



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**SEDE IBARRA**

ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL

PLAN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

**TEMA:**

ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL Y SU INCIDENCIA EN LA MOTIVACIÓN DEL  
PERSONAL DOCENTE DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
- IBARRA.

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:**

**MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN:**

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA  
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL

**AUTORA:** SAMIA GABRIELA PEREZ FUENTES

**ASESOR:** PATRICIO ROBERTO TADEO TADEO

## CERTIFICADO DEL ASESOR

Ibarra, 23 de agosto de 2023

Mgs. PATRICIO ROBERTO TADEO TADEO  
ASESOR

### **CERTIFICA:**

Haber revisado el presente informe final de investigación, el mismo que se ajusta a las normas vigentes en la Escuela de Negocios y Comercio Internacional (ENCI), de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI); en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.



(f) .....

Mgs. Patricio Roberto Tadeo Tadeo

C.C.: 1001709045

**PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL**

El jurado examinador, aprueba el presente informe de investigación en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI):



(f): .....

Mgs. PATRICIO ROBERTO TADEO TADEO  
C.C.: 1001709045



(f): .....

Mgs. HORACIO LEONEL PABON AREVALO  
C.C.: 1001288677



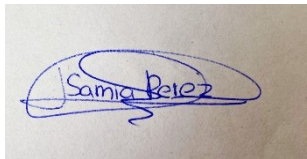
(f): .....

Mgs. MARIA JOSE DÁVILA PANTOJA  
C.C.: 1002870267

## ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Yo Samia Gabriela Pérez Fuentes, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 165 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, que manifiesta textualmente: “Se reconoce facultad de los autores y demás titulares de derechos de disponer de sus derechos o autorizar las utilidades de sus obras o prestaciones, a título gratuito u oneroso, según las condiciones que determinen. Esta facultad podrá ejercerse mediante licencias libres, abiertas y otros modelos alternativos de licenciamiento o la renuncia”.

Ibarra, 23 de Agosto de 2023



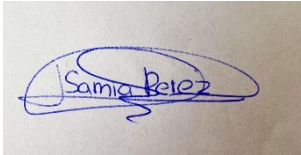
f): .....

Samia Gabriela Pérez Fuentes

C.C.: 1004033989

## AUTORÍA

Yo, Samia Gabriela Pérez Fuentes, portador de la cédula de ciudadanía N° 1004033989, declaro que la presente investigación es de total responsabilidad del (los) autor (es), y eximo expresamente a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra de posibles reclamos o acciones legales.



f): .....

Samia Gabriela Pérez Fuentes

C.C.: 1004033989

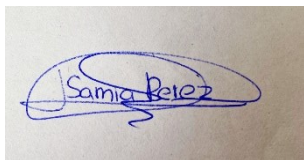
## DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: Samia Gabriela Pérez Fuentes, con CC: 1004033989 autor del trabajo de grado intitulado: “Análisis del clima laboral y su incidencia en la motivación del personal docente de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador - Ibarra”, previo a la obtención del título profesional de “Magister en Gestión de Talento Humano”, en la Escuela de Negocios y Comercio Internacional.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede- Ibarra, 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 Sede Ibarra a difundir a través del Repositorio Digital de la PUCESI el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ibarra, 23 de agosto de 2023



(f.).....

Samia Gabriel Pérez Fuentes

C.C. 1004033989

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por guiarme y ser quien hace posible que un sueño pueda llegar a cumplirse, bajo su gracia, dándome fortaleza y sabiduría en los momentos difíciles y paciencia suficiente para avanzar y superar obstáculos en este camino.

A mis padres y mi hermana, quienes han sido mi motor, apoyo en todas mis decisiones y motivación e inspiración a lo largo de este proceso educativo. Dedicar esto a ustedes, por creer en mí desde el principio.

Al Mgs. Roberto Tadeo, quien ha sido mi asesor en este proyecto, por su apoyo constante, por sus virtudes, paciencia y conocimientos que fueron fundamentales en la realización de este trabajo.

A mis docentes, quienes me han aportado con sus conocimientos valiosos en materia de talento humano, el corazón de todas las organizaciones. Gracias a su enseñanza, he adquirido un aprendizaje invaluable en mi especialidad.

A mis amigos y compañeros de clase, por aportarme sus conocimientos desde sus experiencias vividas en el arduo laboral del talento humano y saber que juntos podemos lograr cosas grandes.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ibarra, quiero expresar mi sincero agradecimiento por haber acogido desde el principio el proyecto de investigación propuesto, siento que este trabajo puede ser un aporte valioso para mejorar el clima laboral y la motivación en el personal docente de la Universidad.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

CERTIFICADO DEL ASESOR .....	i
RESUMEN Y PALABRAS CLAVE.....	xvi
ABSTRACT Y KEY WORDS .....	xvii
INTRODUCCIÓN .....	xviii
1. ESTADO DEL ARTE.....	1
1.1. INTRODUCCIÓN .....	1
1. 1. 1 ÁMBITO NACIONAL .....	1
1.1.2 ÁMBITO INTERNACIONAL .....	5
1.2 MARCO TEÓRICO.....	10
1. 2.1 CLIMA LABORAL.....	10
1.2.1.1 ORIGEN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	10
1. 2.1.2 DEFINICIONES DEL CLIMA LABORAL.....	15
1.2.1.3 CLIMA LABORAL Y SU RELACIÓN CON LA MOTIVACIÓN LABORA .....	16
1.2.1.4 IMPORTANCIA DEL CLIMA LABORAL EN LAS INSTITUCIÓN .....	17
1.2.1.5 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA LABORAL.....	19
1.2.1.6 FACTORES EN EL CLIMA LABORAL .....	20
1.2.1.7 DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL .....	21
1.2.1.8 TIPOS DEL CLIMA LABORAL .....	23
1.2.1.9 MODELOS DEL CLIMA LABORAL .....	24
1.2.1.10 EL CLIMA LABORAL EN AMBIENTES UNIVERSITARIOS .....	29
1.2.1.11 DIMENSIONES DE LA SATISFACCIÓN DEL DOCENTE EN EL ENTORNO LABORAL.....	30
1.2.1.12 FACTORES DETERMINANTES EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DOCENTE .....	31
1.2.2 MOTIVACIÓN.....	32
1.2.2.1 DEFINICIONES DE LA MOTIVACIÓN .....	32
1.2.2.2 DEFICIONES DE LA MOTIVACIÓN RELACIONADAS CON EL PERSONAL DOCENTE UNIVERSITARIO .....	33
1.2.2.3 TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN.....	34
1.2.2.4 MODELOS DE MOTIVACIÓN .....	42

1.2.3 DESCRIPCIÓN PUCE IBARRA .....	46
1.2.3.1 RESEÑA DE LA UNIVERSIDAD .....	47
1.2.3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	49
1.2.3.3 MISIÓN .....	50
1.2.3.4 VISIÓN .....	50
2. MATERIALES Y MÉTODOS .....	51
2.1 PROCESO DE INVESTIGACIÓN .....	51
2.2. MODELO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	51
2.3 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA .....	53
2.4 OBJETIVOS .....	56
2.4.1 OBJETIVO GENERAL .....	56
2.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	56
2.5 JUSTIFICACIÓN .....	56
2.6 PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS.....	58
2.7. CARACTERIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	59
2.8 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....	60
2. 9 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	61
2.10 POBLACIÓN MUESTRAL Y PROCEDIMIENTO.....	61
2.11 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	62
2.11.1 INSTRUMENTO CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL.....	65
2.11.2 INSTRUMENTO: CUESTIONARIO ML SEGÚN PEDRO JARAMILLO.....	68
2. 11. 3 CONFIABILIDAD COEFICIENTE DE CORRELACIÓN .....	70
3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	71
3.1 RESULTADOS.....	71
3.1.1 RESULTADOS DEL INSTRUMENTO DEL CLIMA LABORAL SEGÚN LITWIN Y STRINGER .....	71
3.1.2 RESULTADOS DEL INSTRUMENTO DEL NIVEL DE MOTIVACIÓN LABORAL SEGÚN PEDRO JARAMILLO (2011).....	103
3.1.3 CORRELACIÓN GENERAL CLIMA Y MOTIVACIÓN LABORAL.....	131

3.2 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	139
3.2.1. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL SEGÚN LITWIN Y STRINGER.....	139
3.2.3 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA RELACIÓN DEL CLIMA LABORAL Y LA MOTIVACIÓN LABORAL.....	155
4. CONCLUSIONES .....	158
5. RECOMENDACIONES .....	163
6. PROPUESTA.....	167
6.1. ESTRATEGIAS DEL CLIMA LABORAL .....	167
6.1.1 ESTRATEGIAS DEL CLIMA LABORAL BASADAS EN UN PLAN DE INTERVENCIÓN A LARGO PLAZO .....	167
6.1.2 ESTRATEGIAS DEL CLIMA LABORAL BASADAS EN UN PLAN DE INTERVENCIÓN A CORTO PLAZO.....	182
6.1.3 ESTRATEGIAS PARA EL CLIMA LABORAL BASADO EN EL PLAN DE INTERVENCIÓN A MEDIANO PLAZO .....	194
6.2 ESTRATEGIAS DE LA MOTIVACIÓN LABORAL.....	197
6.2.1 ESTRATEGIAS PARA LA MOTIVACIÓN BASADA EN EL PLAN DE INTERVENCIÓN A CORTO PLAZO.....	197
6.2.2 ESTRATEGIAS PARA LA MOTIVACIÓN BASADAS EN UN PLAN DE INTERVENCIÓN DE MEDIANO PLAZO .....	210
6.2.3 ESTRATEGIAS PARA LA MOTIVACIÓN BASADAS EN UN PLAN DE INTERVENCIÓN A LARGO PLAZO .....	214
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	223
ANEXOS .....	233
ANEXO 1: ENCUESTA DEL CLIMA LABORAL .....	233
ANEXO 2: ENCUESTA DE LA MOTIVACIÓN LABORAL.....	243
ANEXO 3: COMPARACIÓN REMUNERACIÓN UNIVERSIDADES PRIVADAS DE LA CIUDAD DE IBARRA AÑO 2023 .....	250
ANEXO 4: POSICIÓN DE OTROS DOCENTES EN LA PUCE-SI .....	251

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA LABORAL.....	19
TABLA 2. FACTORES INFLUYENTES EN EL CLIMA LABORAL .....	20
TABLA 3. DIMENSIONES DE CLIMA LABORAL SEGÚN DIFERENTES AUTORES.....	21
TABLA 4. TIPOS DE CLIMA LABORAL .....	23
TABLA 5. MODELO PROPUESTO POR LITWIN Y STRINGER .....	24
TABLA 6. TIPOS DE VARIABLES MODELO DE CLIMA POR LIKERT .....	26
TABLA 7. DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL POR LIKERT .....	26
TABLA 8. TIPOS DE CLIMA LABORAL SEGÚN SARA CORRAL Y JAIME PEREÑA ....	27
TABLA 9. DIMENSIONES Y FACETAS QUE INFLUYEN EN LA PROFESIÓN DOCENTE .....	30
TABLA 10. DIMENSIONES Y FACETAS QUE INFLUYEN EN LA PROFESIÓN DOCENTE .....	31
TABLA 11. FACTORES DETERMINANTES EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DOCENTE .....	31
TABLA 12. TEORÍA X Y Y DE MC GREGOR .....	37
TABLA 13. FACTORES MOTIVACIONALES .....	46
TABLA 14. MATRIZ METODOLÓGICA DE LA INVESTIGACIÓN .....	63
TABLA 15. GÉNERO .....	71
TABLA 16. TIEMPO DE DEDICACIÓN .....	72
TABLA 17. CARGO .....	72
TABLA 18. ESCUELAS/ TECNOLOGÍAS .....	73
TABLA 19. AÑO DE SERVICIO EN LA PUCE-I.....	74
TABLA 20. EDAD .....	75
TABLA 21. ESTRUCTURA SEGÚN ESCALA TIPO LIKERT .....	76
TABLA 22. ESTRUCTURA SEGÚN NIVELES .....	77
TABLA 23. RESPONSABILIDAD SEGÚN ESCALA TIPO LIKERT .....	78
TABLA 24. RESPONSABILIDAD SEGÚN NIVELES.....	79
TABLA 25. RECOMPENSA SEGÚN ESCALA TIPO LIKERT.....	80
TABLA 26. RECOMPENSA SEGÚN NIVELES.....	81
TABLA 27. RIESGO SEGÚN ESCALA TIPO LIKERT .....	82
TABLA 28. RIESGO SEGÚN NIVELES .....	83

TABLA 29. CALIDEZ SEGÚN ESCALA TIPO LIKERT .....	84
TABLA 30. CALIDEZ SEGÚN NIVELES .....	85
TABLA 31. NORMAS SEGÚN ESCALA TIPO LIKERT .....	86
TABLA 32. NORMAS SEGÚN NIVELES .....	87
TABLA 33. APOYO SEGÚN ESCALA TIPO LIKERT .....	88
TABLA 34. APOYO SEGÚN NIVELES.....	89
TABLA 35. CONFLICTO SEGÚN ESCALA TIPO LIKERT .....	90
TABLA 36. CONFLICTO SEGÚN NIVELES .....	91
TABLA 37. IDENTIDAD SEGÚN ESCALA TIPO LIKERT.....	92
TABLA 38. IDENTIDAD SEGÚN NIVELES.....	93
TABLA 39. ANÁLISIS GENERAL DE PERCEPCIONES POSITIVAS, INDIFERENTES E INDECISAS DEL CLIMA LABORAL .....	94
TABLA 40. DIMENSIONES PRIORITARIAS PARA LAS INTERVENCIONES A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO EN EL CLIMA LABORAL .....	96
TABLA 41. CLASIFICACIÓN DE LAS DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL SEGÚN EL TIPO DE INTERVENCIÓN DE LARGO, MEDIANO Y CORTO PLAZO.....	97
TABLA 42. DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL A INTERVENIR A CORTO PLAZO	98
TABLA 43. DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL A INTERVENIR A MEDIANO PLAZO .....	100
TABLA 44. DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL A INTERVENIR A LARGO PLAZO .....	101
TABLA 45. BENEFICIOS Y SERVICIOS SOCIALES SEGÚN ESCALA TIPO LIKERT ..	103
TABLA 46. BENEFICIOS Y SERVICIOS SOCIALES SEGÚN NIVELES .....	104
TABLA 47. SUPERVISIÓN SEGÚN ESCALA TIPO LIKERT.....	105
TABLA 48. SUPERVISIÓN SEGÚN NIVELES .....	105
TABLA 49. CONDICIONES FÍSICAS Y AMBIENTALES SEGÚN ESCALA TIPO LIKERT .....	107
TABLA 50. CONDICIONES FÍSICAS Y AMBIENTALES SEGÚN NIVELES.....	107
TABLA 51. SALARIO SEGÚN ESCALA TIPO LIKERT .....	109
TABLA 52. SALARIO SEGÚN NIVELES .....	109
TABLA 53. ANÁLISIS GENERAL DE LOS FACTORES HIGIÉNICOS SEGÚN PERCEPCIONES Y NIVELES .....	111
TABLA 54. REALIZACIÓN SEGÚN ESCALA TIPO LIKERT.....	112
TABLA 55. REALIZACIÓN POR NIVELES .....	113

TABLA 56. RECONOCIMIENTO SEGÚN ESCALA TIPO LIKERT.....	114
TABLA 57. RECONOCIMIENTO POR NIVELES .....	115
TABLA 58. PROGRESO PROFESIONAL SEGÚN ESCALA TIPO LIKERT.....	116
TABLA 59. PROGRESO PROFESIONAL SEGÚN NIVELES.....	117
TABLA 60. RESPONSABILIDAD SEGÚN ESCALA TIPO LIKERT .....	118
TABLA 61. RESPONSABILIDAD SEGÚN NIVELES.....	119
TABLA 62. ANÁLISIS GENERAL DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES SEGÚN PERCEPCIONES POSITIVAS Y NEGATIVAS.....	120
TABLA 63. ANÁLISIS GENERAL DE PERCEPCIONES POSITIVAS, INDIFERENTES E INDECISAS DE LOS FACTORES HIGIÉNICOS Y MOTIVACIONALES .....	121
TABLA 64. FACTORES PRIORITARIOS DE LOS FACTORES HIGIÉNICOS Y MOTIVACIONALES SEGÚN EL TIPO DE LAS INTERVENCIONES A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO .....	124
TABLA 65. CLASIFICACIÓN DEL TIPO DE INTERVENCIÓN DE CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO DE LOS FACTORES HIGIÉNICOS Y MOTIVACIONALES .....	125
TABLA 66. FACTORES HIGIÉNICOS Y MOTIVACIONALES A CORTO PLAZO .....	126
TABLA 67. FACTORES HIGIÉNICOS Y MOTIVACIONALES A MEDIANO PLAZO .....	128
TABLA 68. FACTORES HIGIÉNICOS Y MOTIVACIONALES A INTERVENIR A LARGO PLAZO.....	129
TABLA 69. PRUEBA DE NORMALIDAD PARA APLICAR EL MODELO ESTADÍSTICO ADECUADO .....	132
TABLA 70. COEFICIENTE DE CORRELACIÓN ENTRE EL CLIMA Y MOTIVACIÓN LABORAL SEGÚN RHO SPEARMAN .....	134
TABLA 71. ESCALA DE VALORES DEL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN RHO SPEARMAN.....	136
TABLA 72. CORRELACIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES DE CLIMA LABORAL Y LOS FACTORES HIGIÉNICOS Y MOTIVACIONALES SEGÚN RHO SPEARMAN .....	137
TABLA 73. ESTRATEGIAS DEL CLIMA LABORAL BASADAS EN UN PLAN DE INTERVENCIÓN A LARGO PLAZO .....	167
TABLA 74. ESTRATEGIAS DEL CLIMA LABORAL BASADAS EN UN PLAN DE INTERVENCIÓN A CORTO PLAZO.....	182
TABLA 75. ESTRATEGIAS PARA EL CLIMA LABORAL BASADO EN EL PLAN DE INTERVENCIÓN A MEDIANO PLAZO .....	194

TABLA 76. ESTRATEGIAS PARA LA MOTIVACIÓN BASADA EN EL PLAN DE INTERVENCIÓN A CORTO PLAZO.....	197
TABLA 77. ESTRATEGIAS PARA LA MOTIVACIÓN BASADAS EN UN PLAN DE INTERVENCIÓN DE MEDIANO PLAZO.....	210
TABLA 78. ESTRATEGIAS PARA LA MOTIVACIÓN BASADAS EN UN PLAN DE INTERVENCIÓN A LARGO PLAZO .....	214

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. EJE EMPRESA SEGÚN SARA CORRAL Y JAIME PEREÑA.....	28
FIGURA 2. EJE PERSONA SEGÚN SARA CORRAL Y JAIME PEREÑA.....	29
FIGURA 3. ENFOQUE DE LA MOTIVACIÓN LABORAL DOCENTE .....	34
FIGURA 4. PIRÁMIDE DE JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW.....	35
FIGURA 5. TEORÍA DE MOTIVACIÓN DE LOGRO DE OBJETIVOS DE MC CLELLAND .....	39
FIGURA 6. FORMAS DE MEJORAR LA COMUNICACIÓN EN LA MOTIVACIÓN DEL LOGRO.....	40
FIGURA 7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA PUCE IBARRA.....	49
FIGURA 8. FASES DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN.....	52
FIGURA 9. RELACIÓN ENTRE OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES DE INVESTIGACIÓN.....	59
FIGURA 10. CARACTERIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	60
FIGURA 11. ESTRUCTURA.....	77
FIGURA 12. RESPONSABILIDAD.....	79
FIGURA 13. RECOMPENSA.....	81
FIGURA 14. RIESGO .....	83
FIGURA 15. CALIDEZ.....	85
FIGURA 16. NORMAS.....	87
FIGURA 17. APOYO .....	89
FIGURA 18. CONFLICTO .....	91
FIGURA 19. IDENTIDAD.....	93
FIGURA 20. DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL DE LITWIN Y STRINGER .....	95
FIGURA 21. DIMENSIONES DE CLIMA LABORAL A INTERVENIR A CORTO PLAZO	98
FIGURA 22. DIMENSIÓN DE CLIMA LABORAL A INTERVENIR A MEDIANO PLAZO .....	100
FIGURA 23. DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL A INTERVENIR A LARGO PLAZO .....	101
FIGURA 24. BENEFICIOS Y SERVICIOS SOCIALES .....	104
FIGURA 25. SUPERVISIÓN.....	106
FIGURA 26. CONDICIONES FÍSICAS Y AMBIENTALES.....	108

FIGURA 27. SALARIO .....	110
FIGURA 28. REALIZACIÓN .....	113
FIGURA 29. RECONOCIMIENTO .....	115
FIGURA 30. PROGRESO PROFESIONAL .....	117
FIGURA 31. RESPONSABILIDAD .....	119
FIGURA 32. ANÁLISIS GENERAL DE PERCEPCIONES POSITIVAS, INDIFERENTES E INDECISAS DE LOS FACTORES HIGIÉNICOS Y MOTIVACIONALES .....	122
FIGURA 33. DIMENSIONES A INTERVENIR A CORTO PLAZO DE LA MOTIVACIÓN LABORAL.....	126
FIGURA 34. DIMENSIONES A INTERVENIR A MEDIANO PLAZO DE LA MOTIVACIÓN LABORAL .....	128
FIGURA 35. DIMENSIONES A INTERVENIR A LARGO PLAZO DE LA MOTIVACIÓN LABORAL.....	130

## RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo principal analizar el clima laboral y su incidencia en la motivación del personal docente de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador – Ibarra (PUCE-I), esta tiene un enfoque cuantitativo y un diseño descriptivo- correlacional. Para lograr el objetivo de este estudio, fue necesario diagnosticar el clima laboral que actualmente tiene el profesorado en la institución mediante un cuestionario, tipo Likert, propuesto por los autores Litwin y Stringer (1968), que fue suministrada a 280 docentes de la PUCE-I, se midieron nueve dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, normas de rendimiento, conflictos e identidad. Para su análisis, se utilizó la estadística descriptiva por medio de tablas de frecuencia y promedios que muestran las percepciones positivas - nivel bueno; percepciones neutrales - nivel regular; y percepciones negativas - nivel malo de cada dimensión y a nivel general, del cual se determinó el índice de favorabilidad del clima laboral que fue del 46% y a partir de ahí, se detecta las dimensiones que se deben intervenir a corto, mediano y largo plazo, dando prioridad a las dimensiones que presentan puntuaciones más bajas: la recompensa, el riesgo, el apoyo y el conflicto.

