzas motivacionales	Modos de comunicación
Miedo, temor, dinero y estatus, se ignoran los otros motivos. Las actitudes son hostiles y se considera a los empleados como esclavos. Prevalece la desconfianza y casi no hay sentimientos de responsabilidad más que en los superiores de la jerarquía.	Hay poca comunicación ascendente, lateral o descendente, y generalmente es percibida con desconfianza por parte de los empleados puesto que la distorsión caracteriza generalmente esta comunicación
Proceso de influencia	Proceso de toma de decisiones
	Las decisiones se toman en la cumbre, basadas en la información parcial

	inadecuada. Estas decisiones son poco motivaciones y las toma generalmente un solo hombre.
No existe el trabajo en equipo y hay poca influencia mutua No existe más que una influencia descendente, moderada, generalmente subestimada.	Proceso de control
Proceso de establecimiento de objetivos	Los elementos son muchas veces falsos o inadecuados. Existe una organización informal y busca reducir el control formal.
Estos no son más que órdenes. Parece que se acepta, pero generalmente surge una resistencia intrínseca.	

Fuente: L. Brunet, 1987, El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias, p. 33.

1.1.5.2. Clima de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista.

En este tipo de clima organizacional, se emplean recompensas si el trabajo es bien realizado y castigos si existen errores, la percepción de los colaboradores es, que se encuentran en una organización estructurada.

El clima de tipo autoritario muestra que las interacciones, que se dan en este clima establecen una condescendencia por parte de los superiores y con preocupación por parte de los subordinados. La mayor parte de las decisiones, se las realizan en la cima, pero algunas de ellas, se tornan en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores (Inca, 2015, p.34).

Tabla 2

Características del clima de tipo autoritario. Sistema II: Autoritarismo paternalista

Métodos de mando	Objetivos de resultados y formación
-------------------------	--

De naturaleza autoritaria con un poco de relación de confianza entre los superiores y los subordinados	Investigación de los objetivos a nivel medio y pocas posibilidades de formación
Fuerzas motivacionales	Modos de comunicación
Los motivos, se basan en las necesidades de dinero, del ego, del estatus del poder y algunas veces de miedo. Los empleados no sienten responsables del logro de los objetivos. Se encuentra insatisfacción y rara vez satisfacción en el trabajo, con sus semejantes, con el administrador y la organización	Hay poca comunicación ascendente, lateral o descendente, y generalmente es percibida con desconfianza por parte de los empleados puesto que la distorsión caracteriza generalmente esta comunicación
Proceso de influencia	Proceso de toma de decisiones
Existe poco trabajo en equipo y poca influencia ascendente salvo a través de medios informales. No existe más que una influencia descendente, moderada, generalmente subestimada. En cuanto a la influencia descendente, esta es sobre todo mediana	Las decisiones, se toman en la cumbre, basadas en la información parcial inadecuada. Estas decisiones son poco motivaciones y las toma generalmente un solo hombre.
Proceso de establecimiento de objetivos	Proceso de control
Se reconocen ordenes con ciertos posibles comentarios Hay una aceptación abierta de los objetivos, pero con una resistencia clandestina.	El control no afecta más que en la cumbre Los elementos son muchas veces falsos o inadecuados Existe una organización informal y busca reducir el control formal.

Fuente: L. Brunet, 1987, El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias, p. 34.

1.1.5.3. Clima de tipo participativo: Sistema III – consultivo

Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en la cual la administración, se da bajo la forma de objetivos por alcanzar. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación, se utilizan para motivar a los trabajadores.

El clima de tipo participativo expresa que la dirección que evoluciona dentro de un clima consultivo es la de confiar en sus empleados, la política y las decisiones son tomadas generalmente en la cima, pero, se permite a los subordinados tomar decisiones específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente (Inca, 2015, p.35).

Tabla 3

Características del clima de tipo participativo. Sistema III: Consultivo

Métodos de mando	Objetivos de resultados y formación
Consulta entre superiores / subordinados con una relación de confianza bastante elevada.	Investigación de los objetivos muy elevada con buenas posibilidades de formación
Fuerzas motivacionales	Modos de comunicación
Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación, se utilizan para motivar a los empleados. Las actitudes son generalmente favorables y la mayor parte de los empleados, se sienten responsables de lo que hacen. Se observa una satisfacción mediana en el trabajo, con los semejantes, el administrador y la organización.	La comunicación es de tipo descendente con frecuente comunicación ascendente y lateral. Se da un poco de distorsión y de filtración.
Proceso de influencia	Proceso de toma de decisiones
Existe una cantidad moderada de interacciones del tipo superior / subordinado, muchas veces con un nivel de confianza bastante elevado.	Las políticas y las decisiones generalmente, se toman en el a cumbre, pero, se permite a los subordinados tomar decisiones más específicas en los niveles inferiores.
Proceso de establecimiento de objetivos	Proceso de control
	Los aspectos importantes de los procesos de control de delegan de arriba hacia abajo con un

Los objetivos están determinados por las órdenes establecidas después de la discusión con los subordinados. Se observa una aceptación abierta pero algunas veces hay resistencia	sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Se desarrolla una organización informal, pero esta, se resiste parcialmente a los fines de la organización.
--	---

Fuente: L. Brunet, 1987, El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias, p. 35.

1.1.5.4. Clima de tipo participativo: Sistema IV – Participación en grupo

En el tipo de clima participación en grupo las autoridades confían en el trabajo de los colaboradores y los incluyen en la toma de decisiones importantes de la empresa.

El clima participación en grupo consiste en que la dirección tiene plena confianza en sus empleados, los procesos de toma de decisiones están dirigidos a toda la organización, de manera que existe una integración adecuada en cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente, también, de forma horizontal, los empleados están motivados por el establecimiento y rendimiento de objetivos, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos, existe una relación de confianza entre los superiores y los subordinados (Inca, 2015, p.36).

Tabla 4

Características del clima de tipo participativo. Sistema IV: Participación de grupo

Métodos de mando	Objetivos de resultados y formación
Delegación de responsabilidades con una relación de confianza sumamente grande entre superiores y subordinados.	Investigación de objetivos extremadamente elevada y posibilidades de formación excelentes.
Fuerzas motivacionales	Modos de comunicación
La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el	La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, también, de forma lateral. No se observa ninguna filtración o distorsión

establecimiento de objetivos, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evolución del rendimiento en función de los objetivos.	Proceso de toma de decisiones
Proceso de influencia	El proceso de toma de decisiones esta diseminado en toda la organización, bien integrado en todos los niveles.
Los empleados trabajan en equipo con la dirección y tiene bastante influencia.	Proceso de control
Proceso de establecimiento de objetivos	Existen muchas responsabilidades implicadas a nivel del control con una fuerte implicación de los niveles inferiores.
Los objetivos, se establecen mediante la participación del grupo salvo en casos de urgencias. Hay plena aceptación de los objetivos por parte de todos los empleados.	

Fuente: L. Brunet, 1987, El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias, p. 36.

1.3. Satisfacción laboral

La satisfacción laboral, se presenta como una oportunidad para poder participar en el afianzamiento de objetivos. La percepción de satisfacción laboral que una persona tiene, se relaciona con factores de la interacción en el contexto laboral y la motivación. Las respuestas a esta área tan importante de la organización facilitan enormemente el conocimiento del punto de vista en torno a la importancia que otorgan a cada uno de los componentes para su propia satisfacción laboral, esta herramienta ayuda a conocer impulsar la satisfacción laboral de las personas que integran el equipo de trabajo.

La satisfacción en el trabajo es un concepto íntimamente relacionado con la motivación, el clima laboral, las condiciones laborales, el prestigio de la organización, el reconocimiento, el crecimiento profesional o la comunicación; sin embargo, no es equivalente a esos conceptos, dado que presenta algunos matices diferenciadores respecto a los mismos (Andrade, 2020, p.25).

En la satisfacción laboral el sentimiento de autoestima que una persona tiene en su puesto de trabajo es de mucha importancia en la organización, el autoliderazgo y la autoridad de ser su propio jefe, su seguridad, el sentimiento de poder emplear las propias habilidades y perfeccionarlas.

Porter y Lawyer acuñaron el concepto de satisfacción en el trabajo en la década de los 70. Posteriormente Porter desarrolló el instrumento, cuya complementación por parte de los empleados de una organización ayuda a ponderar los niveles de satisfacción individual y colectiva tras el tratamiento estadístico de las respuestas. La satisfacción, se entiende como una función de la suma de la satisfacción en los diferentes aspectos del trabajo, o bien ser percibida como la diferencia existente entre el grado en que se satisfacen las necesidades de las personas y el grado en que deben satisfacerse (Martínez, 2016, p.13).

La satisfacción laboral, se podría definir como la percepción que tiene el colaborador dentro de la organización, en donde, se valora la recompensa recibida de manera real por parte de la institución hacia el trabajador, no solo en cuanto al reconocimiento, también, a las condiciones y desarrollo adecuado de sus actividades diarias.

1.3.1. Factores que determinan satisfacción laboral

La satisfacción laboral es determinante para la productividad de una organización, por ello, es vital entender los factores, que se fomentan para cuidar la satisfacción del colaborador.

El nivel de motivación de los miembros de una organización es uno de los elementos que más influencia tiene en la productividad de la misma. Esa motivación está determinada en gran parte por el ambiente generado por las emociones del personal producto de su interacción con los líderes, su entorno físico, material de trabajo y por supuesto, otros miembros de la empresa. Assessment Center México (2018) afirma que los factores esenciales para fomentar y cuidar la satisfacción laboral son:

- **Condiciones físicas óptimas.**

Se refiere a las características del ambiente que dispone el personal para hacer su trabajo: La iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación de las personas, los equipos técnicos y herramientas. Un ambiente agradable contribuye al mejor desempeño laboral.

- **Autonomía.**

La autonomía favorece a un contexto positivo, los empleados cuentan con responsabilidades asignadas bien definidas y tienen libertad de pensamiento crítico para tomar decisiones; de esta forma el colaborador sentirá igualdad en el trabajo su valía en la organización y, se involucrarán mejor con los objetivos y metas planteados.

- **Igualdad.**

La igualdad es un principio de oportunidades que cada uno de los trabajadores tiene dentro de la organización. Aunque en algunas de ellas, se privilegia muchas veces las amistades y no todos son evaluados bajo los mismos criterios. La discriminación en el trabajo pone en peligro el ambiente laboral, genera desconfianza y falta de compromiso.

- **Liderazgo eficaz y colaborativo.**

El liderazgo eficaz y colaborativo es la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores en donde, se crea un ambiente adecuado para el trabajo, el líder trabaja sobre la confianza, participación, retroalimentación, es imposible generar un buen ambiente participativo y productivo y depende de todos los miembros de la organización.

- **Relaciones interpersonales.**

La comunicación eficiente entre las personales permite que los equipos funcionen adecuadamente dentro de las organizaciones, con confianza, compromiso, respeto, cooperación, tolerancia y cohesión. Se trabaja en mantener una buena comunicación

entre los integrantes, un grado de madurez para resolver conflictos y encontrar formas colaborativas adecuadas para generar un ambiente adecuado de trabajo.

- **Reconocimiento y desarrollo profesional.**

Reconocer el trabajo bien realizado mantiene la motivación, los colaboradores tienen mayor bienestar y mejor ambiente de trabajo que trae por supuesto mejor productividad y mejores beneficios para la organización. También, se considera que cada integrante tiene perspectivas de crecimiento y mejora profesional. Así como de crecimiento personal.

- **Remuneración justa por el trabajo realizado**

La remuneración justa proporciona a los miembros de la organización un nivel decente a los colaboradores y sus familias. Las prácticas de remuneración justas en la empresa mejoran la productividad. Se genera, además, un ambiente motivado hacia el logro y fomenta el esfuerzo.

1.3.2. Modelo de satisfacción laboral de Herzberg

Herzberg, Mausner y Snyderman (citados en Chiang, 2010) formulan la teoría bifactorial sobre la satisfacción en el trabajo. El objetivo de sus investigaciones era determinar la satisfacción de los trabajadores. Por otro lado, pretendían, también, analizar la incidencia o repercusión que tanto la satisfacción como la insatisfacción tenían en relación al rendimiento laboral. Donde Chiang, (2010) sustenta que:

Herzberg y sus colaboradores en 1959 descubrieron que las descripciones de los incidentes satisfactorios incluían aspectos tales como los ascensos, el reconocimiento, los logros, la responsabilidad y otros, es decir, todos aquellos factores relacionados con el contenido real del trabajo. Por el contrario, los incidentes insatisfactorios recogían aspectos relativos a las normas de la compañía, el estilo de supervisión, los salarios y las condiciones de trabajo. Observaron así, que si los trabajadores relataban los hechos que

habían despertado en ellos sentimientos de satisfacción, describían acontecimientos intrínsecos al propio trabajo (p.175).

Las empresas diseñan estrategias para que los colaboradores, se sientan bien en sus puestos de trabajo a través del apoyo constante, del ambiente de trabajo y sobre todo de las condiciones laborales que serán determinantes no solo para el cumplimiento de objetivos organizacionales sino, también, para el crecimiento personal y profesional del trabajador.

1.4. Relación entre clima organizacional y la satisfacción laboral

Los hallazgos encontrados en los estudios de satisfacción laboral y clima organizacional, suponen que las empresas son exitosas en el logro de sus objetivos organizacionales, puesto que en su mayoría los colaboradores, se sienten satisfechos con su trabajo y perciben un buen clima organizacional, independiente de sus características sociodemográficas y laborales. Cáceres (2017) menciona lo siguiente:

En relación a la satisfacción laboral, y tal como se expresó anteriormente, se evidencia que la mayor parte de colaboradores, se encuentran satisfechos, situación que, se asemeja al estudio de Padilla et al. (2008) en el que un 91% de los funcionarios docentes de educación superior, se encontraron, también, satisfechos con la labor que desempeñaban y con los distintos factores involucrados en él, tales como salario y vocación, entre otros. (p.19).

El ambiente adecuado y la motivación en el trabajo son factores que afectan el comportamiento de los colaboradores, en esta relación es donde, se encuentra de manera efectiva el desarrollo de las actividades que contribuyan al objetivo de la institución, esa pertinencia que favorece el trabajo en equipo y el alcance de metas en beneficio de la organización.

1.4.1. Beneficios

Existen algunos beneficios de un adecuado clima organizacional que lleva a reducir la brecha existente en la satisfacción laboral, contar con un entorno agradable junto con un liderazgo adecuado permite detectar algunos beneficios. Según Celaya (2009) señala lo siguiente:

- Proporcionan a la organización información referente al nivel de satisfacción general de la empresa. De esta forma, se conoce como, se sienten los trabajadores respecto al trabajo y a cada una de sus funciones. Constituyen, por tanto, un instrumento de diagnóstico para evaluar los problemas de los trabajadores.
- Generan un importante flujo de comunicación en todas las direcciones. En este sentido, se destaca la importancia de la comunicación ascendente al alentar a los trabajadores a expresar sus opiniones.
- Conlleva a una mejora de las actitudes debido a que para algunos constituye una oportunidad para expresar lo que sienten y para otros una muestra del interés por el bienestar de los trabajadores.
- Permite identificar necesidades de formación y capacitación, a partir de la información inherente al desempeño de sus trabajadores.
- Les permite a los gerentes evaluar las reacciones de los empleados ante los cambios importantes de políticas y programas de trabajo. Así, se identifican los problemas que puedan surgir y modificar o reorientar algunos planes de acción.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Tipo de investigación

La investigación descriptiva ayudó a identificar el punto de origen de cada defecto existente en el análisis del clima organizacional y su relación en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, esto permitió formular estrategias y soluciones a dichos problemas.