Por otro lado, se conoció el nivel de motivación del personal docente en el que se utilizó el modelo de motivación laboral ML-ORG de Julio Jaramillo, basado en la teoría del Psicólogo Frederick Herzberg, se midió ocho factores de dos dimensiones: factores motivacionales e higiénicos que incluyeron cuatro indicadores por cada factor, se detectó las percepciones positivas- nivel bueno y negativas- nivel malo, lo que permitió conocer el índice de favorabilidad de la motivación de los docentes que fue del 67%, punto de partida para conocer los factores que deben intervenir, especialmente los que requieren intervención inmediata. Estos modelos permitieron corroborar la correlación entre las dos variables a través del coeficiente de Spearman y concluir que el mejoramiento del clima laboral sí tiene influencia en la motivación del personal docente de la PUCE Ibarra, aunque es baja. Finalmente, se propone el diseño de estrategias en el clima laboral y la motivación del personal docente, basados en planes de intervención a corto, mediano y largo plazo.

**PALABRAS CLAVE:** Clima laboral - Motivación del personal docente- motivación laboral- Modelo de medición de ML-ORG de Julio Jaramillo y Litwin y Stringer, -Estrategias- Coeficiente de Spearman.

## ABSTRACT Y KEY WORDS

The main objective of this research project is to analyze the work environment and its impact on the motivation of the teaching staff at the Pontifical Catholic University of Ecuador - Ibarra (PUCE-I). This study adopts a quantitative approach with a descriptive-correlational design. In order to achieve the objective of this study, it was necessary to diagnose the current work environment of the faculty at the institution using a Likert-type questionnaire proposed by authors Litwin and Stringer (1968). This questionnaire was administered to 280 teachers at PUCE-I, measuring nine dimensions: structure, responsibility, rewards, risk, warmth, support, performance norms, conflicts, and identity. For analysis, descriptive statistics were used through frequency tables and averages that show positive perceptions - good level; neutral perceptions - fair level; and negative perceptions - poor level for each dimension and overall. From this analysis, the favorability index of the work environment was determined to be 46%. Based on this, the dimensions that need short, medium, and long-term intervention were identified, giving priority to dimensions with lower scores: rewards, risk, support, and conflict. On the other hand, the level of motivation of the teaching staff was assessed using the ML-ORG model of work motivation developed by Julio Jaramillo, based on the theories of psychologist Frederick Herzberg. This model measured eight factors within two dimensions: motivational factors and hygiene factors, each including four indicators. Positive and negative perceptions were identified, allowing for the determination of the favorability index of teachers' motivation, which was 67%. This serves as a starting point to identify factors that require intervention, particularly those needing immediate attention. These models allowed for the confirmation of the correlation between the two variables through the Spearman coefficient, concluding that the improvement of the work environment does indeed have an influence on the motivation of the teaching staff at PUCE Ibarra, albeit a low one. Finally, strategies for improving the work environment and motivating the teaching staff are proposed, based on short, medium, and long-term intervention plans.

**KEYWORDS:** Work environment - Teaching staff motivation - Work motivation - ML-ORG measurement model by Julio Jaramillo and Litwin and Stringer - Strategies - Spearman coefficient.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad el clima laboral y la motivación juega un papel primordial en el desenvolvimiento del trabajo de los empleados en las organizaciones y más aún en el ámbito educativo y la labor docente, en el que el ambiente de trabajo es fundamental para que el personal este satisfecho en sus labores.

Los nuevos requerimientos educativos y en el contexto de la globalización, las Universidad deben adaptarse a las exigencias de formación profesional para seguir siendo competitivas. Para ello, es necesario que el profesorado este motivado en todos los aspectos referentes al clima laboral para brindar una mejor calidad en su trabajo y la educación de los estudiantes.

El presente proyecto de investigación está organizado en seis apartados, el primero se refiere al Estado del arte en el que se muestra el conocimiento más reciente de carácter científico, entre estudios nacionales e internacionales, relacionadas con el objetivo de estudio teórico de la presente investigación, en el que se conocen los factores, indicadores o dimensiones que inciden de forma positiva o negativa en el clima y la motivación laboral. Sin embargo, pocas investigaciones se destacan en el sector educativo privado, por ende, se ha recabado diferentes estudios generales, así como de diferentes sectores como es la salud y uno de ellos del sector de construcción, los cuales sirvieron de base para el análisis de la investigación actual.

Entre los estudios que más se destacan en la investigaciones nacionales está el de las autoras Guerrero y López (2020) que evidencian que hay relación entre las dos variables de estudio, analizando ocho dimensiones del clima laboral con tres tipos de motivación del logro, poder y afiliación y se detecta que si las condiciones físicas de la institución no son adecuadas, habrá una necesidad de logro, además se encontró que hay una necesidad de Dirección, lo que incide en la motivación de poder; y, por último, si las relaciones interpersonales de los empleados son deficientes o conflictivas, existirá necesidad de que la afiliación de pertenecer a un grupo sea más fuerte, caso contrario, se reducirá. Asimismo, otra de las investigaciones que se destacan es de los autores Noboa, Salazar y otros (2018) que señalan que existe relación favorable entre el clima y satisfacción, en el

que se detectó que las dimensiones del clima organizacional que mayor impacto tuvieron en la satisfacción laboral fueron: recompensas y liderazgo, que están reflejadas en la motivación del personal de dicha empresa; y, finalmente, el estudio de investigación que toma importancia en el proyecto de investigación es el de la Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA, titulado: “El clima organizacional y su incidencia en la motivación del Talento Humano”, en el que se verifica la relación entre las dos variables y la importancia de las personas como elemento principal de una organización donde el Clima laboral y la motivación son esenciales para el éxito y el logro de sus objetivos. Los resultados obtenidos muestran que es fundamental desarrollar políticas que se apliquen de manera continua y permanente mediante el uso de esquemas de incentivos y recompensas.

En las investigaciones internacionales en la educación se destaca el estudio de Vadillo y Edgar (2021) que confirma la presencia de una relación sólida y significativa entre el clima laboral y la motivación, resaltando que al establecer un ambiente laboral propicio y favorable, los profesores se encuentran más propensos a sentir motivación. Las interacciones positivas vinculadas a la satisfacción, el respeto, el liderazgo y la colaboración tienen el efecto de generar motivación, esto se refleja en una disposición para realizar un trabajo de calidad tanto en el aula como fuera de él. Finalmente, entre los estudios que tuvo gran impacto y es relevante en las investigaciones internacionales es el publicado en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo (2018), que muestra que la motivación influye en el clima organizacional en un 94.6%, por lo tanto, se concluyó que los factores motivaciones-higiénicos de Frederick Herzberg deben ser mejorados y se tiene que llevar a cabo incentivos para la fuerza laboral.

El segundo apartado está el marco teórico que fue respaldado por bases teóricas de artículos científicos, libros, revistas y trabajos académicos. El marco teórico fue dividido en tres partes: los dos temas del objeto de estudio: el Clima Laboral y la motivación del personal docente; y, la descripción de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ibarra.

La primera parte, está el clima organizacional que fue una de las principales áreas que estudio la administración, considerando que el entorno actual que se vive actualmente, no es el mismo que el de hace años y es visto desde otros conceptos como ambiente de trabajo, atmósfera, entorno organizacional y hoy en día se conoce como clima

organizacional o laboral. Para descubrir donde surgió el concepto de Clima Organizacional y sus primeras conceptualizaciones, se analiza las diferentes escuelas en la evolución de la administración presididas por los precursores: Taylor y Fayol, Elton Mayo, Max Weber, Abraham Maslow y Frederick Herzberg, así como otros autores renombrados que muestran modelos sobre esta temática, entre los más destacados está: Rensis Likert, Sara Corral y Jaime Pereña; y, Litwin y Stringer y Kurt Lewin, el cual se ha utilizado en el presente proyecto de investigación. Asimismo, se podrá estudiar el clima y su relación con la motivación laboral, la importancia, las características, las dimensiones, los tipos, los modelos y el clima en ambientes universitarios como factores que determinan la satisfacción laboral del profesorado.

La segunda parte, se analiza la motivación que es todo lo que impulsa dirige y sostiene el comportamiento humano a una determinada acción (Gómez-Mejía et al , 2014, p.71), lo que significa que surge del deseo de alcanzar un objetivo determinado. En lo que respecta al talento humano la motivación es “el deseo de un individuo por hacer su trabajo lo mejor posible o realizar el máximo esfuerzo para realizar las tareas asignadas” (p.72). Además, se detallan algunos conceptos teóricos relacionados con la motivación del docente universitario, entre los que más se destacan es la relación estrecha con la satisfacción laboral. Por una parte, la motivación es el impulso por cumplir una meta, mientras que la satisfacción es el sentimiento que se produce cuando el deseo ha sido cumplido. Asimismo, se destacan teorías de la motivación entre las que se destacan la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, la Teoría de la motivación e higiene de Frederick Herzberg, la Teoría X y la Teoría Y de McGregor; y, la Teoría de la motivación del logro de objetivo de McClelland como su modelo y otros que se destacan como: el modelo de motivación laboral (R- MAWS) de Gagné et al. (2010) y especialmente el modelo de motivación Laboral ML- ORG de Pedro Jaramillo según los factores motivacionales-higiénicos de Herzberg, que se ha aplicado en este proyecto de investigación.

La tercera parte del marco teórico se visualiza la descripción, la reseña, la estructura organizacional, la misión y la visión de la Universidad.

El segundo apartado, describe los materiales y métodos, detallando la metodología empleada en la investigación para alcanzar los objetivos establecidos. Además, se muestra

el proceso, el modelo, los métodos, el diseño, la caracterización de la investigación, así como problemática, la justificación, el planteamiento de la hipótesis y los instrumentos de recolección de datos en el que se detalla la matriz metodológica que muestra el instrumento que será aplicado en la investigación que es el Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer con escala ordinal tipo Likert, con nueve dimensiones, sus indicadores, escala de medición e ítems, al igual, que la dimensión de la motivación, que describe el instrumento que es el cuestionario tipo Likert de la Motivación Laboral ML-ORG de Pedro Jaramillo, basado en el autor Frederick Herzberg, con dos dimensiones; factores higiénicos y motivacionales; y, sus ocho indicadores.

El tercer apartado, los resultados y discusión, se presentan y analizan los datos obtenidos durante la investigación de acuerdo con los objetivos específicos. Estos objetivos se centran principalmente en diagnosticar situacional del clima laboral y personal docentes de la institución y relacionar estas dos variables. Las dimensiones del Clima Laboral que fueron analizadas y discutidas son: la estructura, la responsabilidad, la recompensa, el riesgo, la calidez, el apoyo, las normas, el conflicto y la identidad. En la motivación, las dimensiones en los factores higiénicos fueron: los beneficios y servicios sociales, la supervisión, las condiciones físicas y ambientales y el salario; y en los factores motivacionales: la realización, el reconocimiento, el progreso profesional y la responsabilidad. Asimismo, se relaciona las dimensiones del clima laboral con los factores higiénicos-motivacionales de Frederick Herzberg a través del modelo de correlación de Spearman.

El cuarto y quinto se detallan las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio de investigación. Se concluyó que el mejoramiento de clima laboral sí influye en la motivación del personal, se identificó la necesidad de intervenir de manera inmediata cuatro de ocho dimensiones del clima laboral, entre las que se destacan: la recompensa, el riesgo, el apoyo y el conflicto; y, en la motivación laboral, se debe intervenir a corto plazo cuatro de ocho dimensiones: el salario, el reconocimiento, la supervisión y las condiciones físicas; y otras dimensiones que no requieren mayor riesgo, abordar a mediano y largo plazo, en función de los factores identificados. Se recomendó desarrollar planes de

intervención para todas las dimensiones y factores motivacionales e higiénicos, especialmente para las dimensiones que presentan puntuaciones bajas y se deben poner atención con prioridad.

En el sexto apartado se muestra la propuesta que cumple el último objetivo de la investigación que se basa en diseñar estrategias para el mejoramiento del clima y la motivación laboral, mismas que se basaron en planes de intervención a corto, mediano y largo plazo que incluyeron los aspectos a mejorar, el tipo de intervención, su desarrollo, los responsables, el lugar y las fechas que se ejecutarán dichos planes.

## **1. ESTADO DEL ARTE**

### **1.1. INTRODUCCIÓN**

El clima laboral y la motivación son factores esenciales en el desarrollo educativo, por un lado, se tiene conocimiento que la motivación de los docentes se considera importante en el buen funcionamiento de cualquier organización. De igual forma, el clima laboral es uno de los determinantes del comportamiento de los miembros docentes, lo que condiciona el nivel de entusiasmo por el trabajo y el desempeño laboral. Diversos estudios nacionales e internacionales confirman la importancia de estos dos factores en las instituciones de cualquier ámbito.

En las siguientes páginas de esta sección, se expone una descripción de investigaciones de carácter científico, entre estudios nacionales e internacionales, relacionadas con el objetivo de estudio teórico de la presente investigación, para conocer los factores, indicadores o dimensiones que inciden de forma positiva o negativa en dichas variables de la investigación actual que son de alguna manera el conocimiento último de investigaciones de esta temática.

Sin embargo, pocas investigaciones se destacan en el sector educativo privado, por ende, se ha recabado diferentes estudios generales, así como de diferentes sectores como es la salud y uno de ellos del sector de construcción, los cuales servirán de base para el análisis de la investigación actual.

#### **1.1.1 ÁMBITO NACIONAL**

En el ámbito nacional existen varios estudios sobre el clima laboral y motivación del personal, uno que destaca es el de Guerrero y López (2020) titulado Influencia del clima laboral en la motivación de logro de objetivos de los colaboradores de la Fundación Liceo Internacional en el año 2019, realizado en Quito.

La investigación se planteó como objetivo determinar la influencia del clima laboral en la motivación de los empleados en el logro de objetivos de la Fundación Liceo Internacional, debido a los escasos de estudios previos sobre este tema en el Ecuador. La muestra representativa fue conformada por 130 empleados de las diferentes áreas de la institución. En este estudio se analizó dos variables fundamentales para esta investigación; una de ellas fue el Clima Laboral como variable independiente y sus ocho dimensiones que están conformadas por: innovación, información y condiciones como eje de la empresa, así como la implicación, auto realización, relaciones y dirección, como eje de la persona; otra de las variables dependiente es la motivación de logro de objetivos en el que están inmiscuidos tres indicadores como son: logro, poder y afiliación.

Se utilizó un modelo de regresión simple para determinar el efecto de las dos variables que se estudiaron por separado. Para analizar este estudio se aplicó el Cuestionario de Clima Laboral (CLA) para determinar el estado actual del clima laboral en la institución y el Cuestionario de Motivación de McClelland para identificar las principales necesidades de cada colaborador.

Los resultados de la investigación del Clima Laboral y Motivación del logro, la única dimensión del Clima Laboral que tuvo efecto sobre la motivación del logro fue las condiciones físicas de la institución, interpretando que si las condiciones físicas de la institución no son adecuadas y buenas, el material e incluso el salario no está distribuido adecuadamente, la motivación del logro aumentará; respecto a los resultados de las variables del Clima Laboral y Motivación de Poder, la única dimensión que tiene incidencia en esta motivación fue Dirección; y en lo que se refiere a las variables Clima Laboral y afiliación, existen dos dimensiones del Clima Laboral que tienen un impacto en la motivación de la afiliación; una de ellas es las relaciones en el que se evidencia que si las relaciones interpersonales de los empleados son deficientes o conflictivas, existirá necesidad de que la afiliación de pertenecer a un grupo sea más fuerte, caso contrario, si la convivencia es calmada y armoniosa, la motivación de pertenencia o afiliación será reducida.

En conclusión, se determinó que las dimensiones específicas del clima laboral analizadas en esta investigación tienen efecto sobre los tres tipos de motivación del logro, poder y afiliación.

Otro de los estudios de investigación relacionado con el objeto de estudio presente es el de Noboa, Salazar y otros (2018) con el tema titulado Relación del clima organizacional con la satisfacción laboral en una empresa del sector de la construcción, cuyo objetivo es determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una empresa del sector de la construcción del Ecuador. Este estudio fue aplicado a 250 trabajadores con dos instrumentos, uno de ellos fue validado por Ortega- Santos (2018) para determinar los factores de clima laboral y para la medición de los indicadores de la satisfacción se utilizó el instrumento Minnesota Satisfaction Questionari.

Es un estudio de correlación entre las dimensiones de clima y satisfacción en el que se encontró que hay una relación favorable entre las dos variables, por lo que se concluyó que las dimensiones del clima organizacional que mayor impacto tuvieron en la satisfacción laboral fueron: recompensas y liderazgo, que están reflejadas en la motivación del personal de dicha empresa.

Este tipo de estudios es relevante para todas las organizaciones porque permite proponer planes de acción para mejorar el clima laboral y la satisfacción laboral que, de alguna manera está vinculado con la motivación de los empleados.

El siguiente estudio de investigación que fue publicado en la Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA, titulado El clima organizacional y su incidencia en la motivación del Talento Humano, en el que se estudió la importancia de las personas como elemento principal de una organización donde el clima laboral y la motivación son esenciales para el éxito y el logro de sus objetivos, problemas que se han detectados en la presente investigación. Para validar las preguntas identificadas, se utilizó un diseño de investigación mixto exploratorio secuencial, en el cual los datos recolectados fueron analizados cualitativamente de acuerdo con los métodos descritos. Los resultados obtenidos muestran la importancia de desarrollar políticas para que se apliquen de manera

continua y permanente mediante el uso de esquemas de incentivos y recompensas (Valencia Naranjo et al., 2019).

Asimismo, entre los estudios de investigación relevantes es el encontrado en la Revista Científica Podium, con el tema: “Incidencia del Clima Organizacional en la Motivación de los Empleados de la Universidad Católica de Cuenca”, que tiene el objetivo de determinar la influencia del clima organizacional en la motivación de los empleados de la institución, se aplicó un cuestionario llamado Cliouning que se basa en tres dimensiones, retos individuales, interacción y gestión institucional, mismos que sirvieron para el diagnóstico del clima laboral. Por otra parte, para medir el nivel de motivación del personal, se utilizó otro instrumento como fue la encuesta desarrollada por Ancona, Camacho y García (2012) basada en cuatro factores. El estudio indica que el clima y la motivación son favorables demostrando que los dos factores tienen una relación positiva (Banegas Campoverde & Cardona Mendoza, 2017).

Otro de los estudios de investigación destacado es el señalado en la Revista Espacios, se investigó sobre el tema: “Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud”, en el que se estudió sobre la motivación y satisfacción del personal en el trabajo, factores que son importantes para el desarrollo de un clima laboral sano y más en los tiempos actuales de crisis. Asimismo, se investigó en este estudio sobre la motivación laboral, el clima social organizacional y la satisfacción en las relaciones interpersonales desde la perspectiva del área de trabajo y el género. Se encontró que las relaciones interpersonales se relacionan con motivación laboral y el clima social organizacional (Rivera Porras et al., 2018).

Finalmente, otro de los estudios de investigación fue el de los autores Sumba-Bustamante I et al., (2022), cuyo tema es el Clima organizacional como factor de desempeño laboral en las MPMEs de Ecuador. Esta investigación está enfocada en dos factores: el clima laboral y el desempeño laboral, para observar los ambientes laborales inadecuados en medianas y pequeñas empresas, así como el compromiso, satisfacción e identidad, debido a que no se cumple con las expectativas de la institución. Por tal motivo, los investigadores determinan que el objetivo sería conocer la manera cómo el clima laboral

influye en el desempeño laboral en los trabajadores de las mipymes ecuatorianas.

La metodología que se utilizó estuvo basada en investigación bibliográfica y exploratoria, con enfoque cualitativo que permitió determinar las características del problema, optando por los métodos inductivo, deductivo y la técnica que se utilizó fue la ficha bibliográfica.

Se concluyó que es importante considerar el clima organizacional como un factor de desempeño laboral para las MIPYMES en el Ecuador, y que la comunicación, el liderazgo, las relaciones interpersonales, la motivación, la participación, la evaluación del desempeño, etc., inciden directamente en el clima organizacional en las instituciones.

### **1.1.2 ÁMBITO INTERNACIONAL**

En el ámbito internacional existen estudios de investigación en el ámbito educativo, entre los que se destaca el de los autores Vadillo y Edgar (2021) El clima laboral y la motivación en los docentes universitarios de la Escuela Profesional de Educación Física de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima – Perú.

El objetivo de esta investigación fue determinar la relación que existe entre el clima laboral y la motivación en los docentes. La muestra estuvo conformada por 44 docentes (26 nombrados y 18 contratados). Es una investigación de alcance descriptiva - correlacional con un enfoque cuantitativo.

Para la operacionalización la variable clima laboral, se utilizó 5 dimensiones entre las cuales estuvieron el incentivo, comunicación, liderazgo, satisfacción, trabajo en equipo; y en la operacionalización de la variable motivación se encuentran las dimensiones social, personal, familiar y profesional; y, finalmente se realiza una correlación entre las dos variables de la motivación y clima laboral, en el que se encontró la relación con un coeficiente de Pearson igual a 0,952 y un coeficiente de significancia de 0.

En conclusión, se puede confirmar que existe una relación estrecha y fuerte entre clima laboral y motivación, dando a notar que a medida que sea factible crear un ambiente

adecuado y propicio en el trabajo, los docentes estarán potencialmente motivados, las buenas interacciones que estén relacionadas con la satisfacción, respeto, liderazgo y trabajo en equipo, generan motivación, expresado como una disposición para trabajar con buen desempeño dentro y fuera del aula de clase.

Otra de las investigaciones internacionales, es la encontrada en la de Revista Iberoamericana para la Investigación y Desarrollo Educativo, de los autores Márquez y Jiménez (2022) El clima organizacional y su influencia en colaboradores en una universidad mexicana.

El objetivo de la investigación es analizar el clima laboral de los empleados de la Unidad Académica Profesional Tejupilco de la Universidad Autónoma del Estado de México (UATP). Se tuvo una muestra de 38 empleados: el 71% de mujeres y 29% de hombres entre las edades 29 a 39 años, el 61% cuenta con un estudio de posgrado y 79% tienen más de ocho años trabajando en la Universidad.

La investigación fue descriptiva y correlacional. Para la recolección de datos, se desarrolló un cuestionario en la que se trató en dos partes, en la primera se encontraban los datos demográficos y en la segunda siete dimensiones relacionadas con el Clima Laboral como el entorno, comunicación, trabajo en equipo, formación y desarrollo, motivación, toma de decisiones e identidad. Esta encuesta se presentó en una escala de Likert y con tres niveles: 1 igual a bajo, 2 igual a medio y 3 igual a alto; y, finalmente se realizó una correlación de grado de significancia de las variables.

Entre los resultados que se destacan hay una correlación entre la motivación y toma de decisiones (0.505) y trabajo en equipo (0.493), así como existe influencia en los niveles de grado de significación con un nivel bajo de 34%, un nivel medio de 45% y 21% con un nivel alto.

Este indicador es muy importante para el personal en especial a recursos humanos, debido a que permite aumentar el desempeño laboral, se pueden implementar inventivos que no sean en valor monetario como premios de puntualidad, carrera académica, prima de vacaciones, entre otros.

En conclusión, esta investigación se ha logrado identificar que existe correlación entre las diferentes variables del Clima Laboral y tiene incidencia en la motivación de los colaboradores de la UAPT.

Continuando con la investigación, se enfatiza en el estudio hallado en la Revista Universidad Pontificia Bolivariana, en muestra de un estudio de investigación con el tema: “Clima laboral y Motivación impacto que tiene el clima laboral en la motivación que impera en los colaboradores de la planta IPS de la ciudad de Pereira – Risaralda”, en el que menciona la importancia de medir los factores en un ambiente laboral que está contemplado en el clima organizacional y son esenciales en una organización para establecer un impacto en la misma. El clima organizacional de la planta no es satisfactorio debido a que el personal señala que las autoridades no apoyan al desarrollo personal y profesional, así como no existe retribución por parte de las autoridades en sus actividades laborales, además de la inexistencia del reconocimiento por el buen desempeño, no hay compensación, por ende, recalca la importancia de los factores motivaciones y del clima laboral que están relacionados directamente en el talento humano de la institución y directivos de la misma (Flórez Quiro et al., 2018).

Otro de los estudios internacionales relevantes es el de los autores Macías y Guiseppina (2021) publicado en la Revista Científica y Humanidades de la Universidad del Zulia, Venezuela, cuyo título es Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. Esta investigación menciona los factores internos de la institución que están relacionados los factores psicosociales que no solo están relacionados con el efectivísimo y lazos internos que se crean dentro de la organización al estar largas horas de trabajo con las mismas personas, siendo así, se enfatiza en la importancia de un ambiente de trabajo adecuado y cómodo para el empleado. La investigación fue aplicada al personal docente mediante una investigación de campo con enfoque cuantitativo y muestral censal en el que se determinó dimensiones del clima laboral en la parte externa del trabajador y la motivación laboral referido a la parte interna. Los resultados mostraron deficiencias del clima organización, en el que se concluyó que los diagnósticos realizados sobre la organización deben ser utilizados como insumo para

el desarrollo de planes de mejora, como foco en los aspectos negativos que se han identificado.

Siguiendo con las investigaciones, se destaca el estudio publicado en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo (2018), cuyo tema: “Motivación laboral en los colaboradores de la empresa de transportes turismo Alvarado E.I.R.L y su relación con el clima organizacional Chiclayo, 2016-2017”, con el objetivo de conocer la relación entre las variables motivación laboral y clima organizacional dentro de la empresa, se utilizó dos instrumentos de las dos temáticas para recabar información de las distintas áreas, validados por expertos en su contenido, simplificando a un total de 33 preguntas en el instrumento de Clima Laboral, propuesto en el modelo original de Litwin y Stringer (1968) y 31 preguntas en el modelo original de ML-ORG de Julio Jaramillo (2011) para la motivación laboral. Para demostrar la confiabilidad de la construcción de los instrumentos, se utilizó el Alfa de Cronbach para los puntajes de los test de las pruebas empleadas con un margen aceptable de 0.806%.

Para evaluar las variables en esta investigación, se siguió el modelo original de los instrumentos que consisten en diferentes niveles de las dos variables que están determinados por rangos, en el caso de la motivación laboral, se señala que existe un bajo nivel de motivación cuando el puntaje está en el rango de 34 hasta 79 puntos; en un nivel medio cuando el puntaje está en el rango de 80 hasta 125 puntos; y, tiene un alto nivel de motivación cuando el puntaje está en el rango de 126 a 170 puntos. Asimismo, en el caso de la variable del Clima Organizacional, se determinan 3 niveles en el que están determinados por rangos; en el Nivel Malo: desde 36 a 72 puntos; Nivel Regular: desde 73 a 114 puntos y Nivel Bueno: desde 115 y 160 puntos (Alvarado, 2018, págs. 25 - 27).

Para correlacionar las dos variables, se utilizó el coeficiente de Spearman, mismos que se correlacionaron las dos dimensiones de la motivación, basadas en la teoría de motivación-higiene del Psicólogo Frederick Herzberg, de acuerdo al modelo de ML-ORG de Julio Jaramillo, con las nueve dimensiones del modelo de Litwin y Stringer: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflictos, identidad, utilizando estadística descriptiva para su análisis.

Los resultados obtenidos muestran que la variable de motivación influye en el clima organizacional en un 94.6%, por lo tanto, se concluyó que todos los indicadores deben ser mejorados y se tiene que llevar a cabo incentivos para la fuerza laboral. Asimismo, la investigación señala que la motivación de los empleados está en un nivel alto representado por 54, 8%, mientras que la medición del clima organización se encuentra en un nivel bueno representado de 64,4%.

Por último, otro de los estudios internacionales que se destacan es Martínez (2019), publicado desde la Universidad de Valladolid, España, con el tema titulado: “El clima laboral y su influencia en la motivación de los trabajadores. Estudio de caso en una empresa de servicios. Esta investigación tiene como objetivos conocer si la motivación es un factor esencial en la consecución de los objetivos del empleado y la empresa a través de las teorías de Maslow, Herzberg, Alderfer, Vroom, así como comprender qué factores tienen el mayor impacto sobre la Motivación laboral, productividad laboral y satisfacción personal y finalmente, proponer un plan de acción que las empresas puedan aplicar para mejorar el ambiente de trabajo y la eficiencia del trabajo. Esta empresa tiene 83 trabajadores en la que evidenciaban problemas sobre el clima laboral.

Para el desarrollo de la investigación, se comenzó observando todas las características de la empresa, tales como: el número de empleados, lo que hace la empresa y porque los trabajadores no están presentes en su puesto de trabajo. En los últimos 6 meses, 15 personas han dejado la empresa porque no están satisfechas descontento y/o encontraron nuevas oportunidades en la compañía. Se realizó encuestas anónimas para cuestionar a todos empleados la razón de su insatisfacción en la empresa. Como instrumento de investigación, se realizaron entrevistas semiestructuradas que son aquellas en la que el entrevistador utiliza una estrategia mixta, alternando preguntas estructuradas con preguntas espontáneas a los empleados del departamento de administración y servicio técnico.

Como resultados se encontró que los empleados no estaban satisfechos con el sueldo que estaban ganando, realizaban otras funciones que no estaba relacionada con su cargo y otras personas tenían beneficios mayores que otros compañeros, así como hay

descontento en la motivación a su labor y el mal ambiente de la empresa que no permite que existe un buen rendimiento y concentración en el trabajo.

En conclusión, se determinó que, en base en la teoría de todos los estudios anteriores, se determinó que la motivación es, efectivamente, un factor importante para lograr los objetivos de los empleados y de la empresa. Asimismo, uno de los factores que tienen mayor impacto en la motivación, la productividad laboral y la satisfacción del personal, es el salario, sin embargo, no es un elemento esencial, para cumplir los objetivos y tener un mejor rendimiento, es necesario que existe un buen ambiente laboral y una retribución económica de acuerdo a las funciones que el empleado desempeña en la organización.

## **1.2 MARCO TEÓRICO**

### **1. 2.1 CLIMA LABORAL**

#### **1.2.1.1 ORIGEN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

El término clima organizacional fue visto desde la administración con otros conceptos como ambiente de trabajo, atmósfera, entorno organizacional y hoy en día se conoce como clima organizacional o laboral. Este concepto fue una de las principales áreas que estudio la administración, considerando que el entorno actual que se vive actualmente, no es el mismo que el de hace años, décadas o siglos atrás, por ello, se recalcará en que época y cómo se originó este término.

Es así, que se analizará las diferentes escuelas en la evolución de la administración para descubrir donde surgió el concepto de Clima Organizacional y sus primeras conceptualizaciones.

## **a) EL CLIMA ORGANIZACIONAL VISTO DESDE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA Y CLÁSICA**

A lo largo de la historia de la administración, los seres humanos han evolucionado gradualmente, desde los grandes clásicos como Taylor y Fayol hasta la era moderna de la administración.

De acuerdo a los autores Arano Chávez et al., (2016). Los grandes pilares que aparecen en la escuela clásica de la Administración Científica son Frederick W. Taylor (1856-1915), nacido en los Estados Unidos de Norteamérica, y Henri Fayol (1841-1925), francés, quienes realizaron diferentes aportaciones importantes para las organizaciones y en beneficio para el trabajador.

Taylor hizo aportaciones como la administración como disciplina científica, selección al empleado para responsabilidad de tareas que está realmente calificado, capacitación y desarrollo de manera científica al empleado y cooperar entre empleadores y empleados, mismos que demuestran que Taylor mostró interés por la persona y dignidad del empleado a pesar de que estos pensamientos y principios no fueron muy conocidos, debido a que su enfoque fue mirado desde lo económico.

Fayol se enfocó en la organización comprendida como una entidad, cuyo objetivo es producir bienes y servicios. Entre las aportaciones que desarrollo fueron: las áreas funcionales; Universidad de la administración; 14 principios, tales como: unidad de dirección, unidad de mando, centralización, disciplina, orden, jerarquía, justa remuneración, equidad, estabilidad, iniciativa, subordinación, espíritu de equipo, orden y remuneración; y, modelo del proceso administrativo.

En otras palabras, Taylor estaba más involucrado en resolver los problemas del individuo en el área de producción y la deficiencia de los empleados, mientras Fayol se centró en identificar las funciones administrativas y establecer los principios que rigen a la administración.

Sin embargo, a pesar de que no se nombrará el término clima organizacional, este concepto está envuelto en todas las aportaciones de los autores anteriormente citados, Taylor llamó a su modelo tradicional en la que los gerentes que eran la representación de liderazgo eran los encargados de definir la forma más eficiente de que los empleados realicen las tareas de forma repetitiva y luego motivaban a través de incentivos salariales.

## **b) EL CLIMA ORGANIZACIONAL VISTO DESDE LA ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS (1930)**

Los principales precursores de esta escuela de Relaciones Humanas (1930) son Elton Mayo, así como Hellriegel, Jackson y Slocum (2002:55) describen que el mayor apoyo para el enfoque conductual proviene de la investigación realizada entre 1924 y 1933 en la planta 11 Hawthorne de Western Electric Company (Arano Chávez\* et al., 2016, p. 10). El autor señala que el objetivo del estudio de la planta Hawthorne era incrementar la productividad de los empleados, aumentando o disminuyendo la iluminación ambiental.

En conclusión se determina que la productividad del grupo tiene una variación según el interés que reciben los trabajadores de sus superiores y la cohesión del grupo es independiente de las condiciones ambientales. Asimismo, esta escuela surge de la aplicación, especialmente la ciencia del comportamiento psicología y de la psicología social a la administrativo. Es considerado a la personas con un ser sociopsicológico, por ende, el deber del gerente es hacer el mejor esfuerzo para que su personal satisfaga sus necesidades psicológicas.

## **c) EL CLIMA ORGANIZACIONAL VISTO DESDE LA ESCUELA ESTRUCTURALISTA (1950)**

En esta escuela, los temas de investigación se centran en los aspectos estructurales de la empresa u organización, principalmente el análisis de conceptos relacionados con autoridad, creación de normas, reglas y burocratización (Arano Chávez et al., 2016, p. 10).

Según Torres (2014) señala “Max Weber es el que más influyó en los fundadores del estructuralismo, se preocupaba mucho de la distribución del poder entre los estamentos de la organización en la estructura burocrática, lo cual representa el elemento formal de su obra” (p.230). Las aportaciones de Weber fueron: la teoría de estructuras de autoridad;

modelo organizacional el cual nombró burocracia, representada por la división del trabajo, definición clara de autoridad, normas y reglas en una organización.

Chiavenano (2011) compara a la escuela estructuralista con la sociedad que vivimos, cada uno forma parte de las organizaciones, cada uno de nosotros juega diferentes roles y las personas depende de ellas, no viven fuera porque las necesitan para satisfacer sus necesidades primarias y secundarias. Este pensamiento combina e integra los conceptos de hombre económico y hombre social.

En conclusión, la Escuela estructuralista abordan la producción desde el punto de vista social, es decir, no se centran en organizaciones como unidades aisladas, sino como parte esencial de un sistema social en el cual se tiene relaciones continuas con el entorno que rodea con variables culturales, políticas, sociales y económicas a diferencia de las anteriores Escuelas que se centran específicamente en las organizaciones y empresas industriales desde el punto de vista de la producción.

A pesar de que todavía en esta escuela el concepto de clima organizacional no se aborda, existe la perspectiva en esta escuela, desde el pensamiento de ésta “los entes que laboran en la institución deberían sentirse parte importante de ella” (Arano Chávez\* et al., 2016, p. 11). Es decir, las organizaciones son parte esencial para las personas porque son el medio que permite desenvolverse, caso contrario, estarían sintiendo la frustración.

#### **d) EL NACIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ESCUELA CONDUCTISTA (1960)**

En esta escuela es donde se comienza a analizar al individuo como parte fundamental de una organización. En este contexto, Arano Chávez et al., (2016) estudia “el comportamiento poniendo especial énfasis en sus emociones, atenciones, estímulos, entre otros” (p.12). En otras palabras, examina los estilos de liderazgo de cada empleado o gerente, impactos psicológicos en la producción y las condiciones físicas y seguridad en su entorno laboral.

De igual manera Chiavenato (2014) señala la teoría conductista que trata la conducta de la persona de manera individual para explicar la de las organizaciones. Para conocer la conducta de las personas, se debe poner importancia en la motivación humana que es parte fundamental de ésta teoría. Asimismo, es necesario que los administradores pongan énfasis en saber las necesidades de las personas para entender el comportamiento humano y mejorar la calidad de vida de los trabajadores.

Uno de los precursores más importantes de la Escuela Conductista fue Abraham Maslow afirmando que “las necesidades humanas se presentan en niveles jerarquizados por orden de importancia e influencia, representada en pirámide de las necesidades” (Arano Chávez\* et al., 2016, p. 12). De hecho, el autor menciona que esta pirámide está representada desde el nivel más bajo hasta el más alto; como primer lugar, están las necesidades fisiológicas; en segundo lugar, están las necesidades de seguridad; en tercer lugar, se encuentran las necesidades sociales; en cuarto lugar, las necesidades de estima y en quinto lugar: las necesidades de autorrealización que muestra el nivel más bajo.

En este contexto, existieron otros autores que aportaron a esta escuela conductista tomando como parte esencial al individuo dentro de una organización. Arano Chávez\* et al. (2016) destaca algunas contribuciones “Frederich Herzberg destacado por la teoría de los dos factores que explica el comportamiento de los individuos en unas situaciones laborales; la teoría X y Y; teoría de los sistemas de administración de Likert, la cual estaba involucrada cuatro variables: proceso decisorio, sistema de comunicación, relaciones interpersonales y sistema de premios y castigos” (p. 12).

Asimismo, Kurt Lewin, un psicólogo que se enfocó en aplicar conceptos psicológicos al entorno laboral, introdujo el término "clima". Lewin es reconocido como un pionero que conectó la investigación en ciencias conductuales con los procesos administrativos en el ámbito laboral (Lacouture, 1996, p. 162). Siguiendo esta misma línea de pensamiento, Lewin argumentó que el comportamiento de una persona surge de la interacción entre la persona y su entorno. Esta perspectiva sugiere que comprender esta interacción es fundamental para mejorar nuestra comprensión de la conducta humana.

De acuerdo a las Escuelas estudiadas anteriormente, se puede afirmar que el nacimiento del clima organización surge en la Escuela conductista.

### **1. 2.1.2 DEFINICIONES DEL CLIMA LABORAL**

Para contextualizar el término clima laboral, se presentarán algunos conceptos teóricos más destacados de diferentes autores sobre este tema, éste está involucrado con la satisfacción y motivación constante del empleado que tiene resultado personas más comprometidas con las organizaciones y con ellas mismas.

Litwin y Stringer (1977 Acosta U. & Venegas G, 2010) citado en Acosta U. & Venega 2010) afirma “el clima es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que vive y trabaja en dicho entorno y que influye en su comportamiento” (p. 166).

Según Pilligua & Arteaga (2019 citado en García 2009) señala que “El Clima laboral, se compone de un gran número de factores, tanto físicos como emocionales, que inciden en el comportamiento y desempeño de los integrantes del equipo de trabajo (p.3). Es decir, el clima organizacional determina cómo una persona percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción, teniendo en cuenta el entorno humano y físico en el que se desarrolla el trabajo diario, influyendo así en la satisfacción de la persona y por ende en la productividad.

Otro de los autores Pedraza (2018 citado Arias & Arias, 2014; Chiang et al. 2008; Chiang et al., 2007; Hospinal, 2013; Litwin & Stringer, 1968; Tsai, 2014). “El concepto de clima organizacional es un conjunto de percepciones que es compartida por los empleados en el ambiente interno de trabajo que son construidas a partir del significado que otorgan ellos a sus experiencias laborales”. Este concepto del autor influye en la conducta del trabajador, en el desempeño y la productividad, así como en las relaciones del compromiso afectivo con la organización.

De igual manera otros autores Márquez & Cardoso, (2022) coinciden en que el clima organizacional es producido y percibido por cada individuo de acuerdo a la interacción social en la estructura organizacional, el cual se manifiesta en diversas variables del clima laboral y el nivel de participación, satisfacción y eficiencia laboral.

Por otra parte, Bermejo-Salmon et al (2022 citado en Pedraza 2020) define al Clima Laboral como algunas variables que están relacionadas con:

“El liderazgo, el compromiso organizacional, el desempeño laboral, la motivación, el trabajo en equipo, la cultura organizacional, representan algunas de las líneas de investigación futuras en las organizaciones públicas y privadas” (p.10).

En otras palabras, el clima laboral incluye la percepción de que tiene la persona de la institución sobre innumerables factores internos en la organización como la motivación, liderazgo, trabajo en equipo, cultura organización y estas variables influyen en el desempeño, productividad, satisfacción y especialmente en la motivación del trabajador.

### **1.2.1.3 CLIMA LABORAL Y SU RELACIÓN CON LA MOTIVACIÓN LABORAL**

En la actualidad las organizaciones tienen un rol importante dentro del entorno del individuo. Existen varios estudios que muestran la relación directa que existe entre el clima laboral y motivación, para operar de una óptima y lograr el éxito en estas entidades. Según la Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonia, Valencia et al., (2019) indica que es esencial estudiar estos dos factores: el clima laboral y la motivación, debido a que están relacionadas con el desempeño y satisfacción laboral, elementos que permiten mejorar el ambiente de trabajo y gestionar de mejor manera la motivación con el fin de un servicio de calidad a los clientes internos y externos en una institución sea privada o pública.

Asimismo, se señala “El clima organizacional se refiere al ambiente laboral existente entre los miembros de una organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional” (Bermejo-Salmon et al 2022 citado en Chiavenano 2011, p. 3). Otra de las investigaciones confirma que el clima organizacional está relacionado con la motivación que tienen los trabajadores en el ambiente laboral.

Otra de las investigaciones que involucran al clima laboral y la motivación es el estudio del autor de los Rios-Botteri (2018) señala “El clima laboral impacta positivamente en la

motivación de los colaboradores en las organizaciones. Dentro del clima laboral, las variables más importantes fueron el sueldo, felicitaciones de su jefe y la comunicación como la adaptabilidad, estas influyen positivamente en la motivación intrínseca e extrínseca de los colaboradores” (p.25). Este autor menciona que las organizaciones están formadas por personas que necesitan impulsos motivacionales para desempeñar con eficiencias y eficacia sus funciones y dado que la motivación impacta de manera positiva para el trabajo, la productividad del trabajo tendrá un resultado satisfactorio.