La investigación descriptiva permite describir las características de una población o del tema a estudiar e intentar dar respuesta a interrogantes como quién, qué, dónde, cuándo y cómo. El proceso de investigación es más formal y estructurado que en la investigación exploratoria. Las muestras son amplias, representativas y los datos, se analizan cualitativamente Merino (2015).

2.2. Enfoque de investigación

El enfoque de la investigación es mixto porque representa un conjunto de procesos sistemáticos tanto del método cuantitativo como cualitativo y lograr un alto más elevado de entendimiento del estudio a realizarse.

El enfoque de investigación mixta es una integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo, se lo realiza con el fin de obtener una fotografía más completa del fenómeno, estos, se combinan para que las aproximaciones conserven sus estructuras y procedimientos, en otras palabras, el método mixto utiliza evidencia de datos numéricos, verbales, textuales, visuales, simbólicos y de otras clases para entender los problemas de la ciencia (Hernández, Fernández & Baptista 2014, p.534).

2.3. Tipo de disertación

El tipo de disertación es proyecto de investigación debido a que es un trabajo de tipo práctico, que tiene como resultado el análisis del clima organizacional y su relación en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Además, con los resultados obtenidos, se realizó el diseño de un plan de mejora, el cual plantea

sugerencias de medidas de acción que la organización toma para fortalecer el clima organizacional.

2.4. Alcance de la investigación

La disertación tiene un alcance descriptivo, debido a, que se relata el estado actual del clima organizacional y su relación en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. A partir de esto, surge la propuesta de mejora del mismo.

Tiene un alcance correlacional, tuvo como finalidad establecer el grado de asociación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.

2.5. Diseño de la investigación

La presente disertación tiene un diseño no experimental, puesto que su objetivo principal fue realizar resultado el análisis del clima organizacional y su relación en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. De igual manera, tiene un tipo de investigación transeccional descriptivo puesto que no se manipuló ninguna variable, únicamente, se recopiló información a partir de la aplicación de una encuesta clima organizacional.

Las dimensiones que utilizaron para medir el clima organizacional son: estructura organizacional del trabajo, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo, estándares de desempeño, conflicto e identidad. El cuestionario con escala de rangos que va desde “totalmente de acuerdo” hasta “totalmente en desacuerdo” (Méndez, 2006, p.20).

El estudio, se realizó basado en la teoría de Litwin & Stringer donde plantean que el clima tiene dimensiones relacionadas con la percepción del colaborador, los autores desarrollaron un cuestionario basado en la teoría de motivación de McClelland con el fin de identificar las percepciones de las personas y su comportamiento en el contexto de la organización.

Se realizó un diseño cualitativo que tuvo como propósito un acercamiento interpretativo al personal administrativo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, de tipo fenomenológico, que se enfocó en el análisis de un conjunto de experiencias a la conciencia de

las vivencias de los colaboradores que apoyan en el área administrativas de la ESPOCH, como instrumento de recolección de datos, se realizó un grupo focal manejado desde un ambiente natural y controlado donde, se interpretó el fenómeno estudiado de clima organizacional y satisfacción laboral desde una perspectiva de comprensión humanista de la experiencia del colaborador.

2.6. Población y muestra

Se utilizó un tipo de muestreo probabilístico aleatorio estratificado, se tomó en cuenta de manera específica al personal administrativo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Para establecer la cantidad de encuestas, que se aplicó al personal administrativo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, se utilizó un cálculo matemático con la cantidad colaboradores del área que trabajan actualmente en la institución cuya cantidad es de 359 y el resultado de las encuestas a realizar es de 186.

Para el cálculo de la muestra, se utiliza una función matemática que expresa la relación entre variables, cantidad de participantes y poder estadístico que permite una mejor aproximación al número, que se requiere.

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

- n = Tamaño de la muestra
- Z = Nivel de confianza
- p = probabilidad de aceptación
- q = probabilidad de fracaso
- N = población del universo
- e = error

Entonces:

Para el desarrollo de la investigación, se ha planteado un nivel de confianza del 95%, los

demás datos obtenidos, se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 5

Datos para el Cálculo de la Muestra

Datos	Porcentajes
Z	95% = 1,96
P	0,50
Q	0,50
N	359
E	0,05

Nota. El valor de 1,96 corresponde al valor dado por tablas
Fuente: Vasco, J. (2020)

$$n = \frac{(1,96)^2 * 359 * 0,50 * 0,50}{(0,05)^2 * (359 - 1) + 1,96^2 * 0,50 * 0,50}$$

$$n = 185,8270993$$

$$n = 186$$

2.7. Técnica de investigación

2.7.1. Encuesta:

La herramienta utilizada en la investigación, está basada en la encuesta el modelo de Litwin y Stringer sobre clima organizacional. Estos autores reportan en su estudio un adecuado nivel de confiabilidad Alfa de Cronbach > .80, además, posee una validez predictiva. Sin embargo, más adelante, se detallará el nivel de confiabilidad alfa encontrado en el presente proyecto. La encuesta de clima organizacional presenta 11 variables, en donde 9 de las primeras variables pertenecen a clima organizacional y la segunda parte por variables de satisfacción laboral.

La encuesta, se considera en primera instancia como una técnica de recogida de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos, que se derivan de una problemática de investigación previamente construida (López, 2015, p.8).

2.7.2. Focus group:

El grupo focal es una reunión de varias personas que en la investigación, se conversó sobre factores que influyen en el clima organizacional y la satisfacción laboral, en donde, se motivó a los participantes a dar su punto de vista y discutir sobre aspectos como la estructura, responsabilidad, recompensa, relaciones con sus compañeros, entre otros.

El focus group o grupo focal es una técnica de investigación cualitativa, en la que se organiza una discusión entre un grupo de 5-10 personas dirigida por un moderador utilizada para alentar a los participantes a discutir acerca de sus reacciones ante conceptos de una problemática de estudio, el investigador modera la comunicación con los participantes y ellos interactúan y producen mayores conocimientos y nuevas ideas del fenómeno estudiado (Schiffman, 2010, p. 30).

2.8. Instrumento de investigación.

2.8.1. Cuestionario.

El cuestionario es utilizado en cualquier actividad que requiera la búsqueda de información, es un instrumento esencial para la obtención de datos.

El cuestionario es un instrumento muy popular como recurso de investigación; diseñado para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos de la investigación; el cuestionario permite estandarizar el proceso de recopilación de datos a través de un conjunto de preguntas respecto a las variables, que se van a medir (Cordoba, 2015, p.29).

2.9. Procesamiento y análisis de información.

Se utilizó el modelo de Litwin y Stringer para medir el clima organizacional tiene una estructura, que se compone de 9 dimensiones y representa los factores de una organización de acuerdo a las experiencias percibidas de los colaboradores, que se crea a partir de las interacciones personales que tienen las personas en el contexto.

Además, se midió el clima laboral bajo el modelo de Herzberg que describe a la motivación de los colaboradores en 2 factores, uno denominado factores de higiene, donde se tomó en cuenta las relaciones con las autoridades, compañeros, la seguridad, las condiciones, con las que se desarrolla el trabajo. El otro factor, se relaciona con las experiencias y los denomina motivadores, la responsabilidad, el reconocimiento, el crecimiento personal y profesional.

Se realizó el análisis de validación del instrumento, y, se obtuvo un valor de 0,890 lo cual indica que posee una adecuada consistencia interna por lo tanto es confiable para la recopilación de información.

El procesamiento de la información, se lo realizó de las respuestas del cuestionario aplicado que tenía 31 preguntas de clima organizacional en 9 dimensiones, que se refieren a la estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, ambiente, apoyo, desempeño, conflictos e identidad, por otra parte, se realizó preguntas relacionadas con la satisfacción laboral en donde, se analizaron factores de higiene y motivacionales del personal administrativo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Estos datos recogidos, se convirtieron en tablas y gráficos para analizarlos y agruparlos en dimensiones, se obtiene información cuantitativa tanto del clima organizacional y la satisfacción laboral, posteriormente, se utilizó la correlación de Spearman que expresa el grado de asociación existente entre las variables.

Por otro lado, para profundizar el tema de investigación se realizó un grupo focal con el fin de analizar la situación del clima organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo de la ESPOCH, donde, se profundizó y, se logró obtener un enfoque cualitativo, se conoce a fondo la situación del contexto donde, se desarrolla el trabajo del colaborador.

2.10. Caracterización de la institución.

La ESPOCH es una institución con personería jurídica de derecho público totalmente autónoma, se rige por la Constitución Política del Estado ecuatoriano, la ley de educación superior y por su propio estatuto y reglamentos internos y tiene su domicilio principal en la ciudad de Riobamba.

La estructura organizacional por procesos de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, se alinea con su misión consagrada en la Constitución de la República, Ley Orgánica de Educación Superior y el Estatuto Politécnico, se sustenta en la filosofía y enfoque de productos, servicios y procesos, con el propósito de asegurar su ordenamiento orgánico.

2.10.1. Filosofía institucional

2.10.1.1. Visión

"Ser la institución líder de docencia con investigación, que garantice la formación profesional y de investigadores, la generación de ciencia y tecnología para el desarrollo humano integral, con reconocimiento nacional e internacional" (Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, 2021, p.47).

2.10.1.2. Misión

"Formar profesionales e investigadores competentes, que contribuyan al desarrollo sustentable del país y a la construcción de la sociedad del buen vivir" (Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, 2021, p.47).

2.10.1.3. Objetivos

Son objetivos de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (2021) son los siguientes:

Lograr una administración moderna y eficiente en el ámbito académico, administrativo y de desarrollo institucional.

Establecer en la ESPOCH una organización sistémica, flexible, adaptativa y dinámica para responder con oportunidad y eficiencia a las expectativas de nuestra sociedad.

Desarrollar una cultura organizacional integradora y solidaria para facilitar el desarrollo individual y colectivo de los politécnicos.

Fortalecer el modelo educativo mediante la consolidación de las unidades académicas, en procura de una mejor articulación entre las funciones universitarias.

Dinamizar la administración institucional mediante la desconcentración de funciones y responsabilidades, de esta forma, se optimiza de los recursos en el marco de la Ley y del Estatuto Politécnico.

Impulsar la investigación básica y aplicada, se vincula con las otras funciones universitarias y con los sectores productivos y sociales. Promover la generación de bienes y prestación de servicios basados en el potencial científico-tecnológico de la ESPOCH (p.47).

2.10.1.4. Principios

La ESPOCH es una Institución pública que fundamenta su acción en los principios de: autonomía, democracia, cogobierno, libertad de cátedra e inviolabilidad de sus predios. Estimula el respeto de los valores inherentes de la persona, que garantiza la libertad de pensamiento, expresión, culto, igualdad, pluralismo, tolerancia, espíritu crítico y cumplimiento de las Leyes y normas vigentes (Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, 2021, p.47).

2.10.2. Base Legal

Según Ley 69,09 del 18 de abril de 1969, expedida por el Congreso Nacional publicada por el registro Oficial N.º 173 del 7 de mayo de 1969, se crea el Instituto Superior Tecnológico de Chimborazo, inicia sus labores académicas el 2 de mayo de 1972. El cambio de denominación a Escuela Superior Politécnica de Chimborazo ESPOCH, se produce mediante Ley No. 1223 del 29 de octubre de 1973 publicada en el Registro Oficial N.º 425 del 6 de noviembre del mismo año. Las Escuelas de Nutrición y Dietética y de Ingeniería Zootécnica convirtieron en facultades conforme lo estipula la Ley de Educación Superior en sus artículos pertinentes.

En 1978, se crea la Facultad de Química y Administración de Empresas. El 15 de agosto de 1984, se crean las Escuelas de Doctorado en Física Matemática que junto a las Escuelas de Doctorado y Tecnología en Química ya existentes entran a constituir la Facultad de Ciencias.

El 21 de diciembre de 1985, se crea la Escuela de Cómputo y pasa a depender de la Facultad de Ciencias. La carrera de Bioquímica y Farmacia, se crea según Resolución No. 311 del Honorable Consejo Politécnico (H.C.P.) del 7 de septiembre de 1999.

El 27 de septiembre de 1992, se crean las Escuelas de Ingeniería en Banca y Finanzas y Tecnología en Marketing, que se integran a la Facultad de Administración de Empresas; Ingeniería en Sistemas, que se integra a la Facultad de Ciencias, Licenciatura en Educación Sanitaria que pasa a ser parte de la Facultad de Nutrición y Dietética, hoy denominada de Salud Pública.

El 17 de noviembre de 1994. Por medio de las resoluciones del H. C. P. N° 238 y 239, se crean las Escuelas de Ingeniería en Ecoturismo y Escuela de Tecnología Agroforestal como parte de la hoy Facultad de Agronomía, hoy denominada de Recursos Naturales.

El 7 de julio de 1995, se crea la Escuela de y Lingüística y el 31 de junio de 1997, cambia de denominación a Escuela de Lenguas y Comunicación, mediante resolución N° 296.

El 15 de agosto de 1995 a través de la resolución N° 167 del H. C. P. se crea la Escuela de Ingeniería en Industrias Pecuarias como parte de la Facultad de Ciencias Pecuarias, anteriormente llamada Facultad de Ingeniería Zootécnica.

El 7 de septiembre de 1995, la Facultad de Mecánica, crea las Carreras de Ingeniería de Ejecución en Mecánica y de Ingeniería de Mantenimiento Industrial, mediante resoluciones 200 y 200a, del H. C. P.

El 31 de julio de 1997, la Facultad de Administración de Empresas crea la Escuela de Tecnología en Marketing y la carrera de Ingeniería en Marketing, mediante resolución No. 317 del H. C. P. Las carreras de Comercio Exterior e Ingeniería Financiera, se crean según resolución No. 142 del H.C.P del 28 de marzo del 2000.

El del 2000, mediante resolución No. Del H.C.P. se crea la Facultad de Informática y Electrónica la misma que agrupa a las escuelas de Ingeniería en Sistemas, Ingeniería Electrónica y Tecnología en Computación y Diseño Gráfico.

La ESPOCH es una institución con personería jurídica de derecho público totalmente autónoma, se rige por la Constitución Política del Estado ecuatoriano, la ley de educación superior y por su propio estatuto y reglamentos internos y tiene su domicilio principal en la ciudad de Riobamba.