Con los anteriores estudios de investigación, se afirma que el clima laboral y la motivación están estrechamente relacionada con la comunicación, adaptabilidad, remuneración, recompensas y reconocimientos del empleador por su trabajo, esto puede impactar de manera positiva y negativa al trabajador en una organización, siendo así, es indispensable que éstas inviertan en actividades para el bienestar del trabajador y mejora del ambiente de trabajo, esto ayudará a crear un clima labora positivo y motivar a los trabajadores de manera interna y externamente.

#### **1.2.1.4 IMPORTANCIA DEL CLIMA LABORAL EN LAS INSTITUCIÓN**

Para toda organización es indispensable que el ambiente de trabajo sea positivo para tener contentos a los trabajadores. Según Cajiao ( 2020) manifiestan que no es un secreto ni una estrategia de pocos para ninguna empresa, impulsar medidas encaminadas a mejorar el clima organizacional como estrategia para tener mejores resultados, siendo así, importante que el personal de talento humano este presente en una organización y sean los responsables de seleccionar, contratar, evaluar, controlar y mejorar para mantener un bien ambiente de trabajo para los trabajadores.

Es necesario que las organizaciones definan claramente que el clima organizacional es fundamenta dentro de empresa, debido a que tiene un valor significativo dentro de la misma.

Según Cajiao, (2020) señala que los factores importantes en el clima laboral son la motivación, liderazgo, compromiso, aprendizaje organizacional, formación personal,

confort en lugar de trabajo, rendimiento de empleados y reconocimiento de líneas de autoridad (p.2-12).

Oliveira Rotta & Gonçalves do Nascimento, (2020) “La motivación y el liderazgo son puntos demasiado importantes, que le permite a RRHH trabajar en el rendimiento del empleado” (p.13). Los autores hacen énfasis en que existen dos tipos de trabajadores, los primeros son aquellos que cumplen su trabajo para cumplir con el objetivo y meta de la organización, mientras que existe trabajadores que dedican su vida al trabajo porque aman su oficio. Después de haber analizando esos conceptos, se puede decir que los dos son válidos, cada miembro de la persona es un mundo diferente, por lo tanto tienen diferentes motivaciones que son subjetivas.

Otra de los autores Romano Ortiz (2019) “el clima laboral está vinculado con la presencia del jefe en lugar de trabajo y está vinculado con el liderazgo, el cual determina directamente en el clima laboral, para que éste sea positivo tanto jefes como subordinados, deben estar motivados para realizar sus actividades con una actitud proactiva”. Por ello, es evidente que el factor del liderazgo es uno de los factores importantes para que los empleados estén satisfechos y motivados, implicando la felicidad del individuo que permanecen un largo tiempo de su vida en el lugar de trabajo.

Desde que la persona se vuelve económicamente activa, la persona pasa un promedio de ocho horas diarias en el ambiente laboral, si se realiza un promedio de horas trabajo durante su vida laboral pasa 57.600 horas en el trabajo; esto corresponde a aprox. un tercio de tu vida, esto puede ser agotador para el empleado si no tiene un buen clima laboral. (Romano Ortiz, 2019, p. 4). En conclusión, es necesario que las organizaciones tomen importancia a los factores que son necesarios para los individuos y se desenvuelven dentro del clima laboral como liderazgo, compromiso, aprendizaje organizacional, formación personal, confort en lugar de trabajo, rendimiento de empleados y reconocimiento de líneas de autoridad, porque dependen directamente en la motivación de los empleados.

### 1.2.1.5 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA LABORAL

El Clima Laboral posee diversas características que se explican a continuación:

**Tabla 1**

*Características del Clima Laboral*

<b>Características</b>	<b>Explicación</b>
<b>Ambiente físico</b>	Definido por el espacio físico compartido por todos los miembros de la organización.
<b>Ambiente social</b>	Determinado por las personas que pertenecen a la organización o a otros departamentos o áreas.
<b>Estructura</b>	Los empleados comparten un estilo de dirección, políticas, reglamentos gestión, horarios de trabajo comunes que forman parte de la estructura organizacional.
<b>Comportamiento organizacional</b>	Se trata de lograr metas personales relacionadas con el nivel de productividad de la empresa.
<b>Comunicación</b>	Se basa en el diálogo sincero y el respeto mutuo de los empleados, lo que genera confianza entre quienes aplican estos valores.
<b>Motivación</b>	Está ligado con el interés que tienen los directivos en dar los incentivos necesarios de acuerdo a las necesidades de los empleados.
<b>Liderazgo</b>	Los gerentes, supervisores, administradores y jefes de departamento deben tener como objetivo alcanzar las metas de las entidades, comprometidas con la creación de un buen clima un trabajo.
<b>Capacitación</b>	Existe la necesidad de brindar mayor conocimiento para promover el cumplimiento de las actividades laborales.
<b>Evaluación</b>	Los directivos no deben evaluar al personal solo por las habilidades y conocimientos adquiridos y desempeño laboral, sino también el trato que dan a los clientes, directivos y compañeros de trabajo.

*Nota.* Datos tomados de libro de Relaciones Humanas: Comportamiento Humano en el Trabajo de DuBrin (2016, p.42).

### 1.2.1.6 FACTORES EN EL CLIMA LABORAL

Los autores citados en la Tabla 2, manifiestan factores que involucran al clima laboral que se detallan a continuación:

**Tabla 2**

*Factores influyentes en el Clima Laboral*

<b>Factores</b>	<b>Explicación</b>	<b>Autores</b>
<b>La motivación hacia trabajadores</b>	Es necesario que las empresas cada vez estén inmersas en reinventar la motivación para los trabajadores en el buen funcionamiento de las funciones y obligaciones, así como otros factores para que estén contentos en su lugar de trabajo	Fonseca & Enrique. Agosto 2019
<b>La importancia del liderazgo en una empresa</b>	Se refiere al “manejo adecuado de una organización. La investigación se compone de 4 puntos claves que debe poseer un líder; 1. Procesamiento equilibrado, 2. La perspectiva moral internalizada, 3. Transparencia relacional y 4. La autoconciencia”.	(Pinto, Ferreira & Gabardo. 2019
<b>Compromiso de los trabajadores</b>	Se crea una relación emocional entre los empleados y la empresa asociado con lealtad y costes/beneficios que aporta la organización y a la vez al rendimiento, la productividad e incluso la rotación de personal.	(Neves Teresa. Et.al. 2018
<b>Aprendizaje Organizacional</b>	El conocimiento se transfiere a través de otros que ya han laborado en la empresa, saben más de la organización, su cultura y circunstancias, para que después de suficiente conocimiento, impulsar la innovación para beneficio de la empresa.	(Zabaleta, Brito & Garzón. 2020).
<b>Formación Personal</b>	La empresa debe dar capacitación y educación a los empleados de la mejor calidad, lo cual traerá mayores beneficios para los trabajadores y la organización.	(Agudelo Beatriz. 2019
<b>Confort en el lugar de trabajo</b>	La empresa debe brindar un lugar adecuado al trabajador para que el empleado se sienta cómodo en su jornada de trabajo y desempeñe sus funciones con una actitud positiva.	(Contreras V., Reynaldos K. & Cardona L. 2015).
<b>Rendimiento de los empleados</b>	Varía ampliamente sobre el entorno, las circunstancias y experiencias que vivencian en su lugar de trabajo, es necesario que la empresa se preocupe por el bienestar del empleado para que tenga un buen rendimiento en el trabajo.	(Contreras V., Reynaldos K. & Cardona L. 2015).
<b>Reconocimiento</b>	En una organización, sin importar cuán grande o pequeña sea, existen líneas de e permiten a todos empleados	(CUAED, 2017

determinar su nivel en esta empresa y saber a quién dirigirse si algo sucede.

*Nota.* Datos tomados de Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium Cajiao Eraso, 2020).

Una vez analizado los diferentes autores citados, quienes nombran factores del clima organización, tales como, la motivación, la importancia del liderazgo, compromiso de los trabajadores, aprendizaje organización, formación de los empleados y reconocimiento, es necesario que las organización aborden los diferentes temas mencionados, debido a que puede influenciar positiva y negativamente en el empleado y la organización, la cual debe abordar elementos básicos que permiten que la empresa tenga un gran fluidez y rendimiento.

### 1.2.1.7 DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL

Se presenta diversas dimensiones de autores desde los años 1975 hasta los años 1969, algunas de ellas contextualizando la realidad. (Santa Eulalia Mainegra & Sampedro Díaz, 2012), otros definen los patrones en los que las personas interactúan en las organizaciones contribuyendo a la profundización de la investigación del clima organizacional desde diferentes perspectivas.

**Tabla 3**

*Dimensiones de Clima Laboral según diferentes autores*

Gavin, 1975	Campbell et al., 1970	Jones y James, 1979
Estructura organizacional 2. Obstáculo 3. Recompensa 4. Espíritu de trabajo 5. Confianza y consideración de Parte de los administradores 6. Riesgos y desafíos	1. Autonomía individual 2. Estructura 3. Orientación de la recompensa 4. Consideración 5. Calidez 6. Apoyo	1. Características de trabajo y rol 2. Característica de liderazgo 3. Característica de grupo de trabajo 4. Característica de la Organización
Pritchard y Karasick, 1973	Newman, 1977	Steers, 1977
1. Autonomía 2. Conflicto contra cooperación 3. Relaciones sociales 4. Estructura organizacional 5. Recompensa 6. Relación entre rendimiento y	Estilo de supervisión 2. Característica de la tarea 3. Relación desempeño-recompensa 4. Motivación laboral 5. Equipo y distribución	Estructura organizacional 2. Refuerzo 3. Centralización del poder 4. Posibilidad de cumplimiento 5. Formación y desarrollo 6. Seguridad contra

remuneración 7. Niveles de ambición de la empresa 8. Estatus 9. Flexibilidad e innovación 10. Centralización 11. Apoyo	de personas y materiales 6. Entrenamiento 7. Políticas sobre toma de decisiones 8. Espacio de trabajo 9. Presión para producir 10. Responsabilidad e importancia del trabajo	riesgo 7. Apertura contra rigidez 8. Estatus y moral 9. Reconocimiento y retroalimentación 10. Competencia 11. Flexibilidad organizacional
Likert, 1976	Payne et al., 1971	Lawler et al., 1974
. Métodos de mando 2. Naturaleza de las fuerzas de motivación 3. Naturaleza de los procesos de comunicación 4. Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción 5. Toma de decisiones 6. Fijación de los objetivos y de las directrices 7. Proceso de control 8. Objetivos de resultados y de perfeccionamiento o	Tipo de organización 2. Control	Competencia, eficacia 2. Responsabilidad 3. Nivel práctico concreto 4. Riesgo 5. Impulsividad
Litwin y Stringer, 1968	Schneider y Bartlett, 1968	Meyer, 1968
. Estructura 2. Responsabilidad 3. Recompensa 4. Riesgo 5. Calidez 6. Apoyo 7. Normas 8. Conflicto 9. Identidad	. Apoyo proveniente de la dirección 2. Interés por los nuevos empleados 3. Conflicto 4. Independencia de los agentes 5. Satisfacción 6. Estructura organizacional	. Conformidad 2. Responsabilidad 3. Normas 4. Recompensa 5. Claridad organizacional 6. Espíritu de trabajo
Halpin y Crofts, 1963	Forehand y Gilmer, 1964	Friedlander y Margulies, 1969
Cohesión entre el cuerpo docente 2. Grado de compromiso del cuerpo docente 3. Moral de grupo 4. Apertura de espíritu 5. Consideración 6. Nivel afectivo de las relaciones con la dirección 7. Importancia de la producción	1. Tamaño de la organización 2. Estructura organizacional 3. Complejidad sistemática de la organización 4. Estilo de liderazgo 5. Orientación de fines	Empeño 2. Obstáculos o trabas 3. Intimidad 4. Espíritu de trabajo 5. Actitud 6. Acento puesto sobre la producción 7. Confianza 8. Consideración

*Nota.* Datos tomados de Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal por Bustamante et al., (2002).

### 1.2.1.8 TIPOS DEL CLIMA LABORAL

De acuerdo a las diferentes investigaciones, existe cuatro tipos de clima laboral, los cuales se resumen en la Tabla 4

**Tabla 4**

*Tipos de Clima Laboral*

<b>TIPOS DE CLIMA LABORAL</b>	<b>Explicación</b>
<b>Clima autoritario explotador</b>	Es un ambiente de trabajo autoritario donde el directivo no confía en sus compañeros de trabajo y los trata como esclavos. Este ambiente se caracteriza por el miedo, el castigo y las amenazas. No existe relaciones interpersonales entre directivos y empleados, las decisiones toman los jefes sin tomar en cuenta la opinión de los empleados.
<b>El clima autoritario paternalista</b>	Existe una confianza condescendiente entre directivos y empleados, parecida a la de amos y esclavos, crea un entorno de sanciones y recompensas como estrategia para motivar a los empleados. Los directivos utilizan mecanismo de control.
<b>El clima participativo-consultivo</b>	Alto grado de confianza de parte de los directivos por los empleados, para que tomen decisiones en los niveles inferiores.
<b>El Clima participativo de grupo</b>	Involucra la delegación de responsabilidad, existe un grado elevado de confianza a los empleados. El proceso de toma de decisiones está integrado en todos los niveles de la organización.

*Nota.* Datos tomados del Repositorio de la Universidad Técnica de Babahoyo de Gamarra Suárez (2022).

En conclusión, se puede determinar que los tipos de clima laboral más adecuados y donde las personas se sienten más cómodas en un buen ambiente laboral es el clima participativo-consultivo y el clima participativo de grupo, debido a que existe mayor participación, confianza y opinión de los empleados frente a la organización y, por ende, en la toma de decisiones en beneficio a ella.

### 1.2.1.9 MODELOS DEL CLIMA LABORAL

De acuerdo a las investigaciones, se han encontrado varios modelos para medir el clima laboral propuesto por varios autores. En las siguientes tablas se muestran diferentes modelos que se utilizarán como base del modelo de diseño discutido en su propuesta.

#### a) Modelo propuesto por Litwin y Stringer

Litwin y Stringer (1968) primeros autores que conceptualizaron el clima organizacional desde el punto de vista de la percepción, usaron conceptos como motivación y el clima para explicar aspectos de gran importancia para el comportamiento humano dentro del entorno laboral, explican nuevas dimensiones existentes en una organización (Acosta U. & Venegas G, 2010).

**Tabla 5**

*Modelo propuesto por Litwin y Stringer*

DIMENSIONES	EXPLICACIÓN	PROCEDIMIENTO
Estructura	Se refiere a como se siente el empleado respecto al número de reglas, procedimientos existentes, las restricciones.  Énfasis en la estructura formal	Se basa en determinar la muestra de la población objeto de estudio, el nivel de instrucciones de los individuos y posteriormente, aplicar la encuesta de 50 preguntas que contienen las nuevas dimensiones de este modelo: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo normas, conflicto e identidad.
Responsabilidad	Percepción de ser tu propio jefe  Compromiso con el trabajo  Poder de tomar sus propias decisiones sin contar cada proceso a los superiores  Ser exigente con su propio trabajo	Este modelo de encuesta tiene la escala de tipo likert aplicada a cada pregunta:  1. Totalmente de acuerdo,  2. Relativamente de acuerdo,  3. Relativamente en desacuerdo y 4. Totalmente en desacuerdo
Recompensa	Recompensa sobre el trabajo bien realizado.  Premiar por las recompensas positivas en lugar de castigar	
Riesgo	Desafíos que tiene los integrantes de la entidad por los	

Calidez	nuevos retos que el trabajo impone.  Percepción sobre el ambiente de trabajo.  Percepción de las buenas relaciones en el trabajo,	Estas escalas permitirán medir el clima laboral dentro de la organización analizada.
Apoyo	Percepción de colaboración y ayuda por los directivos y empleados de la organización	
Normas	Percepción del trabajador sobre las normas y exigencias en el desempeño del trabajo.	
Conflicto	Percepción que tiene directivos frente a situaciones adversas y su capacidad de tratar problemas de forma abierta.	
Identidad	Sentimiento del empleado por pertenecer a la empresa y al grupo de empleados de la organización	

*Nota.* Tomado de la Revista de Trabajo Social de Contreras Chavarria & Vargas (1984).

## **b) Modelo de Rensis Likert**

Rensis Likert desarrolló el instrumento de medición del clima organización que inicialmente tenía el objetivo de diferenciar los sistemas de gestión: Sistema I: Autoritario, Sistema II: Paternalista, Sistema III: Consultivo, Sistema IV: Participativo. En el desarrollo del instrumento, Likert, éste podía ser utilizado para conocer la percepción de los trabajadores de la empresa, por ende, comenzó a utilizar este instrumento (Quevedo, 2003).

Likert señala que la percepción de los trabajadores acerca del clima, impacta en tres tipos de variables, que se mencionan de la siguiente manera:

**Tabla 6***Tipos de variables modelo de clima por Likert*

<b>Variables causales</b>	Son independientes que incluyen las variables que solo pueden ser modificadas por los directivos y la organización, en las que están: la estructura, políticas y normas, toma de decisiones, estrategias y liderazgo
<b>Variables intervinientes</b>	Muestran el estado interno de una organización como: la motivación, actitudes y la comunicación.
<b>Variables finales</b>	Son dependientes de las variables causales, variables intervinientes, referentes a los resultados obtenidos por la empresa como productividad, costos, entre otros.

*Nota.* Tomado de Repositorio Institucional Pirhua de Quevedo (2003).

Likert diseño un cuestionario que tiene ocho dimensiones, las cuales usa para medir el clima laboral a través de la medición de las variables antes mencionadas. Las dimensiones son las siguientes:

**Tabla 7***Dimensiones del clima laboral por Likert*

<b>DIMENSIONES</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
<b>Estilo de autoridad</b>	Es la forma en que se ejerce el poder en la empresa.
<b>Esquemas motivacionales</b>	El método de incentivos utilizado por la empresa.
<b>Comunicación</b>	Se refiere a si hay poco, mucho, ascendente, descendente o lateral la comunicación dentro de la empresa y los estilos de comunicación.
<b>Proceso de influencia</b>	Son los métodos en la empresa para lograr metas, objetivos organizacionales.
<b>Proceso de toma de decisiones</b>	La forma del proceso de toma de decisiones, los criterios de toma de decisiones y la división de tareas relacionadas con la toma de decisiones y la implementación.
<b>Proceso de Planificación</b>	Proceso para determinar los objetivos y pasos para lograrlos.
<b>Proceso de control</b>	Formas de otorgar y ejercer el control empresarial.

<b>Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento</b>	Métodos utilizados para medir objetivos y la percepción de las personas entre los objetivos definidos y lo deseado.
---	---

*Nota.* Tomado de Repositorio Institucional Pihua de Quevedo (2003).

### c) Modelo propuesto por Sara Corral y Jaime Pereña

El modelo de Clima Laboral que fue propuesto por Sara Corral y Jaime Pereña, posee dos ediciones: la primera fue publicada en el año 2003 y la segunda en el año 2010, la cual ha sido mejorada significativamente y ampliada, se ha consolidado como uno de los instrumentos más reconocidos para la evaluar el clima laboral en la lengua española, ha sido traducido y adaptado a las lenguas del italiano y francés (Corral & Pereña, Manuel Cuestionario Cla Clima Laboral, 2010). Los autores Corral y Jaime mencionan que este instrumento se ha utilizado en más de 300 empresas y organizaciones y con más de 25000 trabajadores de varios niveles y procedencias.

Este instrumento muestra la experiencia acumulada durante décadas por los autores del grupo TEA CEGSO y se basa parcialmente en la conocida teoría de Blaje y Mouton (1981,1994) que trata de distinguir dos ejes principales en la gestión empresarial y en las formas de dirigir: orientación hacia la persona y orientación hacia los resultados. Además, los análisis estadísticos realizados han permitido confirmar empíricamente la existencia de estos dos ejes.

### Tabla 8

*Tipos de Clima Laboral según Sara Corral y Jaime Pereña*

<b>Características</b>	<b>Detalle</b>
<b>Objetivo</b>	Evaluar el clima laboral de la institución de manera general y no solo de un factor.
<b>Administración</b>	Colectiva
<b>Duración</b>	Media hora aproximadamente
<b>Aplicación</b>	Adultos en el entorno laboral
<b>Preguntas del Cuestionario</b>	Se utilizan 93 ítems CLA

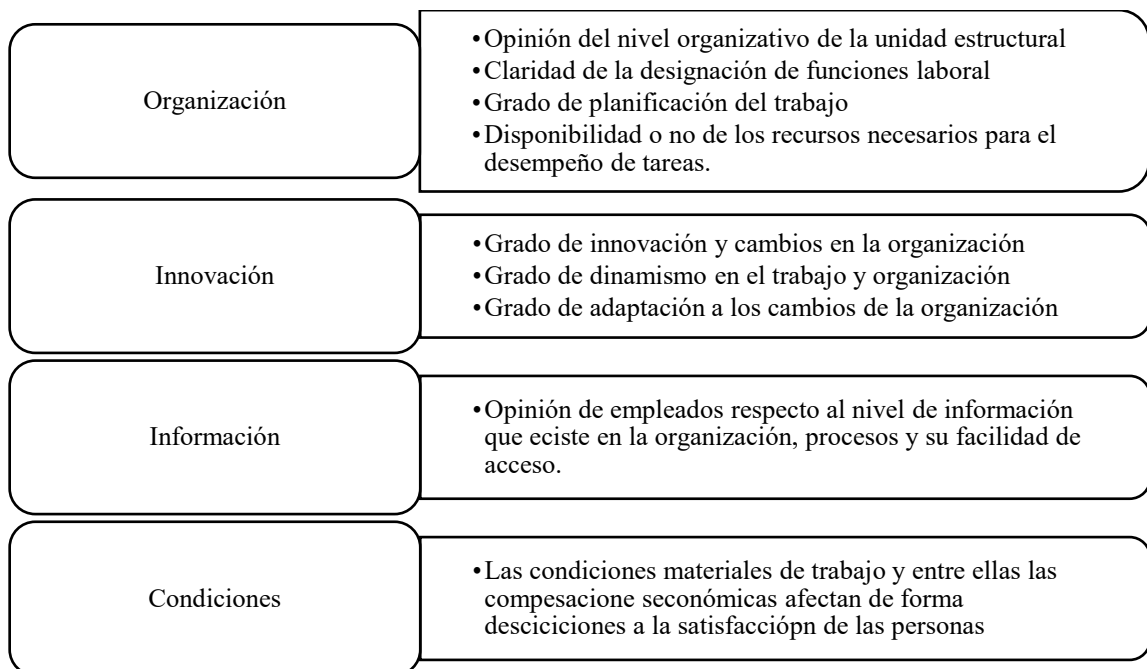
<b>Dimensiones</b>	Utiliza 8 escalas o dimensiones y una escala global de clima
<b>Basado</b>	En los estudios de Blake y Mouton (1981- 1994) que se basaba en la preocupación por las personas y preocupación por la producción.
<b>Ejes</b>	1. Eje Empresa u organización y 2. Eje Persona.

*Nota.* Tomado de Manual de Cla Cuestionario Clima Laboral de Corral & Pereña (2010)

En el primer Eje Empresa existen 4 dimensiones vinculada con el funcionamiento y organización que puede impactar en la satisfacción e insatisfacción del trabajador, esto depende de cómo la entidad lleve la organización.

### Figura 1

*Eje empresa según Sara Corral y Jaime Pereña*



**Fuente:** Corral & Pereña (2010). Manual de Cla Cuestionario Clima Laboral. España, Madrid. Editorial TEA ediciones S.A.

En el Eje Persona resume cuatro dimensiones del clima laboral, que incluye actitudes y experiencias personales que están más relacionadas con la satisfacción de los empleados que con su integración en la organización.

**Figura 2**

Eje Persona según Sara Corral y Jaime Pereña

Implicación	<ul style="list-style-type: none"><li>• Percepciones sobre el grado de implicación que las personas en la organización.</li><li>• Conocer si se sienten partícipes de los objetivos y metas organizacionales.</li></ul>
Autorealización	<ul style="list-style-type: none"><li>• Descubrir si hay oportunidades de progresar en la organización.</li><li>• Conocer si se puede desarrollar capacidades en la organización.</li></ul>
Relación	<ul style="list-style-type: none"><li>• Grado de satisfacción sobre las relaciones personales que se originado en el ambiente laboral.</li></ul>
Dirección	<ul style="list-style-type: none"><li>• Busca descubrir que la relación tienen con los directivos y superiores de la organización.</li></ul>

**Fuente:** Corral & Pereña (2010). Manual de Cla Cuestionario Clima Laboral. España, Madrid. Editorial TEA ediciones S.A.

### 1.2.1.10 EL CLIMA LABORAL EN AMBIENTES UNIVERSITARIOS

Palma señala por medio del artículo publicado con el tema: “Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias”, menciona que el clima laboral en un entorno universitario es un conjunto de percepciones compartidas que las personas desarrollan sobre la realidad laboral y empresarial. Estas percepciones tienen un valor estratégico porque ayudan a formar juicios sobre la realidad laboral. Estos juicios dan forma a las acciones, reacciones y decisiones de las personas. De esta forma, las personas reaccionan y actúan ante la realidad laboral a partir de su percepción de la realidad laboral y los juicios resultantes. Vadillo & Damián (2021 citado en Palma 2000).

Según Bermúdez y Rincón (2015) a través de su publicación en la Revista electrónica de investigación educativa titulada: “El clima organizacional en universidades de Bogotá desde la perspectiva de los estudiantes”, señala que el ambiente laboral universitario se refiere a percepciones que pueden influir en el comportamiento y desempeño de los miembros de la organización.

### 1.2.1.11 DIMENSIONES DE LA SATISFACCIÓN DEL DOCENTE EN EL ENTORNO LABORAL

**Tabla 9**

*Dimensiones y facetas que influyen en la profesión docente*

<b>DIMENSIONES</b>	<b>Facetas</b>
Tipo de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tareas</li> <li>- Variación</li> <li>- Autonomía</li> </ul>
Condiciones de vida relacionadas al trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Horarios</li> <li>- Variaciones</li> <li>- Libertad</li> <li>- Flexibilidad</li> <li>- Seguridad</li> <li>- Tiempo</li> <li>- Seguridad</li> <li>- Tiempo</li> </ul>
Relaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directivos</li> <li>- Compañeros de trabajo</li> <li>- Familias</li> <li>- Alumnos</li> </ul>
Cuestiones Académicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formación académica</li> <li>- Recursos</li> <li>- Material</li> <li>- Adecuación currículo</li> </ul>
Reconocimiento y Recompensa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Económicas</li> <li>- Sociales</li> </ul>
Relación Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implicación</li> <li>- Motivación</li> <li>- Rendimiento alumnos</li> <li>- Utilidad de la propia actividad</li> </ul>

*Nota.* Tomado de Repositorio de Repositorio de la Universitat Internacional de Catalunya de Malet (2014).

Por otra parte, en la Revista Scientia (2021), señala que la satisfacción docente en entorno laboral está basada en tres dimensiones:

**Tabla 10**

*Dimensiones y facetas que influyen en la profesión docente*

DIMENSIONES	EXPLICACIÓN
Actitudinal	Se refiere a la manera como actúa y está dispuesto en todas las áreas de actividad que realizan los integrantes de la organización.  Está involucrado aspectos como el liderazgo, apertura para resolver problemas, creatividad, disciplina, espíritu de solidaridad y colaboración y finalmente, la pertenencia.
Administrativo	Está relacionado con la gestión de los recursos físicos, financieros y humanos con que cuenta la institución. Está relacionado con las relaciones laborales, el control administrativo y el cumplimiento.
Pedagógico	Involucra el proceso de enseñanza y aprendizaje y el desarrollo de las actividades académicas para cumplir con los requisitos del estudio y el plan de estudios.

*Nota.* Tomado de la Revista Sciecia de Revista Scientia de Vadillo & Edgar (2021)

En conclusión, según los autores, se entiende por clima laboral universitario la percepción de los miembros de la comunidad educativa sobre las dimensiones académica, socioemocional, administrativa y moral que confluyen en el sistema institucional e influyen en su actuar y comportamiento.

### **1.2.1.12 FACTORES DETERMINANTES EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DOCENTE**

**Tabla 11**

*Factores determinantes en la satisfacción laboral docente*

Autor	Año	Factores
Gordillo	1988	Factor general: trabajo como tal. Factores específicos: retribución económica supervisión y relación con los colegas, condiciones, materiales en las que se realiza el trabajo

Veema	1988	Importancia del trabajo del aula: carga docente, materiales utilizados, coordinación con otros profesores, motivación del alumnado, colaboración con padres.
Peiró y cols.	1911	Seis factores: Supervisión y participación en la organización, ambiente físico, prestaciones, materiales, trabajo en sí mismo, remuneración económica, relaciones interpersonales
Palomares	2000	Valores extrínsecos: condiciones económicas, estatus social Valores intrínsecos: reconocimiento social, motivación vocacional
Frías Azucarate	2006	Ejes de elementos que integran y representan la Universidad y ser profesor, estatus y prestigio. Eje de elementos físico-materiales y económicos: obtención de remuneración económica digna, disponibilidad recursos.
Anaya y Suárez	2007 2010	Satisfacción global de acuerdo a 5 dimensiones: Diseño del trabajo Condiciones de vida en el trabajo Realización personal Promoción y relación con superiores Buen salario Reconocimiento económico del rendimiento laboral

*Nota.* Tomado de Repositorio de Repositorio de la Universidad Internacional de Catalunya de Malet (2014).

## 1.2.2 MOTIVACIÓN

### 1.2.2.1 DEFINICIONES DE LA MOTIVACIÓN

En lo que respecta Gómez-Mejía et al (2014) señala en resumidas líneas que la motivación es “todo lo que impulsa, dirige y sostiene el comportamiento humano” (p.71).

En lo que respecta al talento humano la motivación es “el deseo de una persona por hacer su trabajo lo mejor posible o por hacer el máximo esfuerzo para realizar las tareas asignadas” (p.72).

Otra de las definiciones para la motivación es "la fuerza que hace que un individuo realice una acción o se comporte en una determinada situación". (Aparicio & Blanco, 2014, p. 3).

En conclusión. la motivación es un impulso humano que provoca el deseo de desarrollar una determinada acción. En este contexto, la motivación está ampliamente

relacionada con el comportamiento humano, ya que surge un impulso o deseo de alcanzar una meta u objetivo determinado.

### **1.2.2.2 DEFICIONES DE LA MOTIVACIÓN RELACIONADAS CON EL PERSONAL DOCENTE UNIVERSITARIO**

Según Cantón & Téllez (2016) menciona a través de su investigación titulada “La satisfacción laboral y profesional de los profesores” manifiesta que la motivación del docente universitario está estrechamente relacionada con la satisfacción laboral. Por un lado, la motivación es el impulso por cumplir una meta, mientras que la satisfacción es el sentimiento que se produce cuando el deseo ha sido cumplido.

En el mismo contexto, existen otros factores que motivan a los docentes universitarios a laborar en una institución educativa y están relacionados con el aporte de la dirección, movimiento humanista. Vadillo & Damián (2021) menciona “El dinero no solo motiva a los docentes sino las condiciones de trabajo, la seguridad y un estilo democrático de supervisión” (p.244).

Por otra parte, la motivación docente tiene varios aportes que se clasifica en indicadores fisiológicos, de seguridad, de estima, de respeto y realización. Asimismo, está en funciones de tres necesidades: logro, poder y motivación. (p.244).

Otro de los autores Pérez (1996) se ha destacado por su trabajo de investigación en la Revista Interamericana de Psicología Ocupacional titulada : “La satisfacción en el trabajo: Un enfoque para su estudio”, en la cual menciona que la motivación no es sólo un aspecto del profesorado universitario, sino que tiene una enorme importancia en todos los ámbitos y en la vida misma (incluida la educación y el trabajo), porque impulsa la acción y se convierte así en un elemento central del desarrollo humano, que permite dirigirse a que objetivos y metas se dirige. La motivación del profesorado universitario está relacionada con varias razones por las que las personas se comportan. El comportamiento es motivado, fuerte, impulsado y persistente.

La motivación docente en las universidades ha sido estudiada en base a varios enfoques que son los siguientes:

**Figura 3**

*Enfoque de la motivación laboral docente*

Conductista	Cognoscitiva	Humanista
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Relacionado con recompensas y castigos que determinan el comportamiento del docente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Relacionados con el impacto de las atribuciones, precepciones de logro y autoeficacia en el comportamiento académico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Relacionado con regulaciones motivacionales como la motivación intrínseca y el plan de vida.</li> </ul>

**Fuente:** Vadillo & Edgar (2021) El Clima Laboral y la Motivación en los Docentes Universitarios. Perú, Lima. Scientia

**1.2.2.3 TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN**

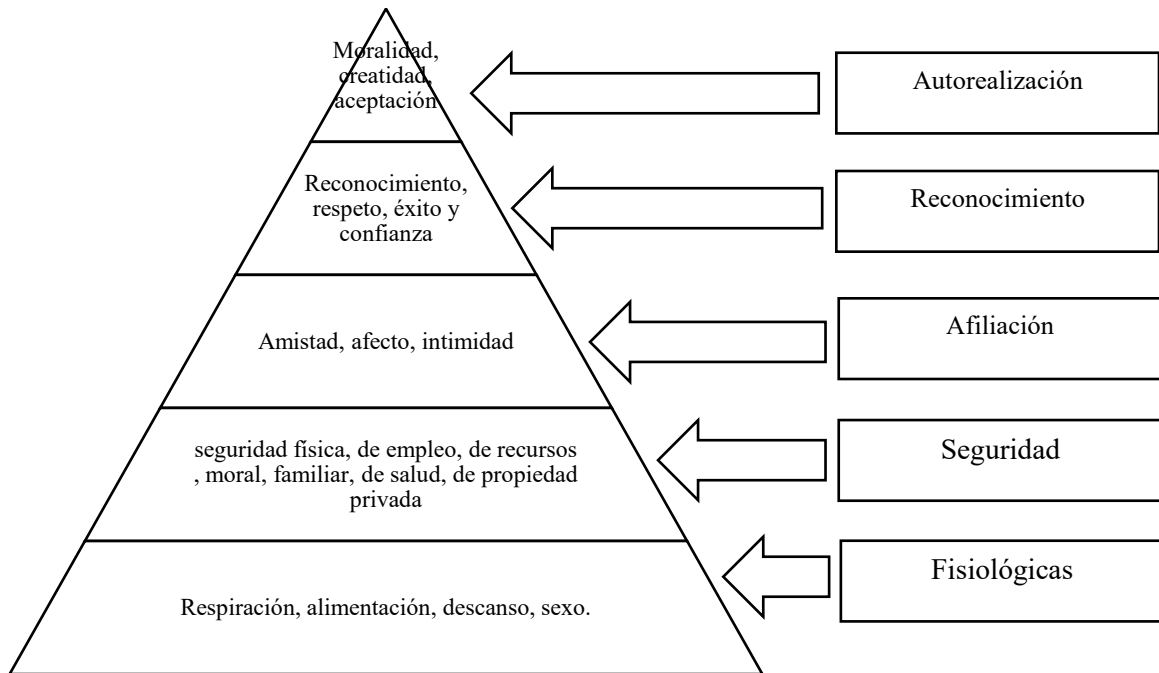
**a) TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE ABRAHAM MASLOW**

Es preciso mencionar que no todas las necesidades humanas tienen la misma fuerza o urgencia de que sean satisfechas. Sin embargo, hay niveles de jerarquía que permiten a las personas responder de acuerdo a las necesidades dominantes del momento y determinan la motivación en función del sentido de satisfacción que se debe alcanzar primero (García Santillán & Uscanga Guevara, 2016).

En esa misma línea, la motivación se establece de acuerdo a la jerarquía de las necesidades que se mencionan a continuación:

**Figura 4**

*Pirámide de Jerarquía de las necesidades de Maslow*



**Fuente:** DuBrin (2016) Relaciones humanas: comportamiento humano en el trabajo. Pearson Educación: México

La pirámide de Maslow establece que la motivación de las personas se basa en diversas necesidades que se describen a continuación:

**Necesidad fisiológica:** es la necesidad más básica los seres humanos, es esencial para la supervivencia y es parte de un orden biológico.

**Necesidad de Seguridad:** se centran en las condiciones de vida para desarrollar nuevos proyectos basados en la obtención de bienes y de capital

**Necesidad de afiliación:** se basa en la busca de afecto, estima, conexión afectiva e interacción con los demás.

**Necesidad de reconocimiento:** se basa en fortalecer autoestima, confianza en sí mismos y de respeto por parte de los demás.

**Necesidad de Autorealización:** se centra en las necesidades de desarrollo Internamente, dar ayuda desinteresada a los demás.

## **b) TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN E HIGIENE DE FREDERICK HERZBERG**

La teoría de la motivación de Herzberg, también conocida como teoría de la motivación y la higiene o de los dos factores. Después de varios estudios realizados por Herzberg, cuyo objetivo era responder a la pregunta que quieren los colaboradores de sus trabajos y después de haber realizado otras investigaciones descubrió que había diferencia entre los factores que están satisfecho y los que han producido insatisfacción. (Pingo Talledo & Siancas Vilela, 2022)

### **Factores higiene o de insatisfacción:**

Sinha (2019)“Se les denomina de higiene porque el término se utiliza en la ciencia médica y significa tomar precauciones para mantener la salud”

Por otra parte, Chiavenato (2011) estos factores se centran en las condiciones a las que están expuestos los empleados en el ambiente de trabajo. Este grupo incluye el entorno de trabajo y las condiciones físicas, las políticas de la organización, el tipo de supervisión, el ambiente de las relaciones entre la dirección y los empleados, las normas de trabajo, los salarios, las prestaciones sociales, etc.

### **Factores motivación ales o de satisfacción**

Los factores motivacionales son aquellos que “aumentan la satisfacción en el trabajo y la motivación” (Robbins & Coulter, 2014). Por lo tanto, si estos factores son suficientes, permitirán empleados están satisfechos, de lo contrario, según Herzberg, tienden a estar insatisfechos

Los seis factores que motivan a los empleados de una organización son sensación de logro, Sensación de adelanto o progreso, reconocimiento, trabajo en sí mismo y responsabilidad (Pingo Talledo & Siancas Vilela, 2022).

Del mismo modo, Alvarado (2018) coincide con los factores de la teoría de motivación de Herzberg que consisten en los siguientes:

- **Los factores de higiene o prevención**, como el salario, el entorno de trabajo, la supervisión, las relaciones interpersonales y la gestión organizativa, impiden la insatisfacción, pero no generan satisfacción motivadora.
- **Los factores motivacionales**, como el reconocimiento, la sensación de logro, la autonomía o responsabilidad, las oportunidades de progreso y el trabajo en sí mismo, sí generan satisfacción, siempre y cuando los factores de higiene estén funcionando adecuadamente.

En este sentido, si ninguno de los factores está funcionando correctamente, el individuo experimentará una insatisfacción total y, como resultado, carecerá de motivación. Solo se producirá motivación cuando ambas categorías de factores estén funcionando de manera adecuada.

### c) **TEORÍA X Y TEORÍA Y DE MCGREGOR**

Actualmente, la Teoría X y la Teoría Y se consideran referentes en el estudio de la ciencia administrativa, la motivación y las relaciones interpersonales, principalmente por la relación entre superior y compañero de trabajo. (Madero-Gómez & Rodríguez-Delgado, 2018).

El autor antes mencionado señala que estas teorías propuestas por Douglas McGregor, quién identificó dos posiciones personas a las que podía analizar y relacionarse aspectos del comportamiento humano y la motivación que se conoció como Teoría X y Teoría Y, con rasgos contrastantes como: ¿tienes que ser amenazado para mejorar tu eficiencia en el trabajo? o ¿Desarrollas tus actividades laborales porque te gusta lo que haces? (p.2).

**Tabla 12**

*Teoría X y Y de Mc Gregor*

<b>Teoría X</b>	<b>Teoría Y</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- El trabajo es una mercancía, como debe ser se compra como todo material. Las personas no tienen ánimo de trabajar, evitándolo tanto como sea posible</li><li>- Los incentivos externos como económicos son indispensables para que la persona esté motivada.</li><li>- Evitan la responsabilidad, prefieren ser dirigidos y no son ambiciosos. Necesitan ser autocontrolados y autodisciplina por parte de las personas. Se debe controlar al empleado a través de castigos y presiones</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- El trabajo, tanto físico como intelectual, es natural como jugar o descansar. La mayoría de la gente no dice no al trabajo, disfruta y está satisfecho con él.</li><li>- Las personas pueden dirigir sus esfuerzos, sin control ni amenaza, para lograr los objetivos de la organización.</li><li>- Las personas en general, no sólo aceptadas, sino buscan responsabilidad, son personas imaginativas, creativas y tienen ingenio.</li></ul>

*Nota.* Tomada del libro de Relaciones humanas: comportamiento humano en el trabajo de Dubrin, 2016)

#### **d) TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN DEL LOGRO DE OBJETIVO DE MC CLELLAND**

David McClelland es conocido por desarrollar la teoría de las habilidades adquiridas, Aiteco Consultores (2017) señala que “las personas poseen unas necesidades específicas adquiridas, y moldeadas a lo largo de la vida” (p. 43). En otras palabras, todos tienen la oportunidad de aprender nuevas experiencias para que puedan desarrollar un conjunto de habilidades a lo largo de sus vidas a través del aprendizaje.

La Teoría de la motivación para el logro de objetivos de Mc Clelland se centra en tres factores: logro, poder y afiliación, que actúan como motivadores entre las personas y que se explicarán a continuación:

## Figura 5

### *Teoría de Motivación de Logro de Objetivos de Mc Clelland*

<b>Logro</b>	<b>Afiliación</b>	<b>Poder</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Se responsabilizan personalmente</li><li>• Buscan expertos en que apoyarse</li><li>• Asumen riesgos</li><li>• Semarcan objetivos ambiciosos</li><li>• Son resistentes al estrés</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Necesitan mantenerse en contacto</li><li>• Conservan amistades</li><li>• Eligen para trabajar antes a un amigo que un experto</li><li>• Crean un buen clima</li><li>• No les gusta estar solos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ayudan a los demás sin que se lo soliciten</li><li>• Son activos en las tramas de poder de la empresa</li><li>• Expresan emociones de forma abierta</li><li>• Influyen sobre los demás para que logren resultados.</li></ul>

**Fuente:** Cueva (2018) Estudio de la teoría de motivación de mccllland y el desempeño laboral de los colaboradores de la tienda bombos de javier prado. Repositorio Académico de Universidad San Martín de Porres (USMP).

En conclusión los factores que actúan como motivadores en los empleados se resumen en: el logro que es el grado en que una persona está dispuesta a realizar tareas complejas; poder es la necesidad de influir en los demás; y, finalmente la afiliación, que es la necesidad de ser parte de un grupo.

Se ha observado que el logro, el poder y la afiliación impactan en la motivación de las personas, por lo que estos factores deben analizarse cuidadosamente en las siguientes secciones.

## **MOTIVACIÓN POR LOGRO**

Al hablar del significado de la motivación del logro, se destaca el autor Padovan (2020), quién define como “la necesidad de asumir riesgos, de comprometerse en un proyecto, en ser los mejores resolviendo problemas; siempre y cuando el sujeto sienta que no son muy fáciles como para que no sea un verdadero reto” (p.17).