2.10.2.1. Fines

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (2021) destaca los siguientes fines:

- Impartir enseñanza a nivel de pregrado, postgrado y educación continua, en ciencia y tecnología, basadas en la investigación y la producción de bienes y servicios;
- Realizar investigación científica y tecnológica para garantizar la generación, asimilación y adaptación de conocimientos que sirvan para solucionar los problemas de la sociedad ecuatoriana;
- Formar profesionales líderes con sólidos conocimientos científicos, tecnológicos, humanísticos; con capacidad de auto educarse, de comprender la realidad socioeconómica del país, Latinoamérica y el mundo; que cultiven la verdad, la ética, la solidaridad; que sean ciudadanos responsables que contribuyan eficaz y creativamente al bienestar de la sociedad;
- La búsqueda permanente de la excelencia académica a través de la práctica de la calidad en todas sus actividades; y,
- Fomentar el desarrollo de la cultura nacional y universal para fortalecer nuestra identidad nacional y sus valores. (p.47).

2.10.3. Personal Administrativo y trabajadores

El personal administrativo institucional está conformado por profesionales en diferentes áreas de conocimiento en su mayoría con estudios de cuarto nivel, que de manera eficiente cumplen con los objetivos organizacionales.

El personal administrativo está conformado por 359 personas, con trabajadores mantiene ligeros incrementos, en el 2016 tenían un total de 541 colaboradores, en el 2017, se incrementó a 564 y en el año 2018 son un total de 578 servidores politécnicos.

Ilustración 1

Número de personal administrativo y trabajadores, por régimen y modalidad, periodo 2016 – 2018

AÑO	REGIMEN Y MODALIDAD						TOTAL
	LOSEP				CÓDIGO DE TRABAJO	SERVICIOS PROFESIONALES	
	NOMBRAMIENTO	NOMBRAMIENTO PROVISIONAL	CONTRATO OCASIONAL	TOTAL			
2016	223	20	160	403	138		541
2017	197	135	101	433	131		564
2018	164	184	57	405	136	37	578

Fuente: ESPOCH, 2019, Plan estratégico de desarrollo institucional, P.20.

2.11. Propuesta de la investigación

En el capítulo I, se detalla los epígrafes generales en cuanto a clima organizacional, satisfacción laboral y la relación que podrían tener en la organización, se incluye a los principales autores que tratan sobre el tema, sus concepciones teóricas, se asume una posición conceptual, donde se identifiquen los antecedentes de investigaciones anteriores, así como, también, observar metodologías o modelos utilizados por los autores en sus obras de estudio.

En el capítulo II, se manifiesta la metodología utilizada, porque se han utilizado y como aportan los modelos teóricos empleados, se menciona los métodos, técnicas e instrumentos a utilizarse.

En el capítulo III, se analizó los resultados obtenidos, el alcance de la investigación es descriptivo en donde, se observa el estado actual del clima organizacional y su relación en la satisfacción laboral del personal Administrativo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Se aplicó el cuestionario para analizar el clima organizacional de Litwin y Stringer en donde, se midió las percepciones que tienen los colaboradores acerca de la institución para la cual trabajan, y la opinión, que se haya formado de ella en aspectos como estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, ambiente, apoyo, desempeño, conflictos e identidad, que ejercen influencia directa en el comportamiento y desempeño del personal Administrativo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Además, se aplicó el cuestionario de satisfacción laboral de Herzberg, donde, se observa los factores de higiene que contienen elementos como las relaciones con las autoridades, relaciones con los compañeros, condiciones de trabajo, prestigio de la institución; por otra parte, los factores motivacionales tienen elementos como la satisfacción laboral, el desarrollo en el trabajo, reconocimiento personal y profesional.

Se analiza el género que tiene como objeto facilitar la realidad en la que el ser humano, se encuentra en el contexto de la institución.

Tabla 6

Género

		GÉNERO			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Masculino	82	44,1	44,1	44,1
	Femenino	104	55,9	55,9	100,0
	Total	186	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Autor Vasco, J. 2021

Interpretación.- De acuerdo a la encuesta realizada, a la población del personal administrativo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, se determinó que el 55.9% son mujeres y el 44,1% son hombres.

Se agrupó las edades por generaciones identificadas:

Tabla 7*Edad*

		EDAD			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Y	35	18,80	18,80	18,80
	Xennials	44	23,70	23,70	42,50
	X	81	43,50	43,50	86,00
	Boomers	26	14,00	14,00	100,00
	Total	186	100,00	100,00	

Fuente: Encuesta
Autor Vasco, J. 2021

Interpretación.- Del 100% de los encuestados del personal administrativo de la Espoch el 43,50% de los encuestados esta en el rango de la generación X, entre 41 y 52 años, el 23,70% está en la generación Xennials, entre 34 y 40 años, el 18,80% esta en la generación en un rango entre 18 a 33 años y el 14% corresponde a la generación B. boomers en una edad entre 53 a 65 años.

3.1. Estructura

Esta dimensión está vinculada con las políticas, los formalismos, las jerarquías, los procesos, es decir, son los canales de comunicación formales de la institución, se podría decir que es la percepción de las obligaciones y de las reglas, que se encuentran en el contexto laboral. (Sandoval, 2004, p.85).

Tabla 8*Estructura*

ESTRUCTURA				
Pregunta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Tareas	7	27,4	52,2	13,4
Decisiones	5,5	26,4	48,4	19,8
Papeleo	3,3	42,6	41	13,1
Jefe Inmediato	1,7	26,5	49,7	22,1
Procedimientos	3,9	27,8	51,1	17,2
PROMEDIO	4,28	30,14	48,48	17,12

Fuente: Encuesta
Autor Vasco, J. 2021

Interpretación.- Del 100% de los encuestados, se determinó que la gran mayoría del personal administrativo, se encuentra de acuerdo que las tareas están claramente definidas con un 13,4% y 52,2%, mientras que el 27,4% están en desacuerdo, se manifiesta que las tareas encomendadas no están definidas. Así mismo, se determinó que la gran mayoría del personas se encuentran de acuerdo de quien toma las decisiones en la organización y el 31,9% no tiene claro quien toma las decisiones en la organización. Por otra parte el personal administrativo, se encuentran en desacuerdo porque existe en la organización en algunas areas mucho papeleo para los procesos con un 42,6%; se determinó que el 71,8% conoce quien es el jefe inmediato superior. Además, las autoridades muestran interés para que los procedimientos se cumplan en un 68,3% y el 27,8% considera que no existe interes para que los procesos, se cumplan.

3.2. Responsabilidad

La responsabilidad, se enlaza al sentimiento de autonomía, la sensación de ser su propio jefe, de tener un compromiso muy elevado por el trabajo, que se realiza, así como del cumplimiento de sus actividades, el trabajador sabe las funciones encomendadas para tomar decisiones en ciertas ocasiones por su cuenta. (Sandoval, 2004, p.85).

Tabla 9

Responsabilidad

Pregunta	RESPONSABILIDAD			
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Autoridades	3,8	28	52,2	16,1
Coordinación	1,6	27,4	57	12,9
Funciones	0,5	26,8	45,6	27,3
Responsabilidad De Equipo	7,1	33	48,4	11,5
PROMEDIO	3,25	28,8	50,8	16,95

Fuente: Encuesta
Autor Vasco, J. 2021

Interpretación.- De acuerdo a la encuesta realizada, se determinó que las autoridades confían en el trabajo realizado por el personal en un 68,3%, mientras que el 31,8% esta en desacuerdo y manifiestan que las autoridades no confían tanto en su trabajo. Así mismo, se determinó que el jefe inmediato superior coordina las actividades que realizan con un 57,6%.

Por otra parte, se determinó que las personas son responsables en las funciones asignadas en el trabajo un 82,7%, además, se determinó que los colaboradores piensan que sus compañeros de trabajo son responsables y cumplen los objetivos en equipo por el bien de la organización con un 48,4%, por otra parte el 40,1% considera, que no se realiza el trabajo con responsabilidad.

3.3. Recompensa

La dimensión recompensa pertenece a los estímulos que recibe el colaborador por el trabajo bien realizado, donde, se analizan aspectos como la crítica del trabajo, la remuneración y el reconocimiento (Sandoval, 2004, p.85).

Tabla 10

Recompensa

RECOMPENSA				
PREGUNTA	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Crítica	4,8	60,2	26,3	8,6
Remuneración	3,8	41,9	47,3	7
Reconocimiento	1,1	50,3	40	8,6
PROMEDIO	3,2	50,8	37,9	8,1

Fuente: Encuesta
Autor Vasco, J. 2021

Interpretación.- De la encuesta realizada, se determinó que no existe crítica durante el trabajo realizado con un 60,2%, un 26,3% considera que hay crítica en el trabajo realizado como parte de una comunicación informal. Por otra parte el 47,3% esta de acuerdo con la remuneración recibida de acuerdo al esfuerzo realizado, mientras que el 41,9% esta en desacuerdo de la remuneración recibida. Se determinó que los colaboradores consideran que en la organización no existe reconocimiento por el trabajo con un 72,1%, no hay incentivos y por otra parte el 22,6% piensa que si hay reconocimiento por sus labores. El 56,2% y 9,2% piensa que la organización realiza cambios oportunos para el cumplimiento de objetivos, mientras que el 34,6% considera, que no se realizan cambios pertinentes para llegar a los objetivos.

3.4. Riesgo

La dimensión riesgo determina la percepción que tienen los miembros de la organización hacia los desafíos del trabajo, a los cambios, a las acciones y a los planes de contingencia calculados a fin de lograr los objetivos propuestos (Sandoval, 2004, p.85).

Tabla 11

Riesgo

RIESGO				
PREGUNTA	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Cambios	3,2	31,4	56,2	9,2
Acciones	3,3	34,2	48,9	13,6
Plan De Contingencia	3,8	34,1	47,3	14,8
PROMEDIO	3,4	33,2	50,8	12,5

Fuente: Encuesta
Autor Vasco, J. 2021

Interpretación.- Del 100% de los encuestados el 56,2% y 9,2% piensa que la organización realiza cambios oportunos para el cumplimiento de objetivos, mientras que el 34,6% considera, que no se realizan cambios pertinentes para llegar a los objetivos. Además, se determinó que la organización está preparada para enfrentar situaciones extremas con acciones emergentes con un 48,9%, con un 13,6% totalmente de acuerdo con las acciones que toma la organización en diferentes escenarios externos, en un 37,5% consideran que no están de acuerdo con las medidas emergentes tomadas en situaciones extremas. Por último, se determina que la organización tiene un plan de contingencia para emergencias con un 47,3% y 14,8% y solo el 34,1% considera que no existen planes de contingencia para emergencias.

3.5. Ambiente

En esta dimensión, se analiza la percepción por parte de los miembros de la empresa en cuanto al ambiente de trabajo agradable y las buenas relaciones con las autoridades y los compañeros de trabajo (Sandoval, 2004, p.85).

Tabla 12*Ambiente*

AMBIENTE				
PREGUNTA	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Ambiente	8,6	29,6	52,7	9,1
Puesto De Trabajo	1,6	28	51,6	18,8
Relación Autoridades- Trabajadores	1,6	30,1	55,4	12,9
Envidia	8,1	49,5	32,8	9,7
PROMEDIO	5,0	34,3	48,1	12,6

Fuente: Encuesta
Autor Vasco, J. 2021

Interpretación.- Del 100% de encuestados, se determinó que existe un ambiente laboral adecuado en su trabajo con un 52,7% y 9,1%, solo el 38,2% no están de acuerdo con que el ambiente laboral sea el óptimo. Por otro lado las relaciones autoridades – trabajadores llegan a ser agradables en un 55,4%. Las buenas relaciones humanas son un factor importante para alcanzar el éxito dentro de la institución, aún así el 31,7% considera que no existe alguna relación con las autoridades. Por último, se determinó que no existe envidia en el trabajo que desempeña actualmente en un 78%.

3.6. Apoyo

La dimensión apoyo habla de la percepción que tiene el colaborador en cuanto a la ayuda de las autoridades y sus compañeros para el cumplimiento de los objetivos institucionales (Sandoval, 2004, p.85).

Tabla 13*Apoyo*

APOYO				
PREGUNTA	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Apoyo	4,8	31,7	51,6	11,8
Objetivos	3,2	50,5	39,2	7
Filosofía	2,7	27,3	53	16,9
PROMEDIO	3,6	36,5	47,9	11,9

Fuente: Encuesta
Autor Vasco, J. 2021

Interpretación.- De acuerdo a la encuesta realizada al personal administrativo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, se determinó que los superiores si le brindan apoyo si existe alguna equivocación por parte del personas en los proceso con un 51,6%, a su vez el 11,8% están totalmente de acuerdo con el apoyo brindado. Además, se determinó que no tienen el apoyo de sus compañeros de trabajo para cumplir con los objetivos con un 50,5%, aunque por otro lado existe un apoyo en los trabajos realizados del 46,2%. Además, están de acuerdo y totalmente de acuerdo que la filosofía de la organización da importancia al factor humano con un 69,90%. Muy importante para conocer cual es la misión y la esencia de la institución.

3.7. Estándares de desempeño

La dimensión estándares de desempeño pone énfasis en las normas de rendimiento que tiene la institución, se refiere a la importancia de la evaluación del trabajo y del cumplimiento de objetivos (Sandoval, 2004, p.85).

Tabla 14

Estándares de desempeño

PREGUNTA	ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO			
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Rendimiento	4,9	29,7	56,2	9,2
Cumplir Objetivos	7,1	45,4	39,3	8,2
Desempeño Laboral	2,2	23,6	53,3	20,9
PROMEDIO	4,7	32,9	49,6	12,8

Fuente: Encuesta
Autor Vasco, J. 2021

Interpretación.- De acuerdo a la encuesta realizada, se determinó que en la organización existe una evaluación constante de un 56,2%, por otro lado el 34,6% manifiesta que la evaluación, no se realiza de manera constante, este proceso es muy importante para medir el desempeño de los colaboradores en un periodo determinado. Además, se determinó que están en desacuerdo en un 83,3%, que en la organización no es más importante llevarse bien con los demás que cumplir los objetivos, los colaboradores consideran que cumplir con los objetivos es parte del éxito de la institución. Por otra parte, se determinó que, se sienten orgullosos de su desempeño laboral en un 90,8% en sus respuestas de acuerdo y totalmente de acuerdo y solo el 9,2% de los colaboradores piensan que no tienen orgullo por sus labores cotidianas.

3.8. Conflictos

En esta dimensión, se percibe en qué grado los miembros de la institución tanto autoridades como compañeros solucionan los conflictos a través de la comunicación y su apertura para solucionar problemas en cuanto surjan (Sandoval, 2004, p.85).

Tabla 15

Conflictos

CONFLICTOS				
PREGUNTA	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Punto De Vista	4,3	38,7	46,8	10,2
Actitud Autoridades	1,6	34,8	54,3	9,2
Diálogo	1,6	31,3	50,5	16,5
PROMEDIO	2,5	34,9	50,5	12,0

Fuente: Encuesta
Autor Vasco, J. 2021

Interpretación.- De acuerdo a la encuesta realizada, se determinó que en la organización aceptan los puntos de vista si hay conflictos en un 46,8% y el 10,2% están totalmente de acuerdo con el aporte que el colaborador podría dar en la solución de conflictos en la institución, aún así el 38,7% piensa, que no se aceptan sus puntos de vista para resolver los problemas organizacionales. Además, se determinó que la actitud de las autoridades es la adecuada para resolver los conflictos entre las unidades de las facultades en un 54,3% y con un 9,2% totalmente de acuerdo, por otro lado el 34,8% manifiesta que no existe intervención en los problemas ocurridos. Por ultimo el 67% están de acuerdo y totalmente de acuerdo con el diálogo, que se produce si, se tiene algún tipo de conflicto en la institución, por otro lado el 33% dicen que los superiores no fomentan el dialogo si existen problemas.

3.9. Identidad

La dimensión identidad habla sobre el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la institución, elementos como el orgullo, trabajo en equipo y empoderamiento, se convierten en un compartir de los objetivos personales con los de la organización (Sandoval, 2004, p.85).

Tabla 16*Identidad*

IDENTIDAD				
PREGUNTA	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Orgullo	4,8	22,6	42,5	30,1
Trabajo En Equipo	3,8	27,5	48,9	19,8
Empoderamiento	6	33,3	50,3	10,4
PROMEDIO	4,87	27,80	47,23	20,10

Fuente: Encuesta
Autor Vasco, J. 2021

Interpretación.- De acuerdo a la encuesta realizada, se determinó que las personas, se sienten orgullosas de pertenecer a la organización en un 72,6%, y el 27,4% no se sienten orgullosas de pertenecer en la institución. Se determinó que las personas, se sienten parte de su equipo de trabajo en la organización en un 48,9% y el 19,8%, se determina un alto porcentaje de sentimiento de pertenencia, el 31,3% por otro lado consideran que no son parte del equipo de trabajo. Existe un empoderamiento por parte de los compañeros hacia la organización en un 50,3% y 10,4% respectivamente con respuestas de acuerdo y totalmente de acuerdo, por otra parte el 33,3% y 6% no tienen ese compromiso, motivación hacia la institución.

3.10. Factores de higiene

Los factores de higiene son todos aquellos relacionados con las relaciones con las autoridades y compañeros, así como, también, las condiciones del trabajo y el prestigio de la institución, que dan como origen la satisfacción labora (Sandoval, 2004, p.85).

Tabla 17*Factores de higiene*

FACTORES DE HIGIENE				
PREGUNTA	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Relaciones	5,9	25,8	54,3	14
Compañeros De Trabajo	4,9	31,3	51,1	12,6
Condiciones Laborales	2,7	28,3	54,3	14,7
Prestigio	2,7	27,3	43,2	26,8
PROMEDIO	4,1	28,2	50,7	17,0

Fuente: Encuesta
Autor Vasco, J. 2021

Interpretación.- Del 100% de las encuestas realizadas, se determinó que el 54,3% y 14% están de acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente en las buenas relaciones con las autoridades; el 25,8% y 5,9% manifiesta que no existen relaciones con las autoridades. Se determinó que las relaciones entre compañeros de trabajo son las mejores en un 51,1% y 12,6%, por otro lado el 36,3% manifiesta que las relaciones con sus compañeros no son las mejores. Por otro lado, se determinó que existen buenas condiciones laborales en un 54,3% y 14,7%, así mismo el 31% manifiesta estar en desacuerdo con las condiciones laborales existentes en la institución. Por otro lado los colaboradores piensan que existe prestigio de la institución en un 92,4% y un bajo porcentaje de 7,5% que piensan lo contrario.

3.11. Factores motivacionales

Los factores motivacionales tienen que ver con el reconocimiento, los logros, el crecimiento profesional, la confianza en su trabajo que conlleva a la satisfacción laboral (Sandoval, 2004, p.85).

Tabla 18

Factores motivacionales

PREGUNTA	FACTORES MOTIVACIONES			
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Responsabilidad	5,4	22,6	45,7	26,3
Satisfacción personal	1,6	25,3	45,7	26,3
Reconocimiento	2,7	44	41,3	12
Crecimiento profesional	4,4	33,9	46,4	15,3
PROMEDIO	3,5	31,5	44,8	20,0

Fuente: Encuesta
Autor Vasco, J. 2021

Interpretación.- De acuerdo a la encuesta realizada al personal administrativo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, se determinó que la responsabilidad es base fundamental del trabajo del colaborador en un 72%, mientras que el 28% considera que no es así. Además, se determinó que el trabajo los lleva a la satisfacción laboral en un 72,8%. Por otro lado manifiestan que existe el reconocimiento en un 53,3% mientras que el 46,7% manifiesta que no hay el reconocimiento profesional a su trabajo.

Por último, se determinó que la institución está pendiente del crecimiento profesional en un 46,4% y 15,3% con respuestas de acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente, mientras que el 38,3% considera que la institución no está pendiente del crecimiento profesional de los colaboradores.

3.12. Resumen dimensiones clima organizacional – satisfacción laboral

Se realizó un resumen de los promedios obtenidos tanto en el instrumento de clima organizacional como en el de satisfacción laboral, se obtuvo los siguientes resultados que brindarán una lectura más clara de las dimensiones susceptibles de la institución y que influyen en el comportamiento del personal administrativo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Tabla 19

Dimensiones

DIMENSIONES				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
ESTRUCTURA	4,3	30,1	48,5	17,1
RESPONSABILIDAD	3,3	28,8	50,8	17,0
RECOMPENSA	3,2	50,8	37,9	8,1
RIESGO	3,4	33,2	50,8	12,5
AMBIENTE	5,0	34,3	48,1	12,6
APOYO	3,6	36,5	47,9	11,9
ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO	4,7	32,9	49,6	12,8
CONFLICTOS	2,5	34,9	50,5	12,0
IDENTIDAD	4,87	27,80	47,23	20,10
FACTORES DE HIGIENE	4,1	28,2	50,7	17,0
FACTORES MOTIVACIONES	3,5	31,5	44,8	20,0

Fuente: Encuesta
Autor Vasco, J. 2021

3.13. Resultados del focus group

Se realizó un grupo focal con el fin de analizar la situación del clima organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Escuela Superior Politécnica de

Chimborazo, en donde, se pudo captar las impresiones sobre estas variables y lograr la apertura de su comunicación, se obtuvieron los siguientes comentarios:

Tabla 20

Focus group

PREGUNTA PARA FOCUS GROUP	COMENTARIOS	DISCUSIÓN	CONCLUSIÓN FINAL
¿Las autoridades muestran interés para que los procedimientos se cumplan?	<ul style="list-style-type: none"> • No hay respuesta de las autoridades • El esfuerzo es el mejor • Si están pendientes en algunos aspectos • Se conoce la estructura organizacional • Hay una disposición adecuada de las autoridades de los procesos 	Existe un esfuerzo de los colaboradores para que los procesos, se lleven con normalidad, a veces no hay disposición de los jefes inmediatos superiores, aunque si hay apoyo de las autoridades centrales	Las autoridades de manera general están pendientes de los procesos, esporádicamente podrían manifestarse inconvenientes, que se podrían resolver en base a la comunicación
¿Las autoridades confían en el trabajo realizado?	<ul style="list-style-type: none"> • Hay confianza en el trabajo realizado • A veces no hay un seguimiento • Las autoridades confían en los procesos • Los procesos son estandarizados • Las directrices vienen de otras dependencias y hay que acogerlos 	Se confía en el trabajo realizado, los procesos son estandarizados y la interacción entre las dependencias, se trabaja con normalidad	Aunque las actividades de los procesos que tienen los colaboradores son las adecuadas, se observan los tiempos de los procesos para la consecución de objetivos
¿Es usted recompensado de acuerdo a su desempeño en el trabajo?	<ul style="list-style-type: none"> • No son motivados • Los trabajos son excesivos • Las personas jóvenes son más tomadas en cuenta que los de más edad • El espíritu y la motivación son las mejores • Se hace, lo que se tiene que hacer • Sería bueno que se recompense monetariamente 	No existe recompensa, aunque algunas personas, se sienten motivadas por el trabajo. Hay una comunicación no tan efectiva con el yo mismo. Les gustaría una recompensa económica	Las recompensas y motivación del colaborador son indispensable para el desarrollo de las actividades, se toma al trabajo no como obligación sino como parte de su vida diaria

	<ul style="list-style-type: none"> • Se reconoce el trabajo y el aporte que se da 		
¿se siente bien en su puesto de trabajo, cómo son las relaciones con sus compañeros de trabajo y autoridades	<ul style="list-style-type: none"> • División en el trabajo • Hablan mal de las personas • No existe un ambiente agradable de trabajo • El trabajo en equipo, se obliga a realizarlo • Cada persona busca su beneficio propio • Si se sienten bien en los puestos de trabajo 	Existe egoísmo, cada persona, se acostumbró a trabajar de manera independiente, se sienten bien en los puestos de trabajo, pero las relaciones e interacción con sus compañeros casi no existe	Las personas necesitan colaboración e interacción con sus compañeros de trabajo, el trabajo en equipo es importante para el cumplimiento de objetivos institucionales.
¿Las autoridades apoyan los procesos para el cumplimiento de objetivos?	<ul style="list-style-type: none"> • Si están pendientes de los procesos • Los procesos son estandarizados • Los procesos los aprueban los máximos organismos 	Los procesos están aprobados por los máximos organismos y están evaluados constantemente	Consejo politécnico y los decanatos están pendientes de los pilares fundamentales de la educación Superior, los procesos de Docencia, gestión, vinculación e investigación
¿En la organización se realizan evaluaciones constantes?	<ul style="list-style-type: none"> • Dos veces al año • Las evaluaciones son del MDT • No se realizan de manera periódica • Más evaluaciones para observar la gestión realizada 	Las evaluaciones son realizadas por la dirección de talento humano de la institución	No existe una planificación para realizar las evaluaciones de las actividades realizadas por los colaboradores
¿Actitud de las autoridades para resolver conflictos?	<ul style="list-style-type: none"> • Los líderes en vez de unir, divide a los compañeros • Si existen problemas no hay intervención para resolverlo • Comunicación informal crean los conflictos • Los conflictos, se resuelven dentro de la institución • El aprendizaje es importante y la actitud es primordial para resolver conflictos • No se resuelven los conflictos a tiempo 	Existen líderes que dividen a los compañeros. Las autoridades no intervienen si hay conflictos	La resolución de conflictos es importante para crear un ambiente adecuado de trabajo, a veces los colaboradores solo callan para no generar problemas más profundos.

¿Se siente orgulloso de pertenecer a la institución?	<ul style="list-style-type: none"> • Se sienten bien por pertenecer a la institución 	De manera general las personas, se sienten orgullosas de pertenecer a la institución, por el prestigio, el trabajo de las autoridades, los logros alcanzados	Hay empoderamiento y orgullo en los colaboradores
¿Existen buenas condiciones laborales?	<ul style="list-style-type: none"> • Sí existen buenas condiciones laborales • Acoso laboral entre los mismos compañeros • Se trasladan los equipos de la institución a casa para teletrabajo 	Se menciona aspectos importantes en cuanto a la cultura organizacional, la motivación y el estrés	Motivación constante Intervención en cultura organizacional La salud mental es importante
¿Su trabajo le da satisfacción personal?	<ul style="list-style-type: none"> • Por los problemas que a veces existen no hay como estar tranquilos en casa • Sí existe satisfacción personal • Puedo levantarme en las mañanas con ánimos para trabajar • Con las actividades diarias se tiene satisfacción • Existe buena actitud • A las personas les gusta trabajar • Cada persona cumple con su trabajo 	Existe satisfacción en el trabajo, motivados y con buena actitud, a las personas les gusta trabajar, se cumple con el trabajo realizado.	Existe satisfacción personal dentro del trabajo, pero algunos consideran que el trabajo y los aspectos motivacionales van de la mano.

Fuente: Focus group
Autor: Vasco, J. 2021

3.14. Comprobación de hipótesis

El comportamiento humano en ocasiones es deductivo y sus relaciones suceden entre eventos de un mismo fenómeno o elementos diferentes. Se utilizó la correlación de Spearman que expresa el grado de asociación entre la variable clima organizacional y satisfacción laboral.

Las escalas de la prueba estadística de Spearman van entre -1 y +1, en la interpretación del coeficiente de Spearman los valores próximos a 1; indican una correlación fuerte y positiva. Valores próximos a -1 indican una correlación fuerte y negativa. Valores próximos a cero indican que no hay correlación lineal (Montes, 2004, p.6).

En la interpretación de la prueba estadística de Spearman, fue necesario tomar en cuenta el objetivo de la investigación y sus componentes que son la relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.

Desde este punto de vista, se define la hipótesis nula (H_0) que es: La mejora del Clima Organizacional no influirá en la Satisfacción Laboral del personal administrativo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Y la hipótesis alternativa (H_1) que es: La mejora del Clima Organizacional influirá en la Satisfacción Laboral del personal administrativo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

A continuación, se presentan las correlaciones existentes:

3.14.1. Correlaciones

Tabla 21

Correlaciones bivariadas clima organizacional – satisfacción laboral

CORRELACIONES BIVARIADAS CLIMA ORGANIZACIONAL - SATISFACCIÓN LABORAL													
			ESTRUCTURA A	RESPONSABILIDAD	RECOMPENSA	RIESGO	AMBIENTE	APOYO	DESEMPEÑO	CONFLICTOS	IDENTIDAD	FACTORES DE HIGIENE	FACTORES DE MOTIVACIÓN
Rho de Spearman	ESTRUCTURA	Coefficiente de correlación	1,000	,940**	,785**	,928**	,893**	,880**	,927**	,910**	,969**	,945**	,982**
		Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	RESPONSABILIDAD	Coefficiente de correlación	,940**	1,000	,763**	,919**	,877**	,864**	,914**	,899**	,970**	,987**	,948**
		Sig. (bilateral)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	180	182	182	182	182	182	181	182	182	182	182
	RECOMPENSA	Coefficiente de correlación	,785**	,763**	1,000	,793**	,822**	,836**	,793**	,796**	,772**	,764**	,791**
		Sig. (bilateral)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	180	182	184	183	184	184	181	182	182	182	182
	RIESGO	Coefficiente de correlación	,928**	,919**	,793**	1,000	,946**	,931**	,975**	,977**	,909**	,926**	,944**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	180	182	183	183	183	183	181	182	182	182	182
	AMBIENTE	Coefficiente de correlación	,893**	,877**	,822**	,946**	1,000	,980**	,956**	,963**	,878**	,887**	,904**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	180	182	184	183	184	184	181	182	182	182	182
	APOYO	Coefficiente de correlación	,880**	,864**	,836**	,931**	,980**	1,000	,936**	,948**	,862**	,872**	,893**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000

	N	180	182	184	183	184	184	181	182	182	182	182
DESEMPEÑO	Coeficiente de correlación	,927**	,914**	,793**	,975**	,956**	,936**	1,000	,980**	,911**	,926**	,939**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	180	181	181	181	181	181	181	181	181	181	181
CONFLICTOS	Coeficiente de correlación	,910**	,899**	,796**	,977**	,963**	,948**	,980**	1,000	,891**	,906**	,926**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	180	182	182	182	182	182	181	182	182	182	182
IDENTIDAD	Coeficiente de correlación	,969**	,970**	,772**	,909**	,878**	,862**	,911**	,891**	1,000	,974**	,967**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	180	182	182	182	182	182	181	182	182	182	182
FACTORES DE HIGIENE	Coeficiente de correlación	,945**	,987**	,764**	,926**	,887**	,872**	,926**	,906**	,974**	1,000	,949**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	180	182	182	182	182	182	181	182	182	182	182
FACTORES DE MOTIVACIÓN	Coeficiente de correlación	,982**	,948**	,791**	,944**	,904**	,893**	,939**	,926**	,967**	,949**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	180	182	182	182	182	182	181	182	182	182	182

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Encuesta
Autor: Vasco, J. 2021

Discusión

Se analizó las correlaciones de cada una de las dimensiones de clima organizacional con la satisfacción laboral, se rescata las siguientes que tienen una correlación positiva fuerte y moderada:

En la relación, que se refiere a la estructura y factores de motivación existe una significancia de 0,00 por lo tanto si existe correlación, el coeficiente es de 0,982** por lo que existe una correlación positiva fuerte, directamente proporcional; es decir, que los colaboradores conocen la estructura de la institución, saben quién toma las decisiones y, se relaciona directamente con la satisfacción laboral (factores de motivación) de manera positiva fuerte.