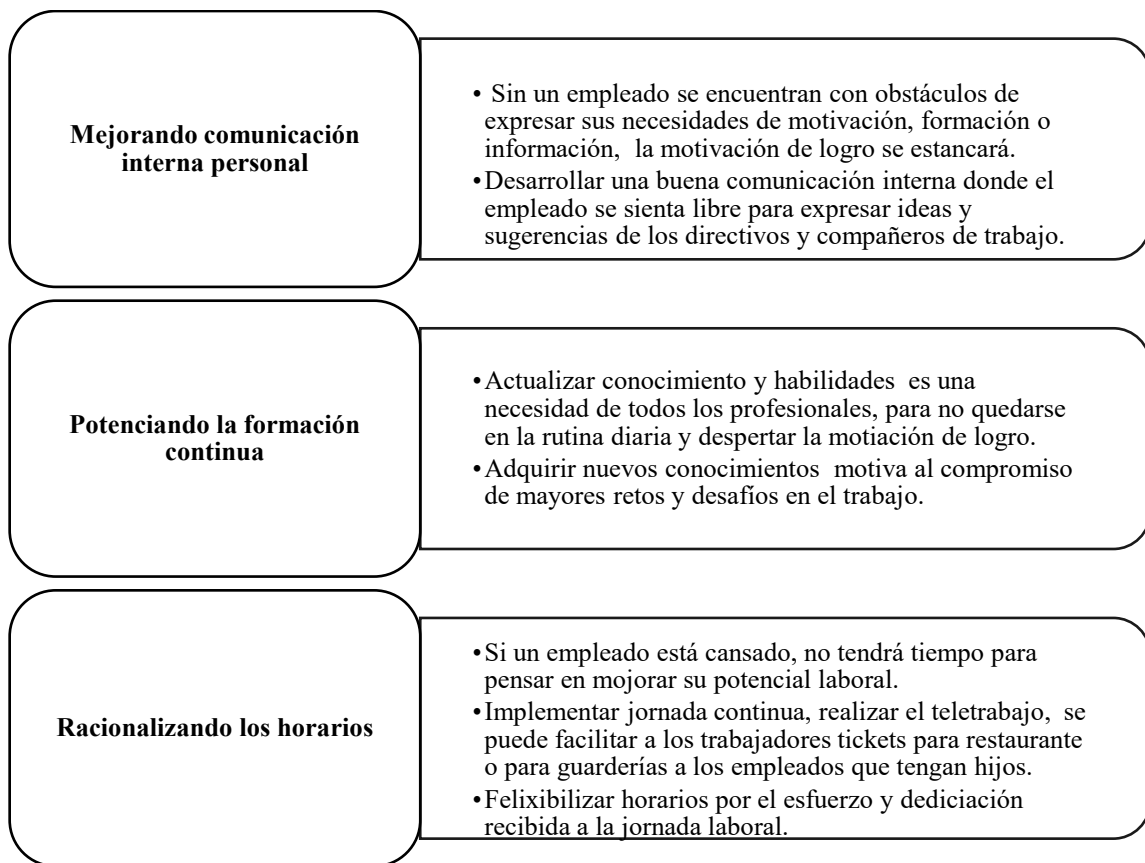
La motivación de logro se caracteriza por la motivación personal que impulsa a las personas a desarrollar hábitos, habilidades o capacidades que mejoran nuestra posición profesional. (Soluciones Endenred, 2019). Por esta razón, se requiere más experiencia y conocimiento en cada una de las personas y así lograr un mayor aprendizaje para adquirir nuevas habilidades y destrezas.

Asimismo, los empleados tienen una alta necesidad de logro como en la elección de tareas, tareas difíciles y no fáciles, que tienen una gran responsabilidad individual y no compartida, resolución de problemáticas y no imposición o seguimiento de instrucciones, aseguran el triunfo y no el fracaso (Padovan 2020 citado en Arnold y Randall, 2012, p.268).

Para mejorar la motivación del logro en una organización se distinguen tres formas que se explican en la figura 6:

### **Figura 6**

#### *Formas de mejorar la comunicación en la motivación del logro*



**Fuente:** Losada (2005). Gestión de la comunicación en las organizaciones. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

En conclusión, para mejorar la motivación y conseguir buenos resultados en el trabajo, se requiere una adecuada comunicación interna entre empleados y directivos, una amplia

formación para adquirir los conocimientos suficientes para asumir más responsabilidades y horarios flexibles.

## **MOTIVACIÓN POR PODER**

Padovan (2020) define a la motivación por poder a “la necesidad influir en los demás, para poder guiarlos de formas en las que normalmente no lo harían. Estas personas necesitan sentir que alguien está dispuesto a hacer algo por ellas, incluso más allá de su propia voluntad” (p.17). En el mismo contexto, los autores Winter & Steward (2014) coinciden con el autor Padovan y señalan que “La motivación de poder es el deseo de influir en el otro, por intentar que el otro modifique su manera de pensar, de actuar, de ser, debido a que se está ante él, en base a lo que se le dice o hace” (p.20).

Por su parte, otros autores Araya-Castillo y Gajardo (2014) indican que “las personas que tienen una alta necesidad de poder, buscan controlar a los demás y que se haga lo que ellas desean” (p.48). Es así que, para satisfacer esta necesidad, se preocupan por tener un nivel de jerarquía organizacional o alguna herramienta que les dé el poder de dirigir el comportamiento de las demás personas (Padovan, 2020).

David McClelland clasifica en dos tipos de necesidad de poder: socializado y personal. Las personas que están más cerca del primer tipo tienden a preocuparse más por los demás, mientras que las que están fuertemente motivadas por el poder personal son más propensas a buscar el poder por su propio bien (Torres, 2017).

En conclusión, la motivación de poder es influenciar en las demás personas para que cambien su comportamiento o manera de actuar en función de lo que ellas quieran, es una manera de controlar a las personas y pueden ser vista como una necesidad de poder personal, mientras que, la necesidad de poder socializado es la que se preocupa por los demás.

## **MOTIVACIÓN DE AFILIACIÓN**

Los autores Araya-Castillo & Pedreros-Gajardo (2014) señala que las personas con una alta necesidad de afiliación tienden a interesarse y a pensar con frecuencia en la calidad de sus relaciones personales” (p.48).

La motivación de afiliación es el deseo de construir buenas relaciones amistosas y afectivas, estar en contacto con los demás, prefieren trabajar en grupo antes que el trabajo individual (Dessler & Varela, 2014). Esta motivación está basada en el intercambio de conocimientos entre los miembros del grupo. Su objetivo es lograr la solidaridad entre los miembros del grupo que deben aportar ideas, conocimientos y estrategias para que el grupo se asemeje a un mecanismo en el que cada miembro sea parte esencial del equipo.

Para Padovan (2020), la motivación de afiliación define como “el deseo relacionarse con los demás, desarrollar relaciones con muchas personas y sentirse valorado por ellas” (p.17). Este autor indica que esta motivación en el trabajo, se manifiesta no solo como la búsqueda de buenas relaciones con los compañeros, sino también en tareas y resultados colaborativos, ser recíprocos y apoyarse. El trabajo en equipo es el mejor lugar para estas personas cuando hablamos sobre temas laborales.

### **1.2.2.4 MODELOS DE MOTIVACIÓN**

#### **a) MODELO DE MOTIVACIÓN MC CELLAND**

El estudio de investigación titulado Desarrollos Preliminares de la escala de motivación (EM1) para adultos, basada en el modelo motivacional de Mc Celland tiene propósito de estudio de desarrollar una escala preliminar que diferenciara e integrara las dimensiones motivacionales de poder, logro, filiación y reconocimiento en adultos, utilizando el modelo de motivaciones sociales de McClelland. Además, se buscó establecer las correlaciones entre estas dimensiones y variables como la edad, el estrato socioeconómico, el nivel educativo y las diferencias de género. El conjunto de ítems de la

escala fue evaluado por expertos y sometido a un piloto con grupos similares a la muestra objetivo. Los datos obtenidos se analizaron utilizando el método de componentes principales con rotación varimax y correlaciones entre factores, y se realizó una validación externa utilizando el CMT (Cuestionario de Motivación para el Trabajo) y el MPS (Escala de motivaciones Psicosociales). Los resultados revelaron una solución de cuatro factores: motivación de logro, motivación de poder, motivación filiativa y motivación de reconocimiento. Las correlaciones con el CMT y el MPS indicaron una validez positiva y considerable ( $r = 0.75$  y  $r = 0.79$ ), y la estabilidad en la repetición de la prueba mostró coeficientes Alfa de Cronbach buenos ( $\alpha = 0.64$  y  $\alpha = 0.87$ ). Las correlaciones con la edad ( $0.55 \leq r \leq 0.61$ ), el nivel educativo ( $0.60 \leq \eta \leq 0.69$ ) y el estrato socioeconómico ( $0.48 \leq \eta \leq 0.71$ ) fueron moderadas, mientras que las diferencias de género no fueron significativas con  $p < 0.0344$ . En conclusión, el EM1 se considera preliminarmente un buen candidato para evaluar las motivaciones psicosociales de logro, poder, filiación y reconocimiento en adultos (Álvarez, 2012).

### **Modelo de Motivación Laboral (R- MAWS) de Gagné et al. (2010)**

De acuerdo a los autores Solaligue & Núñez Castro (2020) se muestra el modelo de motivación laboral

**Autor:** Gagné, Forest, Gilbert, Aube, Morin y Malorn (2010).

**Origen:** Estados Unidos.

**Adaptación:** Al español por Gagné et al. (2010); adaptada al contexto peruano por Gastañaduy, K. (Lima, 2012).

**Aplicación:** Individual o colectiva. A partir de los 18 años de edad.

**Duración:** Aproximadamente de 10 a 15 minutos.

**Objetivo:** Evaluar 5 subdimensiones de motivación laboral, específicamente la motivación intrínseca, regulación externa, regulación introyectada, regulación identificada y a-motivación.

**Descripción:** La escala consta de 19 ítems que se contestan en formato Likert, con 7 opciones de respuesta.

**Dimensiones:**

**A-motivación:** Falta de motivación al realizar una tarea.

**Regulación Externa:** Actividad realizada con el objetivo de obtener una recompensa o evitar una sanción externa.

**Regulación Introyectada:** Compromisos asumidos para realizar una tarea y evitar sentimientos de culpa por no cumplir con las expectativas de los demás.

**Regulación Identificada:** Realización de una actividad porque el individuo se identifica y considera significativa.

**Motivación Intrínseca:** Realización de una actividad por sí misma, por el interés y disfrute personal que brinda.

**Adaptación:** Se realizó una adaptación al contexto peruano (Lima, 2012), donde los índices de correlación fueron superiores a 0.50, lo que la convierte en una herramienta confiable para medir la motivación en el país. En el estudio "Clima, motivación y satisfacción en trabajadores de diferentes niveles jerárquicos" (Castillo, N., 2014), la escala mostró los siguientes resultados de confiabilidad: Regulación Externa (0.75), Regulación Introyectada (0.85), Regulación Identificada (0.66), Regulación Intrínseca (0.86) y A-motivación (0.76) (Solaligue Jeri & Núñez Castro, 2020).

**b) MODELO DE MOTIVACIÓN LABORAL ML- ORG DE PEDRO JARAMILLO**

El autor ha desarrollado la escala ML-ORG utilizando principalmente la teoría de los dos factores de Herzberg como base, desarrollada por Pedro Jaramillo en 2010, ha sido revisada y válida hace muchos años por la comunidad científica, consta de 41 ítems. Este modelo se compone de dos dimensiones principales: factores higiénicos y factores

motivacionales basados en la teoría motivacional de Herzberg como base, cada una de las cuales cuenta con 4 subdimensiones (Huapaya & Elorreafa, 2019).

Las cuatro subdimensiones de los dos dimensiones basadas en la teoría de Herzberg son: “En los factores higiénicos; los subdimensiones son beneficios y servicios sociales, supervisión, condiciones físicas y ambientales y salario; y factores motivacionales está la realización, reconocimiento, progreso profesional y responsabilidad” (Huapaya & Elorreafa, 2019, p.12).

Asimismo, Pedro Jaramillo (2010 citado en Huapaya & Elorreafa, 2019) menciona que las dos dimensiones que intervienen en la motivación laboral de los dos factores de Herzberg se definen de la siguiente manera:

**Factores higiénicos:** se refieren al contexto o entorno en el que se lleva a cabo el trabajo, es decir, cuando los factores de higiene son positivos, cuando los empleados perciben que su salario es justo y sus condiciones laborales son favorables, se genera un impacto positivo en su satisfacción laboral (p. 15).

**Factores motivacionales:** están bajo el control del individuo, ya que se relacionan con lo que él hace y cómo se desempeña en su trabajo. Los factores motivacionales implican aspectos motivacionales relacionados con el crecimiento personal, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización que se experimentan en el ámbito laboral (p. 15).

Después de las diferentes investigaciones de los modelos de motivación laboral, se consideró apropiado este último modelo ML- ORG de Pedro Jaramillo, debido a que es un modelo que ha sido validado por la comunidad científica desde hace mucho tiempo, con el objetivo de evitar repeticiones innecesarias y los factores de las dos dimensiones del autor de Herzberg son ideales para analizar en la institución educativa superior “La Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ibarra”.

### 1.2.2.7 FACTORES MOTIVACIONALES

Los motivadores son factores que alientan a las personas a continuar con sus actividades y alcanzar sus metas, pero una vez logradas, no detienen el avance hacia nuevas metas. (Romero Roaro, 2014). Por lo tanto, los factores motivadores impulsan el desarrollo de nuevas actividades para lograr las metas y objetivos establecidos, por lo que uno de los principales factores que deben ser analizados (Gan & Triginé, 2016).

**Tabla 13**

*Factores motivacionales*

<b>Autorealización</b>	Confianza en invertir en la realización de algo valioso.
<b>Reconocimiento de una labor</b>	Confirmar que el trabajo que se ha hecho, ha sido importante.
<b>Logro o cumplimiento</b>	Oportunidad de llevar actividades desafiantes.
<b>Responsabilidad mayor</b>	Designación de nuevas actividades, tareas y labores que impliquen un mayor control y responsabilidad en el puesto de trabajo

*Nota.* Tomada del libro Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las personas en las organizaciones de Gan & Triginé, 2016.

### 1.2.3 DESCRIPCIÓN PUCE IBARRA

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador es una institución de educación superior, de derecho privado, sin fines de lucro, dedicada a la prestación de servicios de educación de tecnologías, tercer y cuarto nivel.

En la PUCE- Ibarra trabajan 377 personas: 150 administrativos, 223 docentes y 4 directivos, quienes laboran en Direcciones, Escuelas, Departamentos y Unidades, ubicado en la Av. Jorge Guzmán Rueda y Av. Padre Aurelio Espinosa Polit, Ibarra 100112, ciudad de Ibarra, en la cual se analizará y se desarrollará la temática.

### 1.2.3.1 RESEÑA DE LA UNIVERSIDAD

Desde la Unidad de Comunicación Institucional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ibarra (2020) se presenta la reseña de la Universidad:

**15 de agosto de 1976:** inició sus actividades académicas con la Escuela de Administración de Empresas y Contabilidad Superior.

**29 de octubre de 1976:** Creación de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ibarra

**Octubre 1977:** Se crea la Escuela de Quichua y el Instituto de Lenguas y Lingüística.

**Octubre de 1978:** Se crean las Escuelas de Turismo y Administración Hotelera, la primera en el país, y la Escuela de Construcciones Civiles.

**1982:** Se crea la Escuela de Diseño

**1985:** Se crea la Escuela de Ciencias de la Educación, especialización Docencia Primaria.

**1987:** Se aprueba la especialización de Educación Física

**1987:** Se aprueba la especialización de Educación Física

**1988:** Se autoriza la especialización en Docencia Pre-Primaria y la creación de la Escuela de Secretariado Ejecutivo Bilingüe.

**1987:** Se abrió el Programa Tulcán, en la provincia del Carchi, con la carrera de Tecnología en Administración de Empresas

**Octubre de 1991:** se crea la Carrera de Informática y en ese mismo año, en sesión de Consejo Superior de fecha 5 de noviembre de 1991, se resuelve aprobar el funcionamiento de la licenciatura en Pedagogía

**1992:** la de Ingeniería Comercial con mención en Administración de Empresas y mención en Contabilidad.

**El 29 de junio de 1995:** el Dr. Julio Terán Dutari, S.J., Rector de la PUCE concede la autorización provisional para el funcionamiento de las especializaciones de Historia y Geografía; así como, de Castellano y Literatura en la Escuela de Ciencias de la Educación

**1995:** Convenio entre la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y el Instituto ID de Cristo Redentor Misioneras y Misioneros Identes, para que esté último se hiciera cargo de la administración de la PUCE

**Desde 1995 hasta la actualidad:** Las Misioneras y Misioneros Identes dirigen esta Sede universitaria de la PUCE Ibarra. Se crearon nuevas ofertas académicas: Ciencias Agrícolas Andinas, Comercio Internacional, Comunicación Social, Ciencias Ambientales y Ecodesarrollo

**Actualmente la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra:** Cuenta con una amplia oferta académica con carreras de grado y tecnología

### 1.2.3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Figura 7

Estructura Organizacional de la PUCE Ibarra



Nota. La figura es tomada del Consejo Directivo de la PUCE Ibarra. Fuente: documento digital (2023)

### **1.2.3.3 MISIÓN**

De acuerdo a la Planificación Estratégica (2021) de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ibarra 2022-2025. En el Estatuto de la PUCE, aprobado el 10 de julio de 2019, está la siguiente misión en la cual se refleja la razón de ser de nuestra institución:

La Misión de la Universidad es la constante búsqueda de la verdad y la promoción de la dignidad humana en todas sus dimensiones, mediante la investigación, la conservación y comunicación del saber, y la vinculación con la sociedad, para el desarrollo sostenible e integral, nacional e internacional (p.7).

### **1.2.3.4 VISIÓN**

La visión de la Universidad plasmada en la Planificación Estratégica de la PUCE (2021) elaborada para los años 2022-2025 refleja el sueño como institución donde se miran en 5 años, ésta es:

Somos una comunidad universitaria humanista, para la transformación personal y social, al servicio de un mundo fraterno, justo y sostenible. Nos identificamos como un proyecto inclusivo, eficiente, en diálogo con su entorno y en constante innovación académica y organizacional.

## **2. MATERIALES Y MÉTODOS**

### **2.1 PROCESO DE INVESTIGACIÓN**

El Proceso de investigación constituye diversas etapas, fases o pasos que están interconectadas de una manera lógica, secuencial y dinámica, lo que no significa que no sea posible volver a la fase previa o se puede visualizar la siguiente etapa. (Hernández Sampieri et al., 2003). Los autores mencionan que estos procesos proporcionan una visión general de la investigación como una actividad individual y coordinada que beneficie al estudio de cada una de las etapas del objeto de estudio. Este proceso está aplicado en enfoques cualitativos como cuantitativos, cada uno con diferentes características de acuerdo a su metodología (Gómez, 2007).

En este sentido, la investigación abarcó dos etapas; la primera está la contextualización o planteamiento del problema, la definición del enfoque de la investigación y el alcance de la misma; a partir de esta base, se desarrolla un diseño de investigación (un plan o estrategia para recolectar datos para lograr los objetivos de la investigación); y, posteriormente se pasa a la segunda fase, donde se organiza el trabajo de campo (empírico) para recolectar, analizar y presentar datos.

### **2.2. MODELO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN**

De acuerdo a las investigaciones realizadas, el clima laboral y la motivación han sido objeto de estudio a la largo de muchos años y son esenciales en cualquier tipo organización y no deja de ser importante en el ámbito educativo que es el objeto de estudio de la investigación; por un lado, se conoce que la motivación de los docentes es considerada parte fundamental para que la institución pueda funcionar sin ningún problema y el empleado esté satisfecho en su lugar de trabajo. De igual manera, el clima laboral es un tema delicado que involucra los factores internos y externos percibidos por los trabajadores y son determinantes en el comportamiento del profesorado, lo que determina el nivel de motivación laboral y desempeño laboral.

En este contexto, es necesario una buena gestión de estos factores, dimensiones o variables que involucran al clima laboral y la motivación, que son considerados para el estudio de

investigación, no son suficientes, sin embargo, son los necesarios, debido a la naturaleza del objeto práctico de la investigación.

## Figura 8

### Fases del proceso de investigación

#### Fase 1. Contexto, enfoque y alcance de campo

<b>1. Planteamiento del problema</b>
<b>Situación problemática:</b> Análisis del Clima Laboral y su incidencia en la motivación del personal docente de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ibarra.
<b>2. Fundamentación teórica</b>
Clima Laboral y Motivación en el profesorado. Origen, definiciones, importancia, características, factores, tipos, dimensiones y modelos del Clima laboral propuestos por Litwin y Stringer, Likert y Sara Corral y Jaime Pereña Definiciones, teorías, factores y modelos de la Motivación Laboral propuestos por Mc Celland, de Gagné et al y de Pedro Jaramillo  Relación entre clima laboral y motivación. Estrategias para mejorar las dimensiones desfavorables del clima y
<b>3. Caracterización de la investigación</b>
Tipo de investigación: Enfoque mixto, caracterizada por ser descriptiva – correlacional

<b>4. Diseño de la investigación</b>
No experimental Transversal o transaccional Población <b>Unidades de medición:</b> Personal Docente <b>Unidad de análisis:</b> <b><u>Clima Laboral</u></b> Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Apoyo, Normas, Conflicto Identidad <b><u>Motivación</u></b> Factores higiénicos y factores motivacionales  <b>Instrumentos de medición:</b> Cuestionarios
<b>5. Instrumentos</b>
Se utilizará y adaptará los cuestionarios:  Clima Laboral según Litwin y Stringer 1968  Cuestionario de motivación ML-ORG según Pedro Jaramillo 2011, basada en la teoría de Frederick Herzberg (1959)

#### Fase 2. Trabajo de Campo

<b>6. Organización del trabajo de Campo</b>
Aplicación del cuestionario de Clima Laboral y Motivación
<b>7. Recolección de datos y procesamiento</b>
Ingreso de datos en software SPSS versión 25  Elaboración de gráficos a través de las escalas en los niveles alto, medio y bajo en el instrumento de motivación y en las escalas de los niveles bueno, regular y malo para el instrumento de clima laboral.  Análisis de correlación
<b>8. Análisis, discusión, conclusiones y recomendaciones</b>
Medidas de correlación a través del coeficiente de Spearman, discusión, conclusiones, recomendaciones  Diseño de propuesta  Presentación de informe

*Nota.* Fases del proceso de investigación. (Adaptado de pensamiento y gestión, N° 35 ISSN 1657-6276, 2013), elaboración propia.