En la intersección, que se refiere a la responsabilidad y los factores de higiene existe una significancia de 0,00 por lo tanto si existe correlación, el coeficiente es de 0,987** por lo que existe una correlación positiva, directamente proporcional; es decir, que los colaboradores trabajan con responsabilidad en los equipos de trabajo para cumplir con los objetivos institucionales, y se relaciona directamente con los factores de higiene (condiciones laborales) de manera significativa fuerte.

En la relación, que se refiere a las recompensas, reconocimientos y las condiciones laborales existe una significancia de 0,00 por lo tanto si existe correlación, el coeficiente es de 0,791** por lo que existe una correlación positiva, directamente proporcional; es decir, que los colaboradores consideran que, si existe incentivo o recompensa por el trabajo realizado, factor, que se relaciona directamente con las condiciones laborales de manera significativa moderada.

En la intersección, que se refiere a las evaluaciones de desempeño y la satisfacción laboral existe una significancia de 0,00 por lo tanto si existe correlación, el coeficiente es de 0,939** por lo que existe una correlación positiva; si se realizará una evaluación constante de las actividades de los colaboradores existiría una relación positiva más fuerte con la satisfacción laboral (factor motivación)

En la relación, que se refiere a la resolución de conflictos por parte de las autoridades y la satisfacción laboral existe una significancia de 0,00 por lo tanto si existe correlación, el coeficiente es de 0,926** por lo que existe una correlación positiva, directamente

proporcional; por lo tanto, la comunicación oportuna, se da si existe un conflicto entre los colaboradores, se relaciona directamente con la satisfacción laboral (factor motivación) de manera positiva fuerte.

En la relación en cuanto a identidad como dimensión, al orgullo que sienten los servidores politécnicos de trabajar en la institución y la satisfacción laboral existe una significancia de 0,00 por lo tanto si existe correlación, el coeficiente es de 0,974** por lo que existe una correlación positiva, directamente proporcional; por lo tanto, la identidad, se relaciona directamente con la satisfacción laboral (factor de higiene) de manera positiva fuerte.

Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y, se acepta la hipótesis alternativa (H_1) que dice: La mejora del Clima Organizacional influirá en la Satisfacción Laboral del personal administrativo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

3.15. Propuesta plan de mejoras

La Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH), tiene su origen en el Instituto tecnológico Superior de Chimborazo, creado mediante Ley No.69,09, expedida por el Congreso Nacional, el 18 de abril de 1969. Inicia sus actividades académicas el 2 de mayo de 1972 con las Escuelas de Ingeniería Zootécnica, Nutrición y Dietética e Ingeniería Mecánica. Se inaugura el 3 de abril de 1972. El 28 de septiembre de 1973, se anexa la Escuela de Ciencias Agrícolas de la PUCE, que adopta la designación de Escuela de Ingeniería Agronómica.

Posterior viene el cambio de denominación a Escuela Superior Politécnica del Chimborazo

(ESPOCH), se produce mediante Ley No. 1223 del 29 de octubre de 1.973, y publicada en el

Registro Oficial No. 425 del 6 de noviembre del mismo año. Las escuelas de Nutrición y Dietética y de Ingeniería Zootécnica, se convirtieron en facultades conforme lo estipula la ley de Educación Superior en sus artículos pertinentes.

Actualmente la ESPOCH cuenta con cuarenta y dos carreras profesionales distribuidas en las

siguientes Facultades: Salud Pública, Ciencias Pecuarias, Mecánica, Recursos Naturales, Ciencias, Administración de Empresas, Informática y Electrónica; y, las Extensiones Norte Amazónica en la provincia de Francisco de Orellana (Zona geográfica 2) y Morona Santiago en la Provincia de Morona Santiago (Zona geográfica 6).

3.15.1. Diagnóstico evaluación del personal administrativo de la ESPOCH

Con los resultados obtenidos, se realizó un diagnóstico de la evolución al medir el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Tabla 22

Tabla resumen por dimensiones

TABLA RESUMEN POR DIMENSIONES					
ESTRUCTURA					
PREGUNTA	1	2	3	4	
Tareas	7	27,4	52,2	13,4	Con un promedio del 48,5% en la dimensión de la estructura, el personal administrativo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, se encuentra de acuerdo con las actividades actuales.
Decisiones	5,5	26,4	48,4	19,8	
Papeleo	3,3	42,6	41	13,1	
Jefe Inmediato	1,7	26,5	49,7	22,1	
Procedimientos	3,9	27,8	51,1	17,2	
PROMEDIO	4,3	30,1	48,5	17,1	
RESPONSABILIDAD					
PREGUNTA	1	2	3	4	
Autoridades	3,8	28	52,2	16,1	Con un promedio del 50,8% en la dimensión de la responsabilidad, el personal administrativo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, se encuentra de acuerdo con los procesos y evaluaciones actuales al personal administrativo.
Coordinación	1,6	27,4	57	12,9	
Funciones	0,5	26,8	45,6	27,3	
Responsabilidad De Equipo	7,1	33	48,4	11,5	
PROMEDIO	3,25	28,8	50,8	16,9 5	
RECOMPENSA					
PREGUNTA	1	2	3	4	
Critica	4,8	60,2	26,3	8,6	Con un promedio del 50,8% en la dimensión de la recompensa, el personal administrativo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, no se encuentra de acuerdo con el método de recompensa que existe actualmente.
Remuneración	3,8	41,9	47,3	7	
Reconocimiento	1,1	50,3	40	8,6	
PROMEDIO	3,2	50,8	37,9	8,1	
RIESGO					
PREGUNTA	1	2	3	4	
Cambios	3,2	31,4	56,2	9,2	Con un promedio del 50,8% en la dimensión del riesgo, el personal administrativo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, se encuentra capacitado y adapta sus actividades de acuerdo a los acontecimientos actuales.
Acciones	3,3	34,2	48,9	13,6	
Plan De Contingencia	3,8	34,1	47,3	14,8	
PROMEDIO	3,4	33,2	50,8	12,5	
AMBIENTE					
PREGUNTA	1	2	3	4	
Ambiente	8,6	29,6	52,7	9,1	Con un promedio del 48,1% en la dimensión del Ambiente, el
Puesto De Trabajo	1,6	28	51,6	18,8	

Relación Autoridades- Trabajadores	1,6	30,1	55,4	12,9	personal administrativo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, se encuentra en un ambiente laboral tolerable.
Envidia	8,1	49,5	32,8	9,7	
PROMEDIO	5,0	34,3	48,1	12,6	

APOYO

PREGUNTA	1	2	3	4	
Apoyo	4,8	31,7	51,6	11,8	Con un promedio del 47,9% en la dimensión del Apoyo, el personal administrativo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo están de acuerdo que existe un apoyo en caso de alguna equivocación por parte de las personas en los procesos
Objetivos	3,2	50,5	39,2	7	
Filosofía	2,7	27,3	53	16,9	
PROMEDIO	3,6	36,5	47,9	11,9	

ESTANDARES DE DESEMPEÑO

PREGUNTA	1	2	3	4	
Rendimiento	4,9	29,7	56,2	9,2	Con un promedio del 49,6% en la dimensión de los estándares de desempeño, el personal administrativo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo está de acuerdo que las personas realizan las actividades con la finalidad de cumplir los objetivos de la universidad.
Cumplir Objetivos	7,1	45,4	39,3	8,2	
Desempeño Laboral	2,2	23,6	53,3	20,9	
PROMEDIO	4,7	32,9	49,6	12,8	

CONFLICTOS

PREGUNTA	1	2	3	4	
Punto De Vista	4,3	38,7	46,8	10,2	Con un promedio del 50,5% en la dimensión de los conflictos, el personal administrativo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo está de acuerdo que las autoridades y el personal solucionan los problemas o conflictos en su momento oportuno.
Actitud Autoridades	1,6	34,8	54,3	9,2	
Dialogo	1,6	31,3	50,5	16,5	
PROMEDIO	2,5	34,9	50,5	12,0	

IDENTIDAD

PREGUNTA	1	2	3	4	
Orgullo	4,8	22,6	42,5	30,1	Con un promedio del 47,2% en la dimensión de la identidad, el personal administrativo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo está de acuerdo que están empoderados con la ideología y a donde, se quiere llegar con la institución
Trabajo En Equipo	3,8	27,5	48,9	19,8	
Empoderamiento	6	33,3	50,3	10,4	
PROMEDIO	4,9	27,8	47,2	20,1	

FACTORES DE HIGIENE					
PREGUNTA	1	2	3	4	
Relaciones	5,9	25,8	54,3	14	Con un promedio del 50,7% en el factor higiene, el personal administrativo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo está de acuerdo que existan una relación de trabajo sano y cordial.
Compañeros De Trabajo	4,9	31,3	51,1	12,6	
Condiciones Laborales	2,7	28,3	54,3	14,7	
Prestigio De Instituciones	2,7	27,3	43,2	26,8	
PROMEDIO	4,1	28,2	50,7	17,0	

FACTORES MOTIVACIONES					
PREGUNTA	1	2	3	4	
Responsabilidad	5,4	22,6	45,7	26,3	Con un promedio del 50,7% en el factor de motivación, el personal administrativo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo está de acuerdo que exista motivación por parte de la institución, económica o reconocimiento al esfuerzo laboral que realizan.
Satisfacción personal	1,6	25,3	45,7	26,3	
Reconocimiento	2,7	44	41,3	12	
Crecimiento profesional	4,4	33,9	46,4	15,3	
PROMEDIO	3,5	31,5	44,8	20,0	

Fuente: Encuesta
Autor Vasco, J. 2021

3.15.2. Validación del plan de mejoras

El plan de mejoras, que se propone parte del modelo de evaluación externa de Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador elaborado gracias a la participación de los miembros del Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES).

La construcción del modelo de evaluación partió de un diagnóstico de los procesos y la perspectiva de la subsunción del aseguramiento de la calidad en las instituciones de educación superior, es así que este instrumento es el resultado de los aportes expuestos por autoridades y profesores de las instituciones, así como de representantes de los órganos públicos del sistema de educación superior.

El modelo de evaluación concebido entre universitarios está basado en tres ejes principales que son las funciones sustantivas: docencia, investigación y vinculación con la sociedad, se agrega a ellas el eje de condiciones institucionales que es el objeto del presente estudio, donde, se toman en cuenta las condiciones de organización e infraestructura en relación con su planificación, ejecución, y resultados alcanzados a través del tiempo por las instituciones.

Las condiciones institucionales son escenarios y recursos esenciales para el funcionamiento de una IES y, por ende, para la implementación de sus funciones sustantivas. Incluyen aspectos materiales como la infraestructura y equipamiento físico e informático, las bibliotecas, los servicios de bienestar estudiantil y universitario; organizacionales, como la planificación estratégica y operativa, la gestión interna de la calidad; y axiológicos y sociales, como la igualdad de oportunidades y las dimensiones inmateriales del bienestar estudiantil y universitario. Es decir, que por su carácter de “condiciones”, Están dadas como puntos de partida de la vida institucional y brindar soporte a las tres funciones sustantivas (Consejo de aseguramiento de la calidad de la Educación Superior, 2019)

El sustento radica en el intercambio permanente entre los actores del sistema de Educación Superior, la comunicación en donde, se percibe la realidad del contexto y el cumplimiento de objetivos y estrategias necesarias para el desarrollo del colaborador dentro de la Institución.

Como política de aseguramiento de la calidad, en correspondencia a lo dispuesto por el CACES, en base al artículo 32 del Reglamento de Evaluación Externa con Fines de Acreditación de Universidades y Escuelas Politécnicas, y en correspondencia con los resultados del Proceso de Evaluación Externa, realizado a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH), elaboró el Plan de Mejoras Institucional (PMI), a ejecutarse desde Octubre del 2020 hasta Agosto del 2021 y la proyección de algunas actividades previstas hasta Diciembre del 2022. El PMI considera las acciones destinadas a consolidar las fortalezas, corregir las debilidades e impulsar el aseguramiento de la calidad de la institución (Dirección de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad, 2019)

Para cumplir con lo dispuesto en el Reglamento de Evaluación Externa con Fines de Acreditación de Universidades y Escuelas Politécnicas, la Dirección de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad (DEAC), coordinó varias reuniones de trabajo, con el cuerpo directivo, personal académico, administrativo y el estudiantado de la Matriz, con el objetivo de elaborar el Plan de Mejoras Institucional (PMI), de cual, se deriva el Plan de Aseguramiento de la Calidad para la Matriz.

El plan de mejoras propuesto, se diseña en base al Plan de Mejoras Institucional de la ESPOCH bajo incisos anteriores y metodología validada por la Dirección de Aseguramiento de la Calidad de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

3.15.3. Plan de mejoras propuesto.

El Plan de Mejoras propuesto sirve para el fortalecimiento de las variables, que se construyeron a través de la investigación en cuanto a clima organizacional y satisfacción laboral. Cada una de las propuestas de mejora, se encuentra bajo los lineamientos y formato del Plan de Acción Institucional que cuenta con actividades, metas, fecha de ejecución, responsables y medios de verificación. El Plan de mejoras tiene actividades dirigidas a las unidades administrativas de acuerdo a las dimensiones de estudio del presente trabajo investigativo.

Tabla 23

Plan de mejoras

N ^o	ACTIVIDADES	METAS	FECHA DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
1	Establecer e implementar ruta de procesos administrativos	Procesos automatizados de seguimiento a los procesos administrativos	Diciembre de 2021	Departamento de talento humano	Sistema informático activo
2	Implementar foros y espacios de dialogo de manera periódica entre autoridades y personal administrativo con temas de interés	Realizar una reunión en el inicio de cada periodo de clases con un acercamiento entre administrativos y autoridades	Cada Inicio del semestre	Departamento de talento humano	Informes de reuniones
3	Reconocimiento a la excelencia en el desempeño individual al personal administrativo	Realizar reconocimientos en el aniversario Institucional	Aniversario Institucional	Departamento de talento humano Facultades	Informe Dirección de comunicación

4	Reconocimiento público en Revistas especializadas Institucionales, periódicos, DIRCOM	Realizar una publicación en edición especial del reconocimiento al personal administrativo	Aniversario Institucional 1	Departamento de vinculación Publicaciones	Revista especializada ESPOCH
5	Promover el bienestar físico, mental y social del personal administrativo en todas las ocupaciones	Realizar de manera periódica actividades con el departamento de vinculación	Trimestral	Unidad de vinculación	Informes de vinculación
6	Impulsar una cultura organizacional abierta, positiva y atractiva, que retenga y potencia el talento humano	Realizar cursos de liderazgo, eventos de capacitación profesional	Trimestral	Departamento de talento humano	Cursos para personal administrativo realizado
7	Socializar el área de Salud ocupacional para conseguir el más alto grado de bienestar físico, psíquico y social	Realizar una evaluación de los trabajadores en relación con las características y riesgos derivados del lugar de trabajo	Anual	Departamento de talento humano	Unidad de seguridad ocupacional

Fuente: Investigación

Autor: Vasco, J. 2021

3.15.4. Actividades del plan de mejoras propuesto

Tabla 24

Actividades dimensión estructura

Dimensión	Estructura
Actividad	Establecer e implementar ruta de procesos administrativos
Objetivo	Aumentar la eficiencia de las tareas
Acción	Curso de capacitación para la optimización de procesos
Recursos	Materiales, humanos tecnológicos

Fuente: Investigación
Autor: Vasco, J. 2021

Tabla 25

Actividades dimensión responsabilidad

Dimensión	Responsabilidad – Conflictos
Actividad	Implementar foros y espacios de dialogo de manera periódico entre autoridades y personal administrativo con temas de interés
Objetivo	Crear un espacio de dialogo
Acción	Conformar un foro abierto con representantes de las autoridades y empleados administrativos
Recursos	Materiales, humanos tecnológicos

Fuente: Investigación
Autor: Vasco, J. 2021

Tabla 26

Actividades dimensión recompensa

Dimensión	Recompensa
Actividad	Reconocimiento a la excelencia en el desempeño individual al personal administrativo
Objetivos	Realizar 1 reunión anual de reconocimiento al personal administrativo
Acción	Reconocimiento a la excelencia grupal en la reunión anual de Calidad Productividad

Recursos	Materiales, humanos tecnológicos
-----------------	----------------------------------

Fuente: Investigación
Autor: Vasco, J. 2021

Tabla 27*Actividades dimensión recompensa*

Dimensión	Recompensa
Actividad	Reconocimientos públicos (Entrevistas en revistas especializadas, en periódicos locales o nacionales, en estaciones de radio o de televisión, en periódicos murales en las instalaciones de la empresa u organización, en revistas corporativas internas, etc.)
Objetivos	Realizar 1 reunión anual de reconocimiento al personal administrativo
Acción	Reconocimiento a la excelencia grupal en la reunión anual de Calidad Productividad
Recursos	Materiales, humanos tecnológicos

Fuente: Investigación
Autor: Vasco, J. 2021

Tabla 28*Actividades dimensión ambiente*

Dimensión	Ambiente
Actividad	Diseñar el ambiente laboral con el objetivo de disminuir riesgos asociados al tipo de actividad: movilidad restringida, posturas inadecuadas, iluminación deficiente, entre otros elementos, y sus consecuencias negativas sobre la salud y el bienestar de las personas, traduciéndose en lesiones músculo-esqueléticas en hombros, cuello, manos y muñecas, problemas circulatorios, molestias visuales.
Objetivos	Evitar daños físicos en los empleados administrativos
Acción	Evaluación del ambiente laboral
Recursos	Materiales, humanos tecnológicos

Fuente: Investigación
Autor: Vasco, J. 2021

Tabla 29*Actividades dimensión riesgo*

Dimensión	Riesgo
Actividad	Promover el bienestar físico, mental y social de los trabajadores en Semestral todas las ocupaciones
Objetivos	Prevención de las desviaciones de la salud, control de riesgos y la adaptación del trabajo a la gente, y la gente a sus puestos de trabajo.
Acción	Establecer acciones y responsables con el bienestar físico, mental y social
Recursos	Materiales, humanos tecnológicos

Fuente: Investigación
Autor: Vasco, J. 2021

Tabla 30*Actividades dimensión apoyo*

Dimensión	Apoyo
Actividad	Impulsar una cultura organizacional abierta, positiva y atractiva, que retenga y potencia el talento humano
Objetivos	Crear un comunicación participativa y abierta
Acción	Implementar foros abiertos con la finalidad de incrementar la seguridad y cultura organizacional
Recursos	Materiales, humanos tecnológicos

Fuente: Investigación
Autor: Vasco, J. 2021

Tabla 31*Actividades dimensión desempeño*

Dimensión	Estándares de desempeño
Actividad	Crear el área de Salud mental para conseguir el más alto grado de bienestar físico, psíquico y social de los trabajadores en relación con las características y riesgos derivados del lugar de trabajo

Objetivos	Crear un ambiente seguro durante la realización de las actividades diarias
Acción	El ambiente laboral y la influencia que éste en su entorno, se promueve aspectos preventivos, de diagnóstico, de tratamiento, de adaptación y rehabilitación de la patología producida o relacionada con el trabajo.
Recursos	Materiales, humanos tecnológicos
Fuente: Investigación Autor: Vasco, J. 2021	

Tabla 32*Actividades factores de higiene*

Dimensión	Factores de higiene – Factores motivacionales
Actividad	Diseño de un sistema de incentivos atractivo y funcional, entiéndase que no hablamos solamente de cuestiones materiales o de dinero, existe otro numeroso grupo de ellos como el reconocimiento, la autonomía, el éxito, la satisfacción, la amistad, la identificación, formar parte de un equipo con buenos resultados y otros.
Objetivos	Permitir y crear condiciones en el desarrollo del trabajo que lleven a un compromiso mayor a los trabajadores.
Acción	Trabajar conjuntamente con el Área de Recursos Humanos en la creación de un listado de motivaciones preferentes, así como las motivaciones para casos particulares.
Recursos	Materiales, humanos tecnológicos
Fuente: Investigación Autor: Vasco, J. 2021	

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- La investigación realizada al personal administrativo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo tuvo un enfoque hacia el clima organizacional en donde, se observó factores que permiten que el colaborador, se sienta bien dentro de la institución en dimensiones sobre los procesos, la responsabilidad, el reconocimiento, los desafíos del entorno, las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo y autoridades, el manejo de conflictos, como son evaluados, y la pertinencia con la organización. Por otro lado, se analizó cómo la satisfacción laboral influye en las percepciones y en la experiencia que el colaborador tiene en la Institución donde, se diferencian: el factor de higiene, que se relaciona al ambiente que rodea a las personas, las condiciones de su trabajo, así como las relaciones y buenas condiciones laborales; y los factores motivacionales, que se relacionan al trabajo como si mismo en un estímulo positivo para el colaborador en su vida personal y profesional.
- La satisfacción laboral es un estado emocional interno que activa la percepción relacionada con el trabajo, el colaborador aporta de acuerdo a la motivación de su propio crecimiento personal y profesional, el talento humano en un recurso esencial para que la institución alcance el éxito, se marca el balance entre el rol de cada colaborador y las actividades que finalmente desempeña, desde este punto de vista, si se habla de factores de higiene el personal administrativo considera que existen elementos determinantes como las buenas relaciones con las autoridades en un 68,3% mientras que el 31,7% considera que no existen tales relaciones, por otro lado manifiestan que las relaciones con su compañeros no son las mejores en un 36,3%, un 69% está de acuerdo con las condiciones laborales y el 92,4% piensan que la institución tiene prestigio y están orgullosas de pertenecer a ella. Desde el factor motivacional en cambio, se determinó que el trabajo los lleva a la satisfacción laboral en un 72,8%, y aunque consideran que no existe el reconocimiento necesario en un 46,7%, manifiestan que la institución está pendiente de su crecimiento profesional en un 61,7%.

- Se realizó el análisis de correlaciones de las dimensiones de clima organizacional y satisfacción laboral para observar su grado de asociación, se encontró que en lo que se refiere a las dimensiones de clima organizacional: estructura, reconocimiento, evaluación de desempeño existe una correlación positiva fuerte directamente proporcional con la satisfacción laboral y los factores motivacionales en el trabajo. Así mismo al observar las dimensiones de clima organizacional que tienen que ver con responsabilidad, resolución de conflictos, orgullo tienen una correlación positiva; por lo tanto, los factores anteriormente mencionados, se relacionan directamente con los factores de higiene de satisfacción laboral de manera positiva fuerte. De esta forma, se acepta la hipótesis alternativa es decir, que existe suficiente evidencia estadísticamente significativa que indica que la mejora del Clima Organizacional influirá en la Satisfacción Laboral del personal administrativo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- El plan de mejoras Institucional validado por la Dirección de Aseguramiento de la Calidad de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, dio paso al plan de mejoras propuesto en donde, se tomó en cuenta los resultados de clima organizacional para mejorar la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, las actividades planteadas, se encuentran bajo lineamientos y formato del plan de mejoras Institucional con actividades dirigidas a las dimensiones, que se relacionan de manera directa como: Estructura, responsabilidad en el trabajo, manejo de conflictos, recompensa, ambiente, riesgo, apoyo, estándares de desempeño, también, acciones dirigidas a los factores de higiene y motivacionales, relacionadas directamente con los colaboradores de la institución.

Recomendaciones

- Por ser un tema importante para la organización y todos sus miembros, se recomienda utilizar como referencia las teorías en cuanto a clima organizacional, para definir como el ambiente de la institución influye en el comportamiento de las personas y en su experiencia a través de dimensiones que determinan un contexto en donde el individuo, se desarrolla, también, la teoría de satisfacción laboral en donde los factores motivacionales y de higiene trabajan sobre las necesidades del colaborador.
- Realizar estudios de satisfacción laboral de manera periódica para conocer las necesidades y motivaciones del colaborador donde, se busque el más alto nivel en el desarrollo de su trabajo y en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Tomar en consideración las relaciones de las dimensiones de estudio donde, se ha entendido como, se asocian cada una de ellas de manera positiva, se determine así de manera cuantitativa si la mejora del clima organizacional influirá en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Fortalecer todas las actividades que tienen relación a las variables de clima organizacional y satisfacción laboral, al crear un ambiente en donde el colaborador sienta que las mejoras, se realizan en pro de su crecimiento personal y profesional, para que el personal administrativo de la Escuela Superior Politécnica aprecie que está incluido en el plan de mejoras institucional.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, L. D. (2012). *Análisis del clima laboral y su relación con el nivel de satisfacción CEDAL S.A.* Quito.
- Andrade, K. G. (12 de 03 de 2020). El clima organizacional como factor en la satisfacción laboral de una empresa de servicios. (U. C. Guayaquil, Recopilador) Guayaquil, Ecuador. Recuperado el 30 de 10 de 2020, de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372020000100003&lng=pt&nrm=iso
- Andrade, M. K. (12 de 03 de 2020). *EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS*, 15-22. Guayaquil, Guayas, Ecuador. doi:DOI: <https://doi.org/10.38147/inv&neg.v13i21.80>
- Assessment. (4 de 10 de 2018). *Assessment Center México* . Obtenido de 7 factores clave que favorecen un buen clima laboral: <https://assessmentcenter.com.mx/7-factores-clave-que-favorecen-un-buen-clima-laboral/>
- Bandura, A. (31 de 08 de 2020). *PSIQUEVIVA El poder de la mente* . Obtenido de Teoría Cognitivo-Social de Albert Bandura: <https://psiqueviva.com/teoria-cognitivo-social-de-albert-bandura/>
- Cáceres, P. M. (04 de 2017). *Satisfacción Laboral y su Relación con el Clima Organizacional en Funcionarios de una Universidad Estatal Chilena*. Santiago. doi:ISSN 0718-2449
- Celaya, F. (2009). *Clima laboral como estrategia para la administración de recursos humanos*. México.
- Chiang, M. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid: Servicios Editoriales, SL. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=v_sFY1XRFaIC&pg=PA175&dq=Modelo+de+Satisfacci%C3%B3n+Laboral+de+Herzberg&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwilw9_lxPnuAhVOp1kKHQ9iAbEQ6AEwAXoECAMQAg#v=onepage&q=Modelo%20de%20Satisfacci%C3%B3n%20Laboral%20de%20Herzberg&f=true
- Consejo de aseguramiento de la calidad de la Educación Superior. (2019). *Modelo de evaluación externa de Universidades y Escuelas Politécnicas*. Quito.
- Cordoba, F. G. (2015). *El cuestionario*. Mexico: Limusa. Recuperado el 4 de 11 de 2020, de <https://books.google.com.ec/books?id=-JPW5SWuWOUC&pg=PA17&dq=que+es+el+cuestionario&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwjwwbeb3rTtAhUP2VkKHXFVAWQQ6AEwAHoECAIQAg#v=onepage&q&f=true>
- Díaz, M. (11 de 2018). *UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA*. Obtenido de ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN MODELO DE LITWIN Y STRINGER, EN EL COLEGIO ABC SCHOOL, Y LAS

PROPUESTAS DE MEJORA.:
<http://bibliotecas.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/7245/EDMvidimp.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Díaz-Bravo, L. (09 de 2013). Scielo. *La entrevista, recurso flexible y dinámico*. México. Recuperado el 10 de 01 de 2021, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009

Dirección de evaluación y aseguramiento de la calidad. (2019). *Plan de aseguramiento de la calidad - ESPOCH*. Riobamba.

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. (04 de 27 de 2021). *ESPOCH*. Obtenido de Misión y visión: <https://www.esPOCH.edu.ec/index.php/antecedentes.html>

ESPOCH, D. P. (2019). *Plan estratégico de desarrollo institucional 2019-2023*. Riobamba.

Fabregas, F. (2016). *Las encuestas de opinion*. Madrid: CSIC.

Gan, F. (2015). *Clima Laboral*. Madrid: Diaz de Santos. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=pdgMQdjcaWYC&pg=PA275&dq=El+clima+laboral+es+un+concepto+con+amplia+tradici%C3%B3n+en+los+estudios+e+investigaciones+acerca+del+factor+humano+en+empresas+y+organizaciones.&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwjTtMHP1b7tAhVpu1kKHfYfnCG>

Garcia, J. A. (2015). *Calculo del tamaño de la muestra*. Obtenido de [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2007505713727157#:~:text=El%20c%C3%A1lculo%20del%20tama%C3%B1o%20de,de%20participantes%20y%20poder%20estad%C3%ADstico.&text=El%20objetivo%20principal%20de%20seleccionarla,La%20selecci%C3%B3n%20debe%20ser%](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2007505713727157#:~:text=El%20c%C3%A1lculo%20del%20tama%C3%B1o%20de,de%20participantes%20y%20poder%20estad%C3%ADstico.&text=El%20objetivo%20principal%20de%20seleccionarla,La%20selecci%C3%B3n%20debe%20ser%20)

González Cornejo, A. (2019). *Desarrollo organizacional de la A a la Z*. 27. México, D.F, México: PACJ. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/esPOCH/40938?page=27>

GONZÁLEZ, J. J. (01 de 05 de 2018). *El clima organizacional de la gran empresa Boyacense, estudio en el Valle de Sugamuxi, Colombia*. Recuperado el 5 de 11 de 2020, de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n37/a18v39n37p03.pdf>

Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

Inca, A. V. (13 de 09 de 2015). *El clima organizacional y su influencia en la satisfacción de los trabajadores del Centro de*. Quito: Quito: UCE. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/2769/1/T-UCE-0007-72.pdf>

Kelcorsc. (25 de 02 de 2015). *Satisfaccion Laboral* . Obtenido de Teorías de la Motivación que explican la Satisfacción laboral: <https://kelcorsc.wordpress.com/about/>

López, P. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Barcelona.