## 2.3 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador -Ibarra (PUCE – Ibarra) ha logrado un alto prestigio dentro de las instituciones educativas, sin embargo, se han detectado algunas deficiencias que están relacionadas con los factores internos que involucran al Talento Humano del personal docente y están relacionados con el Clima Laboral, uno de los problemas que está presente en la Universidad.

El clima organizacional es el conjunto de percepciones que tiene las personas respecto al ambiente de trabajo, factores como la remuneración, la motivación, el trabajo de los superiores, la relación con los compañeros, la infraestructura física, variables que influyen en el ambiente de trabajo (Márquez & Jiménez, 2022). Por ello, medir el clima organizacional debe ser una tarea frecuente, al menos una vez al año o cada dos años, con la finalidad de conocer la opinión de los miembros de la organización sobre estos temas, en este caso en el personal docente de la PUCE-Ibarra y su relación con la motivación laboral, lo cual es de gran importancia en las organizaciones, especialmente en la educación que es una prioridad para desarrollar una sociedad sustentable con valores y principios.

Por tal motivo, es necesario contar con formadores motivados y fortalecidos, factores importantes para un desempeño laboral docente eficiente y satisfactorio, que creará en el futuro, generaciones de ciudadanos educados, formados en competencias y valores, siendo así, es importante que los docentes tengan un alto grado de motivación laboral y sea transmitido en el aula de clase.

Cabe mencionar que el comportamiento humano es afectado por el grado de motivación que cada individuo manifiesta, existen muchas teorías para explicar este hecho, una de ellas es la teoría de la motivación humana propuesta por Abraham Maslow. Según Dubrin (2016) Maslow afirma que nuestro comportamiento y la motivación de una persona están determinados por una serie de necesidades, que se dividen en cinco niveles de acuerdo a la importancia, las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización. Así como la teoría de McClelland basada en tres tipos de motivación, entre ellas está la necesidad de

afiliación, logro y poder, que actualmente son palpables en el ámbito de las organizaciones (Cueva, 2018). De igual manera, otra de las teorías destacadas es la propuesta por Frederick Herzberg basada en los factores higiénicos y motivacionales que determinan la satisfacción e insatisfacción de los colaboradores de las organizaciones. En este sentido, si ninguno de los factores está funcionando adecuadamente, las personas experimentarán una insatisfacción total y, como resultado, no existirá de motivación (Robbins & Coulter, 2014).

Estas teorías de motivación explican que el ser humano por su naturaleza busca cada vez más y más, satisfacer un sin número de necesidades, después de haber sido cubiertas, que no solo están relacionadas con las necesidades básicas, de reconocimiento, estabilidad laboral, familia, salud, recompensas, remuneración, estatus social, amor, afecto, sino de sentirse realizado de manera personal y profesional o incluso de sentir la necesidad de poder o de competir con el resto.

Por esta razón, el Clima Laboral y la motivación laboral será analizada como objetivo estudio, dirigiéndose a todo el personal docente (tiempo completo, medio tiempo y parcial) de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ibarra.

En la PUCE- Ibarra trabajan 223 docentes, de los cuales 152 docentes desempeñan su labor en tiempo completo, 40 docentes trabajan medio tiempo y 30 docentes dedican su trabajo tiempo parcial, quienes trabajan en Direcciones, Escuelas, Departamentos y Unidades, ubicado en la ciudad de Ibarra, en la cual se analizará y se desarrollará la temática. De lo que se conoce, no se ha realizado ningún tipo de análisis del clima laboral en la Universidad y tampoco los efectos de éste en la motivación de los docentes para mejorar su rendimiento laboral y el servicio de calidad a los estudiantes, en la conformidad que él trabajo lo realiza como citar unos aspectos como los incentivos laborales, reconocimientos y recompensas, liderazgo y participación, innovación y cambio, comunicación efectiva, calidad de vida laboral, balance trabajo – familia, colaboración y trabajo en equipo, identidad con la institución, entre otros factores.

Dentro de la institución, hay ciertas percepciones no favorables del personal docente, este problema se puede originar por la falta de reconocimientos y recompensas en los empleados cuando realizan un buen desempeño en sus actividades laborales, existen comentarios de la remuneración en el que se indica que ésta no está acorde a su labor docente y gestión

administrativa en sus Escuelas o dependencias a las que pertenecen; los docentes medio tiempo han percibido que ha sido necesario buscar otra fuente de ingreso para cubrir sus necesidades, debido a su remuneración; existe una percepción de diferencias en los algunos beneficios laborales entre los docentes tiempo completo con los docentes de medio tiempo y parcial, los primeros son considerados como una prioridad y los últimos, muchas veces no son tomados en cuenta en capacitaciones de formación y desarrollo profesional, vestimenta, entre otros aspectos; se aplica un sistema de evaluación docente dividida tres grupos: autoevaluación (propio docente), heteroevaluación (estudiantes-docente) y coevaluación docente que abarca dos evaluaciones, la primera consta de directivo y jefes inmediatos al docente y la segunda es una evaluación de pares entre docentes, sin embargo, a pesar de que son comunicadas, los docentes perciben que no se toman acciones de los aspectos negativos, para mejorar su labor docente e incluso existen comentarios en el que los profesores continúan impartiendo sus clases a pesar de haber tenido una mala calificación en su evaluación; existen casos del personal docente tiempo completo que tienen demasiada carga en gestión administrativa y su labor docente o sus actividades administrativas, deben continuar fuera de su jornada laboral, lo cual incide en la falta de motivación del personal, si bien, existe políticas de desarrollo e incentivo para el personal docente, es esencial conocer que factores son los que realmente motiva a los empleados para que se encuentren satisfechos e influya en un buen rendimiento de sus labores diarias.

Por ello, la presente investigación pretende medir el Clima Laboral y encontrar la relación que existe con la motivación del personal docente de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ibarra, con el fin de mejorar los factores que han repercutido de forma negativa en estas variables en beneficio para el personal docente de la institución.

Así, ante lo expuesto la pregunta general que guiará la presente investigación es: ¿Cómo interpretar la medición del Clima laboral y su incidencia en la motivación del personal docente de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador – Ibarra?

## **2.4 OBJETIVOS**

### **2.4.1 Objetivo general**

Analizar el clima laboral y su incidencia en la motivación del personal docente de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador – Ibarra

### **2.4.2 Objetivos específicos**

- Diagnosticar el clima laboral del personal docente de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador - Ibarra.
- Conocer el nivel de motivación del personal docente de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador- Ibarra.
- Relacionar el clima laboral y la motivación del personal docente de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador- Ibarra.
- Diseñar estrategias para el mejoramiento del clima laboral y la motivación del personal docente de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador-Ibarra.

## **2.5 JUSTIFICACIÓN**

El clima laboral y la motivación son parte fundamental del desarrollo educativo y especialmente en la labor docente para que pueda estar satisfecho en su trabajo, brinde un buen servicio a los estudiantes y tenga un buen desempeño laboral.

Igualmente, las nuevas exigencias en el ámbito educativo y en el contexto de la globalización, las Universidad deben adaptarse a los nuevos requerimientos de formación profesional para seguir siendo competitivas. Por lo tanto, las universidades deben prestar atención a la motivación de su profesorado y al entorno laboral. La importancia de establecer la relación entre

clima laboral y motivación, ya que, con esta información, permitirá a los universitarios obtener una formación profesional de mejor calidad.

Por otra parte, en el mundo laboral, existen un sin número de dificultades que están relacionadas con el Clima Laboral de las organizaciones y la motivación del personal, factores, dimensiones o variables de gran importancia para todo tipo de instituciones públicas o privadas, por la necesidad de mantener el ambiente de trabajo en óptimas condiciones, que permita mantener la premisa básica de personal motivado, tomando en cuenta que en la actualidad los trabajadores son considerados uno de los recursos intangibles más importantes para mejorar la rentabilidad empresarial.

Por ende, la presente investigación es fundamental porque permitirá conocer los factores internos y externos que están relacionados con el clima laboral y que pueden incidir en la motivación del personal, la cual aportará varios beneficios como mejorar el rendimiento del personal, fortalecer el trabajo en equipo y compañerismo en el trabajo, comunicación efectiva entre jefes y empleados, mejorar los incentivos laborales, las relaciones interpersonales y liderazgo de los directivos, factores internos que servirán y contribuirán para mejorar el Clima Laboral y motivar al personal docente de la PUCE Ibarra, quienes se beneficiarán de esta investigación. No obstante, se enfatizará la importancia de contar con empleados capacitados y motivados para que puedan adaptarse al cambio e influencien en el rendimiento del personal y calidad de servicio a los estudiantes.

En este sentido, estudiar el clima organizacional y la motivación del personal interno de la institución, será esencial para identificar las necesidades, comprender que es lo que realmente motiva al personal para el mejoramiento de estos factores. Por ello, será necesario realizar un diagnóstico del Clima Laboral a través de una encuesta basándose en los modelos verificables de autores que han tenido experiencia en este ámbito como uno de los precursores de esta temática como es el modelo de Litwin y Stringer y así mismo analizar cómo se encuentra la motivación del personal docente de la PUCE Ibarra, basándose en los precursores de las teorías de la motivación como el de Frederick Herzberg.

La presente investigación servirá para realizar un plan de acción que permita proponer estrategias con el fin de mejorar los factores del Clima Laboral y la Motivación del personal docente de la PUCE Ibarra, especialmente las dimensiones que presentan bajas puntuaciones, de tal manera que los docentes estén satisfechos en su ambiente de trabajo y esto pueda influenciar en su motivación laboral con los estudiantes, así como un mejor rendimiento laboral en la institución. Si se aplican las propuestas sugeridas, la Universidad y quienes trabajan en la institución como es el caso de estudio, el personal docente, se verán beneficiados a través de mayores ingresos, reconocimientos, recompensas, mejorando el trabajo en equipo y compañerismo, la comunicación efectiva entre jefes y empleados, los incentivos laborales y liderazgo de los directivos, problemas que podrían resolverse en la Universidad.

## **2.6 PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS**

### **Hipótesis general**

Cuando existe un mejoramiento del clima laboral, incrementará la motivación del personal docente de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ibarra.

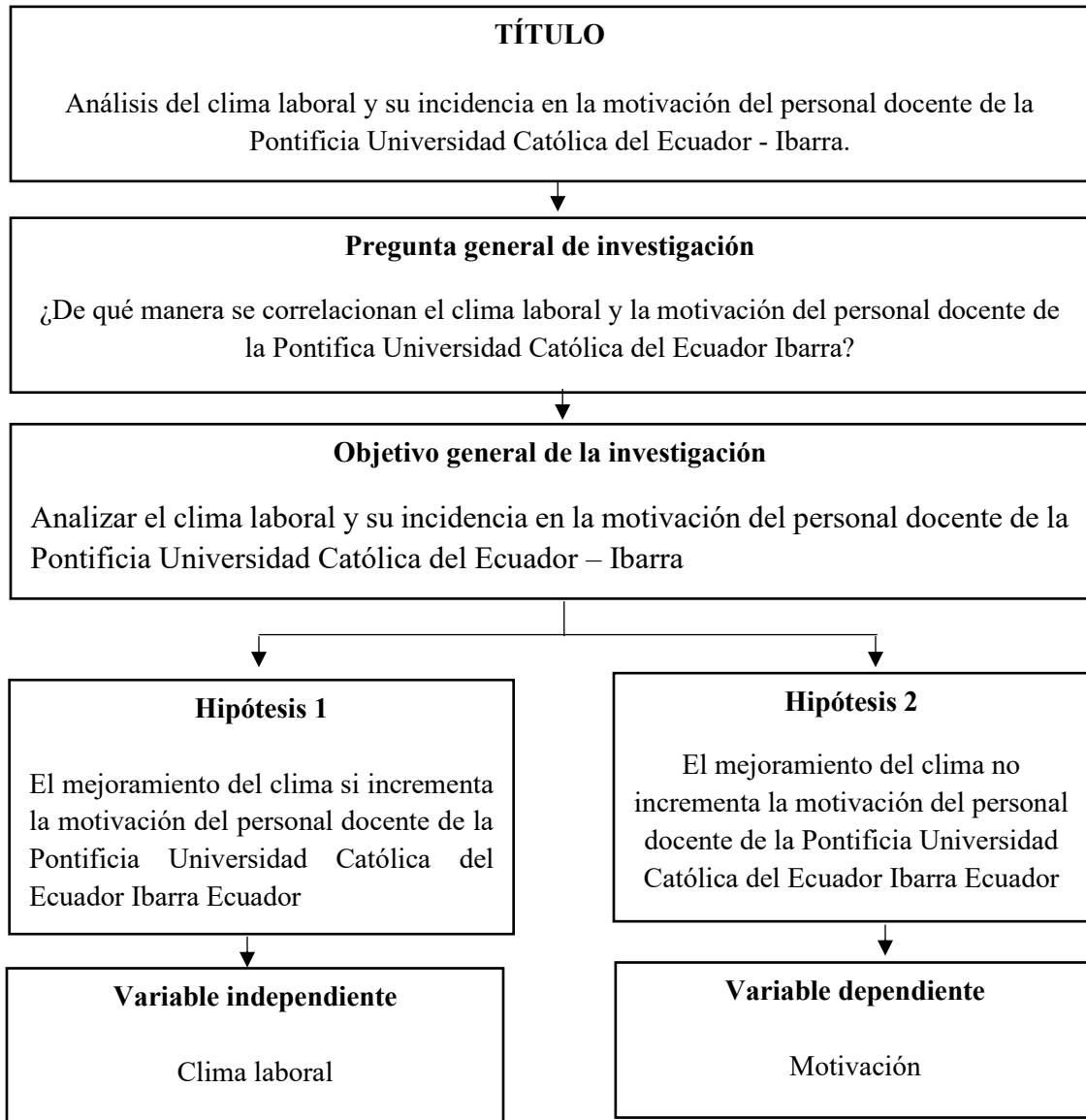
### **Hipótesis particulares**

- a) El mejoramiento del clima si incrementa la motivación del personal docente de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ibarra.
- b) El mejoramiento del clima no incrementa la motivación del personal docente de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ibarra.

**En la figura 9, se presenta la relación entre objetivos e hipótesis de investigación:**

**Figura 9**

*Relación entre objetivos, hipótesis y variables de investigación*



Fuente: Elaboración propia

## **2.7. CARACTERIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

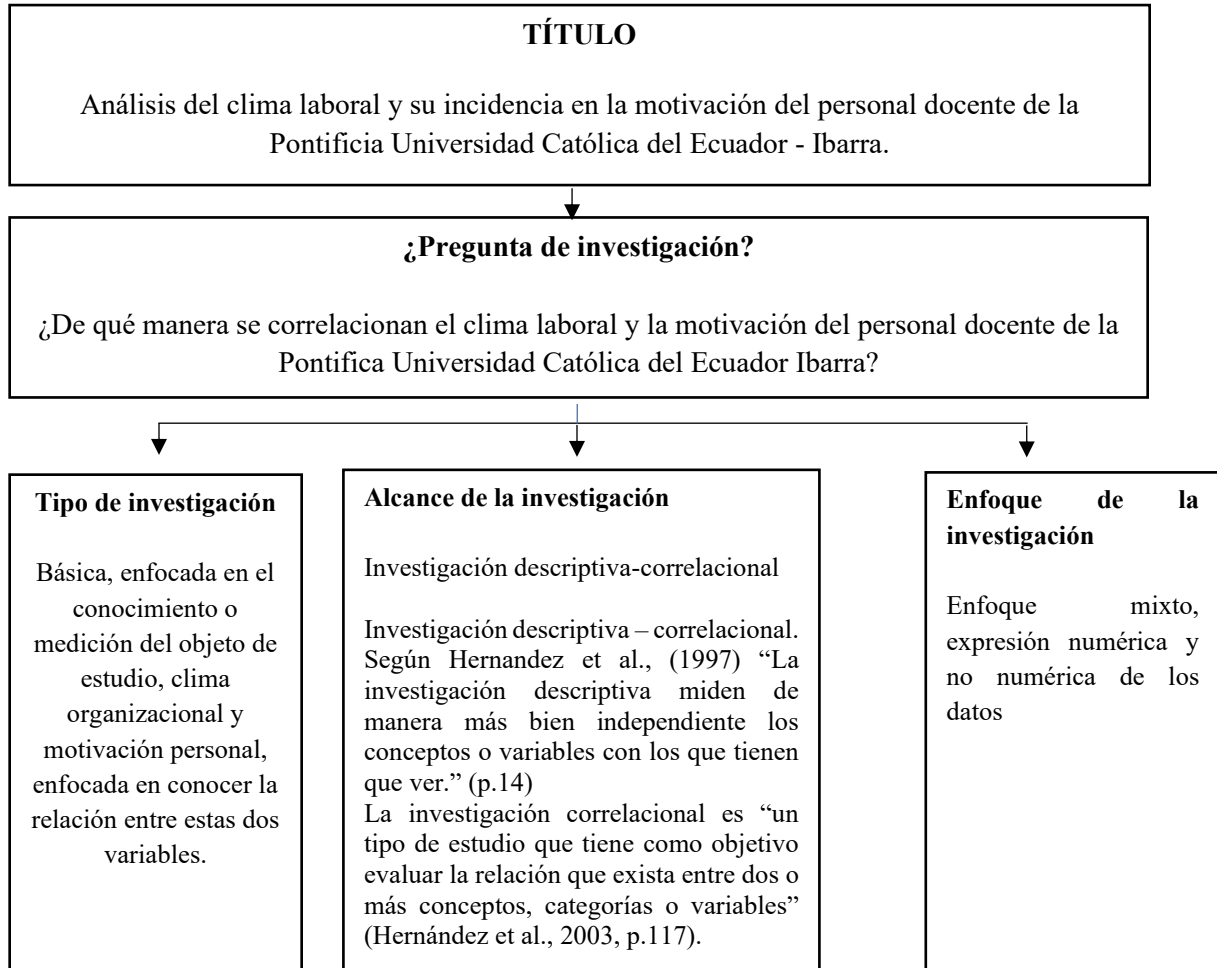
En la figura 10 se muestra una caracterización de la investigación llevada adelante.

## 2.8 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

La primera parte es una investigación básica en el que se incluyen los métodos de pensamiento, análisis, síntesis y deducción, así como métodos estadísticos generales (estadística descriptiva).

En la segunda parte es una investigación aplicada en la que se aborda la propuesta de acuerdo a los datos y resultados que se permiten diseñar estrategias para mejorar el clima laboral y la motivación en el personal docente de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ibarra

**Figura 10.** *Caracterización de la investigación*



*Nota.* Caracterización de la investigación (Adaptado de pensamiento y gestión, N° 35 ISSN 1657-6276, 2013), elaboración propia.

## **2.9 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación enfoque cuantitativa determinada con una expresión numérica de los datos, medición ordinal de las observaciones obtenidas.

La presente investigación utiliza un diseño descriptivo- correlacional. En el primer caso, porque, será útil para analizar las dimensiones y factores del clima laboral y motivación del personal del docente de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador- Ibarra (PUCE-I), recolectando datos de las dos variables de manera independiente. En el segundo caso, el diseño correlacional, para determinar la relación entre el clima laboral y motivación, mismas que son de gran importancia para el objeto de estudio.

Por su diseño es una investigación no experimental y de corte transversal, debido a que no se manipularán variables y se recogerán datos en un solo momento.

## **2.10 POBLACIÓN MUESTRAL Y PROCEDIMIENTO**

En el marco de esta investigación, no fue necesario emplear una muestra específica, ya que el conjunto total de docentes consta de 223 individuos, una cifra que no supera las 500 personas. Por lo tanto, el cálculo del tamaño de la muestra resulta innecesario.

Inicialmente, la población objeto de estudio estaba compuesta por los 223 docentes de la institución. No obstante, este número se vio reducido a 180 docentes, debido a que después de haber realizar varios intentos por los medios de comunicación de la institución y visitas a los directores de escuela como docentes en sus oficinas, no hubo más acogida. Además, debido a la naturaleza anónima de los instrumentos utilizados para asegurar la transparencia en los resultados, no fue posible identificar a los docentes que no habían participado en la investigación. Sin embargo, se logra la participación de casi la totalidad del personal, representado por el 80,7% del personal docente, entre los cuales se encontraban el personal docente de tiempo completo, medio tiempo y parcial.

Se excluye a las personas que recientemente han ingresado a la institución y estén laborando menos de 3 meses, debido a que por el corto tiempo y experiencia tienen una percepción superficial de los acontecimientos que involucran el ambiente laboral de la institución, así mismo, no se toma en cuenta a las personas que se encuentran en periodo vacacional.