Martínez, M. J. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid. Recuperado el 05 de 11 de 2020, de

<https://elibro.net/es/ereader/epoch/48843?bfpag=1&bfsearch=&bffolder=26625&prev=bf>

- Merino, M. (16 de 09 de 2015). *Introducción a la investigación*. Madrid: ESIC. Obtenido de <https://www.lifeder.com/investigacion-descriptiva/>
- Montes, S. (2004). *Relación entre las variables cuantitativas*. Cuba: ECIMED.
- Packer, M. (2015). *La ciencia de la investigación cualitativa*. Bogota, Colombia. Recuperado el 03 de 11 de 2020, de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/69474?page=28>.
- Palacio, E. B. (2019). *Seguridad y salud en el trabajo*. Mexico: Ediciones de la U. Recuperado el 05 de 11 de 2020, de <https://books.google.com.ec/books?id=FzSjDwAAQBAJ&pg=PA69&dq=El+ambiente+donde+una+persona+desempe%C3%B1a+su+trabajo+diariamente,+el+trato+que+un+jefe+tiene+con+sus+subordinados,+la+relaci%C3%B3n+entre+el+personal+de+la+empresa+e+incluso+la+relaci%C3%B3n>
- Schiffman, L. (2010). *Comportamiento del consumidor*. México: Pearson .
- Torres, R. (24 de 05 de 2018). *FO&CO*. Recuperado el 12 de 11 de 20, de Indicadores clave para medir el clima laboral: <https://fococonsultores.es/indicadores-clave-para-medir-el-clima-laboral/>
- Uribe, J. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. Mexico: El Manual Moderno S.A de C.V .
- Vera, C. X. (2016). *ESTUDIO DE LA INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES Y SERVIDORAS DEL PROCESO AGREGADOR DE VALOR DEL MINISTERIO DE INCLUSIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL*, 14. Guayaquil, Ecuador. Recuperado el 05 de 11 de 2020, de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/26118/1/TESIS%20FINAL%2002-01-2016.pdf>
- Victorio, E. C. (2018). *UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA*. Recuperado el 13 de 11 de 2020, de LA RELACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE OPERACIONES DE LAS TRES PRINCIPALES EMPRESAS ASEGURADORAS DE LIMA: http://200.37.102.150/bitstream/USIL/3667/1/2018_Victorio-Capillo.pdf

Anexos

Anexo 1. Modelo de Cuestionario

Encuesta de clima organizacional y satisfacción laboral

Objetivo: Medir el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Por favor llene las preguntas según la siguiente escala:

Escala

1. Totalmente en desacuerdo
2. En Desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo

Tabla 33

Cuestionario

PREGUNTAS	1	2	3	4
ESTRUCTURA				
¿En la organización las tareas están claramente definidas?				
¿Usted tiene claro quien toma las decisiones en la organización?				
¿En la organización, se realiza mucho papeleo para los procesos?				
¿Sabe quién es su jefe inmediato superior?				
¿Las autoridades muestran interés porque los procedimientos, se cumplan?				
RESPONSABILIDAD				
¿Las autoridades confían en su trabajo realizado?				
¿Mi jefe inmediato superior traza planes generales de lo que debo hacer?				
¿Es usted responsable de las funciones asignadas en su trabajo?				
¿Sus compañeros de trabajo son responsables y cumplen los objetivos en equipo por el bien de la organización?				
RECOMPENSA				
¿Piensa usted que en la organización hay mucha crítica de su trabajo?				
¿Piensa usted que la remuneración recibida está de acuerdo a su esfuerzo realizado?				
¿En la organización existe reconocimiento por su trabajo?				
RIESGO				
¿La organización toma riesgos en momentos oportunos para su desarrollo?				

La organización está preparada para enfrentar situaciones extremas con acciones emergentes

La organización tiene un plan de contingencia para emergencias

La organización tiene la adaptabilidad a los cambios del entorno

AMBIENTE

¿Existe un ambiente laboral adecuado en su trabajo?

¿Usted, se siente bien en su puesto de trabajo?

¿Las personas son reservadas en la organización?

Las relaciones autoridades – trabajadores tienden a ser agradables

Existe envidia del trabajo que desempeña actualmente

APOYO

¿Los superiores le brindan apoyo si existe alguna equivocación de su parte en el proceso?

¿Tiene el apoyo de sus compañeros de trabajo para cumplir con los objetivos?

¿La filosofía de la organización enfatiza en el factor humano?

ESTANDARES DE DESEMPEÑO

¿En la organización existe un rendimiento bastante alto?

¿En la organización existe presión para mejorar constantemente?

¿Aquí es más importante llevarse bien con los demás que cumplir los objetivos?

¿Se siente orgulloso de su desempeño?

CONFLICTOS

¿En la organización aceptan sus puntos de vista si hay conflictos?

¿La actitud de las autoridades es la adecuada para resolver los conflictos entre las unidades de las facultades?

¿Los superiores fomentan el dialogo si existen conflictos?

IDENTIDAD

¿Me siento orgulloso de pertenecer a la organización?

¿Se siente usted parte de su equipo de trabajo?

¿Existe empoderamiento de sus compañeros hacia la organización?

FACTORES DE HIGIENE

¿Las relaciones con su jefe inmediato superior son buenas?

¿Existen buenas condiciones laborales?

¿El prestigio de la institución es buena

¿Las políticas y directrices de la organización son las óptimas?

FACTORES MOTIVACIONALES

¿La responsabilidad es base fundamental para el desarrollo de su trabajo?

¿Piensa usted que el trabajo le lleva a la satisfacción laboral?

¿Existe el reconocimiento profesional a su trabajo?

¿Piensa usted que la institución está pendiente de su crecimiento profesional?

Anexo 2. Guía De Entrevista Para Focus Group

Es un instrumento que contiene los temas, preguntas sugeridas y aspectos a examinar en una entrevista. Dentro de los temas que se encuentran; conocimiento profesional, estudios y formación, historia familiar entre otros.

Preguntas:

¿Las autoridades muestran interés para que los procedimientos, se cumplan?

¿Las autoridades confían en el trabajo realizado?

¿Es usted recompensado de acuerdo a su desempeño en el trabajo?

¿se siente bien en su puesto de trabajo, como son las relaciones con sus compañeros de trabajo y autoridades

¿Las autoridades apoyan los procesos para el cumplimiento de objetivos?

¿En la organización, se realizan evaluaciones constantes?

¿Actitud de las autoridades para resolver conflictos?

¿Se siente orgulloso de pertenecer a la institución?

¿Existen buenas condiciones laborales?

¿Su trabajo le da satisfacción personal?

Anexo 3. Plan De Mejoras Institucional

Plan de Acción Institucional (actualizado a Enero 2020)

A continuación, se indican las actividades del Plan de Acción Institucional actualizado a enero del 2020, con sus metas, fechas de ejecución, unidades responsables y medios de verificación.

N°	ACTIVIDADES	METAS	FECHA DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
1	Actualizar, organizar, publicar y difundir a la comunidad politécnica el vademécum de la normativa institucional vigente.	Vademécum de la normativa institucional actualizado, organizado, publicado y difundido a la comunidad politécnica (autoridades, profesores, estudiantes y personal administrativo).	Febrero 2020	Secretaría General, Dirección de comunicación y relaciones publicas	Vademécum de la normativa institucional actualizado y publicado en la página web institucional. Informes de actividades de difusión a la comunidad politécnica.
2	Realizar talleres de socialización de la normativa vigente a la comunidad politécnica, sobre los procesos de docencia, investigación y vinculación con la sociedad.	Incrementar el conocimiento en la comunidad politécnica sobre la normativa vigente.	Febrero 2020	Vicerrectorado académico, vicerrectorado de investigación y posgrado y dirección de vinculación	Informes de talleres ejecutados.
3	Difundir y socializar periódicamente a los estudiantes el proceso de heteroevaluación docente.	Socialización periódica a los estudiantes del proceso de heteroevaluación docente.	Cada período académico	Vicedecanos, Coordinadores Académicos de Extensiones Dirección de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad	Informes de socialización periódica a los estudiantes del proceso de heteroevaluación docente.
4	Elaborar y aprobar una política institucional que tome en cuenta el componente de heteroevaluación de la docencia cuya ponderación en ningún caso es menor del 75%, para la renovación del contrato de los profesores ocasionales y para la	Máximo hasta el período académico Marzo 2020 – Julio 2020, se implementará la política establecida	Febrero 2020	Consejo Politécnico Dirección de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad	Política aprobada en Consejo Politécnico. Reforma del Reglamento de Evaluación Integral al Desempeño del Personal Académico, se incluye la política establecida

	capacitación obligatoria en temas académicos del personal académico titular.				
5	Actualizar el Reglamento de Régimen Académico Institucional de Grado en base a la normativa nacional.	A partir del período académico Marzo 2020 – Julio 2020, entrará en vigencia el nuevo Reglamento Régimen Académico Institucional de Grado.	Febrero 2020	Consejo Politécnico Vicerrectorado Académico Secretaría Académica de Grado	Nuevo Reglamento de Régimen Académico Institucional de Grado actualizado y aprobado mediante resolución del Consejo Politécnico.
6	Actualizar el Modelo Educativo Institucional de manera participativa en el marco de la Planificación Estratégica Institucional y las funciones sustantivas de docencia, investigación y vinculación con la sociedad.	A partir del período académico Marzo 2020 – Julio 2020, entrará en vigencia el modelo educativo institucional.	Febrero 2020	Consejo Politécnico Vicerrectorado Académico Dirección de Desarrollo Académico	Nuevo Modelo Educativo Institucional actualizado y aprobado mediante resolución del Consejo Politécnico
7	Actualizar la normativa e instrumentos para los procesos y procedimientos de titulación de grado, se incluye los mecanismos para detectar casos de plagio.	A partir del período académico Marzo 2020 – Julio 2020, se aplica la nueva normativa e instrumentos para los procesos y procedimientos de titulación de grado	Febrero 2020	Consejo Politécnico Vicerrectorado Académico Dirección de Desarrollo Académico	Normativa e instrumentos aprobados mediante resolución del Consejo Politécnico
8	Elaborar el Manual de Procesos y Procedimientos de Titulación de Grado, acorde a la normativa institucional.	Implementar el Manual de Procesos y Procedimientos de Titulación de Grado, acorde a la normativa institucional	Febrero 2020	Vicerrectorado Académico Dirección de Desarrollo Académico	Manual de Procesos y Procedimientos de Titulación de Grado, aprobado, socializado e implementado
9	Elaborar la normativa e instrumentos para: 1. El seguimiento del desempeño académico de los estudiantes de grado, que incluye, entre otros elementos, las instancias responsables y la realización de tutorías académicas obligatorias en casos de bajo desempeño. 2. La planificación, ejecución y	A partir del período académico Marzo 2020 – Julio 2020, entrará en vigencia la nueva normativa e instrumentos para: el seguimiento del desempeño estudiantil; la planificación, ejecución y monitoreo del acompañamiento y tutorías académicas a los estudiantes de grado; la planificación,	Febrero 2020	Dirección de Consejo Politécnico Vicerrectorado Académico Desarrollo Académico	Normativa e instrumentos aprobados mediante resolución del Consejo Politécnico.

	<p>monitoreo del acompañamiento y tutorías académicas a los estudiantes de grado.</p> <p>3. La planificación, ejecución y monitoreo de las tutorías a los estudiantes de grado en proceso de titulación.</p> <p>4. Presentación de informes sobre la ejecución de tutorías académicas; ejecución de tutorías de titulación; y de acciones desarrolladas para promover la permanencia del estudiantado, el mejoramiento del desempeño estudiantil y la titulación.</p> <p>Nota: La normativa promueve la mejora de las tasas de permanencia estudiantil, titulación institucional y de las carreras, y considerar los mecanismos para detectar casos de plagio en los procesos de titulación.</p>	<p>ejecución y monitoreo de las tutorías a los estudiantes de grado en proceso de titulación; y, presentación de informes.</p>			
10	<p>Implementar un sistema informático para la gestión de la información de los instrumentos académicos de los procesos de grado.</p>	<p>Contar con un sistema informático para la gestión de la información de los instrumentos académicos de los procesos de grado a partir del período académico septiembre 2020 – febrero 2021.</p>	Julio 2020	<p>Vicerrectorado Académico Dirección de Desarrollo Académico Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación</p>	<p>Sistema informático implementado y puesto en producción</p>
11	<p>Actualizar el Reglamento de Régimen Académico de Posgrado y Educación Continua en base a la normativa nacional.</p>	<p>Contar con un nuevo Reglamento de Régimen Académico de Posgrado y Educación Continua actualizado, aprobado y acorde a la normativa nacional.</p>	Febrero 2020	<p>Consejo Politécnico Vicerrectorado de Investigación y Posgrado Secretaría Académica de Posgrado</p>	<p>Nuevo Reglamento de Régimen Académico de Posgrado y Educación Continua actualizado y aprobado mediante resolución del Consejo Politécnico.</p>

12	<p>Actualizar la normativa e instrumentos para los procesos y procedimientos de titulación de posgrado, se incluyen los mecanismos para detectar casos de plagio.</p>	<p>Aplicar la nueva normativa e instrumentos para los procesos y procedimientos de titulación de posgrado.</p>	Febrero 2020	<p>Consejo Politécnico Vicerrectorado de Investigación y Posgrado Instituto de Posgrado y Educación Continua</p>	<p>Normativa e instrumentos aprobados mediante resolución del Consejo Politécnico.</p>
13	<p>Elaborar el Manual de Procesos y Procedimientos de Titulación de Posgrado, acorde a la normativa institucional.</p>	<p>Implementar el Manual de Procesos y Procedimientos de Titulación de Posgrado, acorde a la normativa institucional.</p>	Febrero 2020	<p>Vicerrectorado de Investigación y Posgrado Instituto de Posgrado y Educación Continua</p>	<p>Manual de Procesos y Procedimientos de Titulación de posgrado, aprobado, socializado e implementado.</p>
14	<p>Elaborar la normativa e instrumentos para: 1. La planificación, ejecución y monitoreo de las tutorías a los estudiantes de posgrado en proceso de titulación. 2. Presentación de informes sobre la ejecución de tutorías de titulación; y de acciones desarrolladas para promover y la titulación. Nota: La normativa promueve la mejora de la tasa de titulación institucional y de los programas, y considerar los mecanismos para detectar casos de plagio en los procesos de titulación.</p>	<p>Contar con una nueva normativa e instrumentos para la planificación, ejecución y monitoreo de las tutorías de titulación a los estudiantes de posgrado.</p>	Febrero 2020	<p>Consejo Politécnico Vicerrectorado de Investigación y Posgrado Instituto de Posgrado y Educación Continua</p>	<p>Normativa e instrumentos aprobados mediante resolución del Consejo Politécnico.</p>
15	<p>Actualizar la normativa institucional para las ayudantías de cátedra.</p>	<p>Nueva normativa de ayudantías de cátedra actualizada y aprobada.</p>	Febrero 2020	<p>Consejo Politécnico Vicerrectorado Académico</p>	<p>Norma actualizada y aprobada mediante resolución del Consejo Politécnico.</p>
16	<p>Seleccionar a estudiantes, que se integren a las actividades académicas a través de las ayudantías de cátedra, conforme la normativa institucional de ayudantías de cátedras actualizada.</p>	<p>Contar con al menos un estudiante por cada carrera integrados a las actividades académicas a través de las ayudantías de cátedra.</p>	Febrero 2020	<p>Consejo Politécnico Vicerrectorado Académico Decanos</p>	<p>Acciones de personal o designaciones de estudiantes ayudantes de cátedra.</p>

17	Elaborar anualmente el Plan de Capacitación Docente que diversifique la oferta de capacitación en áreas profesionalizantes de cada unidad académica.	Contar en cada año con el Plan de Capacitación Docente que diversifique la oferta de capacitación en áreas profesionalizantes de cada unidad académica.	Enero de cada año	Vicerrectorado Académico Dirección de Desarrollo Académico Decanos Vicedecanos Directores de Carrera	Plan Anual de Capacitación Docente aprobado.
18	Promover la participación del personal académico en la oferta de capacitación del Plan Anual de Capacitación Docente.	Incrementar el porcentaje de participación docente en la oferta de capacitación del Plan Anual de Capacitación Docente.	Cada período académico	Vicerrectorado Académico Dirección de Desarrollo Académico Decanos Vicedecanos Directores de Carrera	Informes de los cursos capacitación docente.
19	Elaborar una propuesta con mecanismos legales dirigida a la SENESCYT para solicitar que la ESPOCH asuma las competencias de admisión y nivelación.	La ESPOCH asume las competencias de admisión y nivelación a partir del período académico marzo 2020 - julio 2020	Marzo 2020	Unidad de Admisión y Nivelación	Propuesta legal dirigida a la SENESCYT.
20	Realizar al menos una convocatoria anual para la selección del personal académico titular, conforme la asignación presupuestaria institucional y, se prioriza las carreras que no cuenten con la tasa mínima de titularidad del personal académico establecida en los estándares de calidad	Mejorar la tasa de titularidad de la institución.	Cada año hasta lograr los valores mínimos de titularidad	Rectorado Vicerrectorado Académico Decanos	Acciones de personal de docentes ganadores de concursos.
21	Elaborar el Plan Estratégico Institucional, participativo, se considera las políticas de las funciones sustantivas de docencia, investigación y vinculación con la sociedad; así como, las condiciones institucionales para el cumplimiento de sus fines y objetivos.	Contar con un nuevo Plan Estratégico Institucional aprobado. Febrero 2020	Febrero 2020	Consejo Politécnico Dirección de Planificación	Nuevo Plan Estratégico Institucional aprobado mediante resolución del Consejo Politécnico.
22	Actualizar el Reglamento del Instituto de Investigaciones, que considere, entre	Contar con un nuevo Reglamento del Instituto de Investigaciones que reconozca los logros	Febrero 2020	Consejo Politécnico Vicerrectorado de Investigación y Posgrado Instituto de Investigaciones	Nuevo Reglamento del Instituto de Investigación aprobado mediante resolución del

	<p>otros aspectos: 1. Difusión obligatoria de los resultados de investigación mediante la publicación de artículos en revistas indexadas. 2. Reconocimiento a los logros del personal académico y del estudiantado que participen en investigaciones científicas, tecnológicas y/o creaciones artísticas. 3. Procedimientos que regulen el control ético de los proyectos de investigación en todas sus fases. 4. Transferencia de los resultados de investigación mediante la ejecución de proyectos de vinculación con la sociedad. Actualizar la normativa institucional de investigación para priorizar el financiamiento y otorgamiento de becas de transferencia de conocimientos por los resultados de investigaciones provenientes de la ejecución de proyectos de investigación legalmente aprobados y registrados en el Instituto de</p>	<p>de las investigaciones, regule el control ético de los proyectos en todas sus fases y promueva la transferencia de los resultados de investigación mediante proyectos de vinculación con la sociedad.</p>			<p>Consejo Politécnico.</p>
23	<p>Investigaciones y de autoría de máximo 4 autores con filiación de IES ecuatorianas, a fin de evitar una concentración de las publicaciones en el personal académico. Promover y orientar al personal académico de la institución la publicación de artículos en revistas indexadas provenientes de la</p>	<p>Publicaciones de artículos con origen en los procesos de investigación y reducción de la concentración de las publicaciones en el personal académico.</p>	<p>Febrero 2020</p>	<p>Consejo Politécnico Vicerrectorado de Investigación y Posgrado Instituto de Investigaciones Dirección de Publicaciones</p>	<p>Normativa actualizada y aprobada mediante resolución del Consejo Politécnico.</p>
24	<p>provenientes de la</p>	<p>Publicaciones de artículos con origen en los procesos de investigación y reducción de la concentración de las publicaciones en el personal académico.</p>	<p>Febrero 2020</p>	<p>Vicerrectorado de Investigación y Posgrado Instituto de Investigaciones Dirección de Publicaciones</p>	<p>Acciones e informes de promoción y difusión.</p>

	<p>ejecución de proyectos de investigación y con la autoría de máximo 4 autores con filiación de IES ecuatorianas, a fin de evitar una concentración de las publicaciones en el personal académico.</p>				
25	<p>Implementar un sistema informático integrado de investigación, registro y difusión de la producción académica y científica del personal académico de la institución.</p>	<p>Contar con un sistema informático implementado y en producción, que integre la investigación y el registro y difusión de la producción académica y científica del personal académico de la institución.</p>	<p>Febrero 2020</p>	<p>Vicerrectorado de Investigación y Posgrado Instituto de Investigaciones Dirección de Publicaciones Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación</p>	<p>Sistema informático en producción.</p>
26	<p>Articular la producción académica y científica de la institución a sus líneas de investigación (a partir del 2014), se prioriza la de los años 2017, 2018 y 2019.</p>	<p>El 100% de la producción académica y científica esté articulada a las líneas de investigación de la institución.</p>	<p>Febrero 2020</p>	<p>Dirección de Publicaciones</p>	<p>Informe de articulación enviado a la DEAC.</p>
27	<p>Elaborar una normativa institucional que contemple los aspectos relacionados al registro y certificación de la producción académica y científica del personal académico de la institución, en base a lo establecido en el Reglamento de Carrera y Escalafón.</p>	<p>Contar con una normativa institucional para el registro y certificación de la producción académica y científica.</p>	<p>Febrero 2020</p>	<p>Consejo Politécnico Vicerrectorado de Investigación y Posgrado Dirección de Publicaciones</p>	<p>Normativa aprobada mediante resolución del Consejo Politécnico.</p>
28	<p>Actualizar la información de los grupos de investigación.</p>	<p>Contar con información actualizada a la fecha de los grupos de investigación.</p>	<p>Febrero 2020</p>	<p>Vicerrectorado de Investigación y Posgrado Instituto de Investigaciones</p>	<p>Página Web del Instituto de Investigaciones actualizada con información de los grupos de investigación. Reportes de información de los grupos de investigación.</p>
29	<p>Realizar el seguimiento y evaluación periódica de las actividades de</p>	<p>Contar con informes periódicos de seguimiento y evaluación de los</p>	<p>Cada año</p>	<p>Vicerrectorado de Investigación y Posgrado Instituto de Investigaciones</p>	<p>Página Web del Instituto de Investigaciones actualizada con información</p>

	los grupos de investigación.	grupos de investigación.			periódica de las actividades de los grupos de investigación. Informes de resultados del seguimiento y evaluación de los grupos de investigación. Código de Ética de la Investigación aprobado mediante resolución del Consejo Politécnico. Comité de Ética de Investigación conformado. Certificados de legalización del Comité de Bioética Institucional. Actas de funcionamiento del Comité de Bioética Institucional.
30	Elaborar el Código de Ética de la Investigación en la ESPOCH y conformar el Comité de Ética de Investigación.	Contar con el Código de Ética de la Investigación aprobado y con el Comité de Ética de Investigación conformado	Febrero 2020	Consejo Politécnico Vicerrectorado de Investigación y Posgrado Instituto de Investigaciones	
31	Legalizar el Comité de Bioética Institucional, ante los organismos nacionales pertinentes e inicio de sus funciones.	Comité de Bioética legalizado y en funcionamiento.	Febrero 2020	Vicerrectorado de Investigación y Posgrado Instituto de Investigaciones	
32	Elaborar las políticas de funcionamiento y manuales de procedimientos del Comité de Bioética Institucional.	Contar con políticas y manuales de procedimientos del Comité de Bioética Institucional aprobados	Febrero 2020	Vicerrectorado de Investigación y Posgrado Instituto de Investigaciones Comité de Bioética	Políticas y manual de procedimientos aprobados.
33	Difundir y transferir los resultados obtenidos en los programas y proyectos de investigación a la sociedad, como lo establece el estatuto y mediante la ejecución de proyectos de vinculación.	Difusión mediática de los resultados de investigación. Línea base de proyectos con posibilidad de transferencia a la sociedad. Plan de transferencia de tecnología de los proyectos investigación.	Mayo 2020	Vicerrectorado de Investigación y Posgrado Instituto de Investigaciones Dirección de Publicaciones Dirección de Vinculación Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas	Boletines y artículos de prensa, registros de difusión, etc. Informe de línea base. Plan de Transferencia de tecnología. Informes de ejecución de proyectos de vinculación provenientes de programas y proyectos de investigación.
34	Asignar en el Distributivo de la Jornada de Trabajo Semanal la carga horaria real para las actividades de investigación.	Contar con una carga horaria que incluya la dedicación real de los docentes a actividades de investigación.	Febrero 2020	Consejo Politécnico Vicerrectorado de Investigación y Posgrado Vicerrectorado Académico Instituto de Investigaciones Dirección de Publicaciones Dirección de Desarrollo Académico	Resolución de Consejo Politécnico de actualización del Distributivo de la Jornada de Trabajo Semanal para asignar carga horaria real para las actividades de investigación.
35	Elaborar el Reglamento de Patentes que articule la investigación al Código Ingenios.	Contar con el Reglamento de Patentes que articule la investigación al Código Ingenios.	Febrero 2020	Consejo Politécnico Vicerrectorado de Investigación y Posgrado Instituto de Investigaciones	Reglamento de Patentes aprobado mediante resolución del Consejo Politécnico.

36	Elaborar una normativa para el funcionamiento de las comisiones de investigación de las facultades.	Contar con una normativa que oriente el funcionamiento y trabajo de las comisiones de investigación de las facultades.	Febrero 2020	Consejo Politécnico Vicerrectorado de Investigación y Posgrado Instituto de Investigaciones	Normativa para el funcionamiento de las comisiones de investigación de las facultades aprobado mediante resolución del Consejo Politécnico
37	Actualizar el Manual de Procesos de Investigación de acuerdo a la metodología aprobada en la ESPOCH y a la normativa de investigaciones vigente y actualizada.	Manual de Procesos de Investigación actualizado.	Febrero 2020	Vicerrectorado de Investigación y Posgrado Instituto de Investigaciones	Manual de Procesos de Investigación actualizado y aprobado.
38	Realizar un inventario de la infraestructura científica con que cuenta la institución.	Contar con el inventario actualizado de la infraestructura científica con que cuenta la institución	Febrero 2020	Unidad de Control de Bienes	Cédulas de inventario de los laboratorios de investigación, actualizadas y legalizadas
39	Actualizar las líneas de investigación de carreras e institucionales conforme a los dominios académicos de la institución. Observación: Se incluye una línea de investigación relacionada a la investigación educativa que promueva la innovación y mejora de los procesos académicos de la ESPOCH	Nuevas líneas de investigación.	Febrero 2020	Vicerrectorado de Investigación y Posgrado Decanos Instituto de Investigaciones	Líneas de investigación actualizadas mediante resolución del consejo politécnico.
40	Actualizar el Reglamento de Vinculación con la Sociedad de la ESPOCH en el que conste: 1. Estrategias claras para la realización las prácticas pre profesionales. 2. Procedimientos claros para la evaluación de las horas de vinculación de los estudiantes que participan en actividades y proyectos de vinculación con la sociedad.	La dirección de vinculación a través de la unidad de servicios a la sociedad cuente con estrategias claras que permitan la realización y control de las prácticas pre profesionales a través de convenios; así como, la evaluación estudiantil de sus horas en actividades y proyectos de vinculación.	Febrero 2020	Consejo Politécnico Dirección de Vinculación	Nuevo reglamento aprobado mediante resolución del consejo politécnico.

41	Definir políticas y líneas de vinculación con la sociedad articuladas a la planificación nacional, zonal, local y a los dominios académicos de la institución.	Contar con políticas y líneas de vinculación con la sociedad priorizadas y articuladas a la planificación nacional, zonal, local y a los dominios académicos de la institución.	Febrero 2020	Consejo Politécnico Dirección de Vinculación	Convocatorias, actas y resoluciones de consejo politécnico. Políticas y líneas de vinculación publicadas en la página web institucional.
42	Elaborar y ejecutar el plan de difusión de las políticas, áreas y líneas de vinculación con la sociedad a nivel de docentes	Contar con estrategias de comunicación y difusión masiva a la comunidad politécnica, sobre las políticas, áreas y líneas de vinculación con la sociedad.	Febrero 2020	Dirección de Vinculación	Plan de difusión. Informes de difusión. Publicaciones en la página web institucional.
43	Aprobar y difundir el Manual de Procesos y Procedimientos de Vinculación. Observación: El manual define el rol de cada responsable, se considera los procesos de adquisición y ejecución financiera y, se procura reducir la tramitología y las discrecionalidades para ejecutar los presupuestos en los tiempos planificados en los proyectos	Contar con el manual de procesos aprobado y difundido.	Febrero 2020	Dirección de Planificación Dirección de Vinculación	Manual de Procesos y Procedimientos aprobado y difundido en la comunidad politécnica. Publicaciones en la página web institucional.
44	Aprobar e implementar políticas que motiven al personal académico para que participen en proyectos o programas de vinculación, a través de la valoración para los ascensos, concursos de merecimientos u otros incentivos de carácter académico.	Incrementar la tasa de docentes al 50% al año 2022, que presentan o sean parte de programas y proyectos de vinculación. Incentivos o reconocimientos normados y reglamentados.	Febrero 2020	Consejo Politécnico Vicerrectorado Académico Decanos Dirección de Vinculación	Políticas aprobadas mediante resolución de Consejo Politécnico e implementadas por las unidades responsables.