## **Procedimiento**

La presente investigación se realiza ejecutando el siguiente procedimiento:

- Se realiza una reunión general con el personal docente de la institución con el fin de socializar la idea de la presente investigación.
- Los cuestionarios del clima laboral y motivación, se revisan previo a su aplicación con el personal de Dirección Administrativa/ Dirección Académica de la institución y Prorectorado.
- Después de haber definido los cuestionarios con Dirección Administrativa/ Dirección Académica y Prorectorado, se suministran los mismos de manera digital a través de Comunicado Institucional, correos electrónicos de la institución u otros medios de comunicación tecnológica.
- La información se organiza en una Matriz de datos en el paquete estadístico SPSS versión 25.
- Con esta matriz de datos se procede al uso de medidas de estadísticas para la interpretación de los mismos.

## **2.11 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Existen una variedad de modelos de medición del clima laboral y motivación personal. De acuerdo al contexto y validez del contenido de la investigación objeto de estudio, se considera aplicar el instrumento del Clima Laboral, el propuesto por Litwin y Stringer y el cuestionario del clima laboral Pedro Jaramillo “ML-ORG”, cuyo detalle de dimensiones, indicadores e ítems se detallan a continuación:

**Tabla 14**

*Matriz Metodológica de la investigación*

VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN	INSTRUMENTOS	ITEMS
Clima Laboral	Litwin y Stringer, citado en Acosta U. & Venega 2010 señala que: “El clima es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas directa o indirectamente por los trabajadores que vive y trabaja en dicho entorno y que influye en su comportamiento” (p. 166).	<b>Estructura</b>	Grado de percepción que tiene el empleado del número de reglas, restricciones, procedimientos y controles existentes.	Escala Ordinal: Tipo Likert	Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer (1968)	1, 2, 3, 4, 5,6,7, 8,9,10
		<b>Responsabilidad</b>	Nivel de responsabilidad que tiene el empleado para tomar las decisiones por sí solo			11, 12, 13, 14,15,16 y 17
		<b>Recompensa</b>	Nivel de satisfacción que tiene el empleado al ser recompensado por el trabajo bien realizado.			18,19,20,21,22 y 23
		<b>Riesgo</b>	Grado de desafíos y riesgos que tiene el empleado en el trabajo y organización.			24,25,26,27 y 28
		<b>Calidez</b>	Grado de percepción que tiene el empleado sobre la confraternidad en general.			29,30,31,32 y 33
		<b>Apoyo</b>	Grado de colaboración y ayuda mutua entre los directivos y empleados de la organización.			34,35,36,37,38 y 39
		<b>Normas</b>	Grado de percepción del empleado sobre las normas y exigencias en el desempeño del trabajo.			40,41,42,43 y 44
		<b>Conflicto</b>	Grado de percepción que tiene directivos frente a situaciones adversas y su capacidad de tratar problemas de forma abierta.			45,46,47,48 y 49
		<b>Identidad</b>	Grado de pertenencia que tiene el empleado por pertenecer a la empresa y al grupo de empleados de la organización.			50,51,52 y 53

Motivación Laboral	Los factores higiénicos se relacionan con el entorno del trabajo y se consideran necesarios para prevenir la insatisfacción en el trabajo.	Factores Higiénicos	Grado en el que el personal percibe los beneficios y servicios sociales.	Escala Likert	Ordinal:	Tipo	Cuestionario Motivación Laboral ML- ORG de Pedro Jaramillo, según Herzberg (1950)	2,3,4,13,41
			Grado en el que el personal percibe la supervisión.					5,7,37
			Grado en el que el personal percibe las condiciones físicas y ambientales.					8,9,10
			Grado en el que el personal percibe su salario.					11
	Los factores motivacionales están bajo el control del individuo, ya que se relacionan con lo que él hace y cómo se desempeña en su trabajo.	Factores Motivacionales	Grado en el que el personal percibe su realización.					14,15,17, 18, 19, 20, 21, 22,34
			Grado en el que el personal percibe su reconocimiento.					23,24,25,26,35
			Grado en el que el personal percibe su progreso profesional.					6,16,27,28,29,30, 31,32,33,36
			Grado en el que el personal percibe su responsabilidad.					1,12,38,39,40

*Nota.* Elaboración propia

### **2.11.1 Instrumento Cuestionario de Clima Laboral**

El cuestionario de Litwin y Stringer fue examinado por la Escuela de Psicología de la Universidad Católica de Chile en su realidad organizacional. En concreto, en 1976, Soledad Larraín llevó a cabo un estudio preliminar de este instrumento. Luego, en 1981, la Escuela de Trabajo Social de la misma Universidad realizó una investigación, con el propósito de evaluar la coherencia interna de este instrumento (Contreras & Vargas, 1984, p. 29).

Se llegó a la conclusión, a partir de los resultados obtenidos en estas investigaciones, de que el instrumento desarrollado por Litwin y Stringer es coherente en la realidad organizacional.

#### **Desarrollo**

La Escuela de trabajo Social de la Universidad Católica de Chile, tuvo la necesidad de probar este instrumento con muestras y contextos históricos distintos a los que ya se había utilizado, para confirmar su confiabilidad, permitiendo así su utilización en nuestro entorno organizacional por parte de los profesionales que lo necesitarán, con la finalidad de ofrecer una herramienta que permita medir el clima organizacional. Por ende, se necesitaba cumplir dos los objetivos: uno de ellos era probar la consistencia interna del instrumento de Clima Organizacional de Litwin y Stringer y otro de los objetivos era medir el Clima Organizacional en una institución de servicio (Contreras & Vargas, 1984, p.29).

De tal manera, los objetivos se cumplieron en dos etapas: la primera etapa fue reformular los ítems que presentan problemas de comprensión y redacción con la asesoría de expertos en comunicación escrita, con el fin de encontrar un lenguaje en los términos más usados en el ámbito organizacional y así proceder a su consistencia interna en dos instituciones de servicio (en un área bancaria y otra del área de menores). En la segunda etapa, se buscó obtener el perfil general de Clima Organizacional, tanto en la institución de servicios del área menor como en grupos de trabajo específicos.

#### **Consistencia del instrumento**

Después de realizar modificaciones en el instrumento durante su aplicación en la institución de servicios del área menor, se logró alcanzar su nivel más alto de consistencia, llegando al 92%.

Se considera que este aumento se debía a la revisión de la estructura gramatical de los elementos y al método de administración del instrumento (Contreras & Vargas, 1984, p.30).

Se llega a la conclusión de que, después de ser reformulado y evaluado su nivel de consistencia interna entre los ítems y las dimensiones, el instrumento presenta esta cualidad de confiabilidad.

### **Perfil de clima organizacional.**

A partir de la utilización del instrumento de Clima Organizacional en la institución de servicios del área menor, se generaron perfiles de Clima Organizacional para cada grupo específico de trabajo presente dentro de la organización, como el personal auxiliar, el personal de servicio, personal docente, los profesionales y el voluntariado. (Contreras & Vargas, 1984, p.31). Esto permitió concluir que es posible obtener percepciones diferentes del clima en cada grupo de trabajo. Según la teoría, esta situación se explica por la influencia de variables como la posición dentro del grupo de trabajo y la jerarquía, las variables del ambiente interno de la organización (como la estructura, los procesos y el sistema de gestión) y las variables individuales (actitudes, sentimientos y expectativas laborales).

En conclusión, este instrumento de Clima Organizacional de Litwin y Stringer, Forma C, se puede aplicar a las instituciones que se necesiten, con el fin de mejorar la comprensión de la organización y obtener una visión general de los procesos organizacionales que influyen en el comportamiento del empleado, esto ayudará a enriquecer su conocimiento sobre la organización y facilitará la toma de decisiones informadas en su trabajo (p.31).

El modelo de Litwin y Stringer (1968 citado en Herrera, 2018), abarca nueve dimensiones: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Calidez, Apoyo, Normas, Conflicto e Identidad, el cual determina el grado en el que está el clima laboral de las organizaciones, está compuesto por 53 ítems por una serie de afirmaciones positivas y negativas con cinco alternativas de respuesta de acuerdo escala tipo Likert. Los ítems positivos (1, 2, 3, 4, 5, 6, 10, 12, 13, 14, 15, 18, 19, 20, 23, 25, 26, 28, 29, 30, 33, 34, 35, 36, 37, 39, 41, 43, 44, 46, 47, 48, 50, 51) tienen el siguiente significado:

En donde: (1) Totalmente en desacuerdo, (2) En desacuerdo, (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo, (4) De acuerdo y (5) Totalmente de acuerdo.

Sin embargo, para los ítems negativos (7, 8, 9, 11, 16, 17, 21, 22, 24, 27, 31, 32, 38, 40, 42, 45, 49, 52 y 53), las alternativas tienen un valor diferente: (5) Totalmente en desacuerdo, (4) En desacuerdo, (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo, (2) De acuerdo y (1) Totalmente de acuerdo.

Litwin y Stringer (1968) organiza este instrumento en dos secciones: la primera se refiere a los datos generales de los encuestados, mientras que la segunda se enfoca en las preguntas planteadas en el modelo utilizado. El período de recopilación de datos mediante encuesta tuvo lugar en el mes de junio de 2023.

Para reducir los sesgos de respuesta comunes en la recopilación de datos, se decidió que la encuesta fuera anónima.

Para evaluar la variable dependiente del "Clima Organizacional" se valora las percepciones positivas, negativas y neutras de cada dimensión y a nivel general, estas percepciones determinan el nivel de clasificación.

Primero, sacar la frecuencia y porcentaje de cada ítem de todos los encuestados, esto se debe hacer por cada opción de respuesta.

Después, sacar el promedio de cada opción de respuesta por dimensión, para ello, se debe sumar las frecuencias y dividir para el número de ítems que compone cada dimensión.

**Nivel Bueno:** Sumar el promedio de las frecuencias de las opciones respuesta (4) De acuerdo y (5) Totalmente de acuerdo; y, finalmente, se debe transformar a un porcentaje.

**Nivel Malo:** Sumar el promedio de las frecuencias de las opciones respuesta: (1) Totalmente en desacuerdo, (2) En desacuerdo y, finalmente, se debe transformar a un porcentaje.

**Nivel Regular:** Sumar el promedio de las frecuencias de las opciones respuesta: (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo y, finalmente, se debe transformar a un porcentaje.

Para conocer el promedio de las percepciones positivas, negativas y neutrales en general del Clima Laboral, se suma el promedio de todos los porcentajes de las percepciones positivas de cada dimensión, igualmente se hace el mismo procedimiento con las percepciones negativas, tomando en cuenta a todas como un conjunto.

### **2.11.2 Instrumento: Cuestionario ML según Pedro Jaramillo**

El objetivo de este instrumento es explorar el nivel de motivación con el que los colaboradores trabajan en las organizaciones, basada en la teoría de Frederick Herzberg de los factores higiénicos y motivacionales (Pezo & Palacios, 2019).

- Los Factores Higiénicos o Preventivos, como el salario, las condiciones ambientales, la supervisión, las relaciones interpersonales y la gestión de la organización, tienen como objetivo evitar la insatisfacción, pero no generan por sí mismos satisfacción y motivación (Alvarado, 2018).
- Los Factores Motivacionales, como el reconocimiento, el sentido de logro, la autonomía o responsabilidad, las oportunidades de crecimiento y el trabajo en sí mismo, sí generan satisfacción, siempre y cuando los factores higiénicos estén funcionando de manera adecuada (Alvarado, 2018).

La administración de este cuestionario puede ser tanto individual como colectiva y tiene una duración aproximada de 10 a 15 minutos. Puede ser aplicada a colaboradores de empresas o instituciones que tengan desde 25 años de edad. El modelo consta de 41 preguntas y las puntuaciones en la escala se obtienen sumando las respuestas, utilizando una escala de Likert de 4 alternativas, con asignaciones de valor: Nunca = 1, Casi nunca = 2, Casi siempre = 3, Siempre = 4. Sin embargo, para los ítems negativos (7, 8, 9, 11, 19), las alternativas tienen un valor diferente: Nunca = 4, Casi nunca = 3, Casi siempre = 2, Siempre = 1 Los 41 ítems se

dividen en 2 dimensiones: factores de motivación o intrínsecos (ítems 41, 13, 3, 4, 2, 5, 37, 7, 8, 9, 10, 11) y factores de higiene o extrínsecos (ítems 14, 15, 34, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 35, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 16, 27, 36, 6, 38, 39, 1, 40, 12). Para la calificación, se valora las percepciones positivas y negativas de cada dimensión tanto de los factores higiénicos y motivacionales y a nivel general, estas percepciones determinan el nivel de clasificación:

En el caso de las subdivisiones de cada dimensión, se debe tomar en cuenta lo siguiente:

Primero, sacar la frecuencia y porcentaje de cada ítem de todos los encuestados, esto se debe hacer por cada opción de respuesta.

Después, sacar el promedio de cada opción de respuesta por dimensión, para ello, se debe sumar las frecuencias y dividir para el número de ítems que compone cada dimensión.

**Nivel Bueno:** Sumar el promedio de las frecuencias de las opciones respuesta (4) Siempre y (3) Casi siempre; y, finalmente, se debe transformar a un porcentaje.

**Nivel Malo:** Sumar el promedio de las frecuencias de las opciones respuesta: (1) Nunca, y (2) Casi nunca y, finalmente, se debe transformar a un porcentaje.

Para conocer el índice de favorabilidad y negatividad de las dimensiones: factores higiénicos y motivacionales, se suma el promedio de todos los porcentajes de las percepciones positivas, igualmente, se realiza el mismo procedimiento para las percepciones negativas para cada dimensión por separado.

Finalizando, se debe tener un promedio general de los dos factores de Herzberg, para ello, se debe sumar el promedio de todos los porcentajes de las percepciones positivas para conocer el nivel bueno, asimismo, se debe hacer los cálculos para las percepciones negativas para categorizar el nivel malo, tomando en cuenta los factores higiénicos y motivacionales como un conjunto.

### **2. 11. 3 Confiabilidad coeficiente de correlación**

Charles Edward Spearman (1904, citado en Martínez Ortega et al., 2009) fue el que propuso el coeficiente de correlación, conocido como coeficiente de correlación por rangos y jerarquías.

La fiabilidad es una característica importante de una prueba, ya que indica la precisión o estabilidad de los resultados y cuantifica el grado en que las medidas de la prueba están libres de errores aleatorios. En el caso del cuestionario ML-ORG, se ha utilizado la prueba de normalidad para conocer el coeficiente más adecuado de correlación para los instrumentos de clima laboral y motivación del personal docente de la PUCE Ibarra, se utilizó la prueba de normalidad, en el que se identificó que se debe utilizar las pruebas no paramétricas en el que se utiliza comúnmente el coeficiente Spearman cuando las variables son cuantitativas numéricas y no tienen una distribución normal, el cual es el caso del objeto de estudio.

Para ello, se utilizó un nivel de significancia del 0,95% y un margen de error del 0,05%, asimismo se planteó una hipótesis nula ( $H_0$ ): “Los datos siguen una distribución normal” y una hipótesis alternativa ( $H_1$ ): “Los datos no siguen una distribución normal”. Después de hacer los cálculos respectivos en el programa del SPSS y debido a que la población es mayor a 50 personas, se toma para el análisis la prueba de hipótesis de Kolmogorov-Smirnova”, lo cual arrojó que el nivel de significancia del Clima y Motivación Laboral oscila en 0,00%, por lo tanto es menor al margen de error del 0,05%, lo que significa que se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternativa ( $H_1$ ), lo que da a entender no siguen una distribución normal, por lo tanto, se debe, aplicar el coeficiente de Spearman.

### 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 3.1 Resultados

En este apartado se expone de manera detallada y descriptiva los resultados obtenidos de los cuestionarios utilizados para investigar la relación entre el clima Laboral y la motivación laboral de los docentes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ibarra (PUCE-I). Los resultados se presentan estructurados según los objetivos establecidos, de la siguiente forma:

##### 3.1.1 Resultados del instrumento del Clima Laboral según Litwin y Stringer

A continuación, se presentan los resultados la implementación del cuestionario del Clima Laboral según los autores anteriormente citados, el cual se basa en una información general de los encuestados y luego se encuentran las nueve dimensiones: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Calidez, Apoyo, Normas, Conflicto e Identidad, en relación a los docentes de la PUCE-I. Posteriormente, se muestra el resultado obtenido en función de la variable en general.

###### 3.1.1.1 Información General del Clima Laboral

**Tabla 15**

*Género*

<b>Género</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Masculino	91	50,56%
Femenino	89	49,44%
<b>TOTAL</b>	180	100,00%

*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Clima Laboral. Elaboración propia

En la Tabla N° 15, se observa que del 100% de los encuestados que está reflejado por 180 docentes, existe 91 personas de género masculino representado por el 50,56% y 89 personas que representan el género femenino 49,44%. Esta información revela que hay una relativa equidad

en la distribución de género entre los docentes encuestados, ya que la diferencia entre el número de hombres y mujeres es mínima.

**Tabla 16**

*Tiempo de dedicación*

<b>Tiempo de Dedicación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Tiempo Completo	134	74%
Medio Tiempo	26	14%
Tiempo parcial	20	11%
<b>TOTAL</b>	180	100%

*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Clima Laboral. Elaboración propia

En la Tabla N° 16, se muestra que del 100% de los encuestados que está reflejado por 180 docentes, 134 docentes representado por el 74%, su tiempo de dedicación es tiempo completo, dando a notar que la mayoría de los docentes están asignados a la Universidad en jornadas de trabajo completas. Por otra parte, 26 docentes que reflejan el 14% de los encuestados, manifiestan que son medio tiempo, lo que indica una distribución más flexible de sus responsabilidades laborales; y, finalmente, una mínima parte que está representado por 20 personas con un 11% son tiempo parcial, trabajando una jornada más limitada.

**Tabla 17**

*Cargo*

<b>Cargo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Director General o Director Escuela	9	5%
Jefe de departamentos o unidades	6	3%
Coordinador de Unidades	16	9%
Coordinador de grado, posgrado o tecnologías	14	8%
Docente	135	75%
<b>TOTAL</b>	180	100%

*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Clima Laboral. Elaboración propia

De acuerdo al cargo que ocupan las personas encuestadas en la Universidad, se muestra que de los 180 personas que representan el 100%, la mayoría corresponde al cargo de docente, reflejado en 135 personas

que corresponden al 75%, seguidamente hay 16 personas representado por el 9% tienen el cargo de Coordinador de Unidades, continuando, 14 personas que representan el 8% poseen el cargo de Coordinador de grado, posgrado o tecnologías, por otra parte, 9 personas tienen el cargo de director general o director de escuela que representa el 5% de encuestados; y, finalmente, respondieron 6 personas que corresponden al 3% de encuestados que asumen el cargo de jefe de departamentos o unidades

**Tabla 18**

*Escuelas/ Tecnologías*

<b>Escuelas / Tecnologías</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Escuela de Negocios y Comercio Internacional	30	17%
Escuela de Ciencias Agrícolas y Ambientales	22	12%
Escuela de Ciencias Sociales y Humanas	30	17%
Escuela de Gestión de Empresas Turísticas y Hoteleras	9	5%
Escuela de Ingeniería en Sistemas	15	8%
Escuela de Arquitectura, Arte y Diseño	38	21%
Escuela de Jurisprudencia	18	10%
Tecnologías	18	10%
<b>TOTAL</b>	<b>180</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Clima Laboral. Elaboración propia

En la tabla 18, se muestra que las personas que más contestaron la encuesta han sido 38 docentes que pertenecen a la Escuela de Arquitectura, Diseño y Artes representado por el porcentaje del 21%, 30 docentes con el porcentaje del 17% que corresponden a la Escuela de Ciencias Sociales, y Humanas, al igual que la Escuela de Negocios y Comercio Internacional en la que hay las misma cantidad de docentes reflejando por el mismo porcentaje, 22 docentes que representan el 12% que están en la Escuela de Ciencias Agrícolas y Ambientales. Por otra parte, en la Escuela de Jurisprudencia y Tecnologías se encuentran 18 docentes, representado por el 10% respectivamente. Asimismo, están en la Escuela de

Ingeniería en Sistemas 15 docentes que representan el 8%; y, finalmente, se encuentran 9 docentes en la Escuela de Gestión de Empresas Turísticas y Hoteleras que representan el 5% de las personas encuestadas.

**Tabla 19**

*Año de Servicio en la PUCE-I*

<b>Años de Servicio en la PUCE-I</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
De 3 a 6 meses	11	6%
De 6 a 12 meses	23	13%
De 1 a a 5 años	21	12%
De 5 a 10 años	60	33%
Más de 10 años	65	36%
<b>TOTAL</b>	180	100%

*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Clima Laboral. Elaboración propia

En la tabla 19, revela los años de servicio del personal docente en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ibarra, la mayoría de personal representado por 120 personas, reflejado en el 69% de los encuestados, están alrededor de 5 a 10 años y más de 10 años de servicio en la institución, reflejado en 33% con 60 personas y 36% con 65 personas, lo que significa que hay una presencia estable y una larga trayectoria en la Universidad por parte de este grupo de docentes. Una minoría de docentes que representa a 21 personas reflejado en el 12% de encuestados están entre las edades de 1 a 5 años de servicio, este grupo de docentes han superado la etapa inicial, así como han acumulado cierta experiencia y conocimiento de la institución a lo largo de los años y una continuidad en su compromiso con la universidad. Finalmente, existe un grupo de 34 docentes que representan el 19% que están entre las edades de 3 a 6 meses y de 6 a 12 meses que representan el 6% con 11 personas y 13% con 23 personas, estos docentes son relativamente nuevos y están en las primeras etapas de su carrera en la institución y especialmente el primer grupo está adaptando y familiarizándose con su entorno académico.

**Tabla 20***Edad*

<b>Edad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
De 20 a 29 años	11	6%
De 30 a 39 años	64	36%
De 40 a 49 años	52	29%
De 50 a 59 años	40	22%
De 60 años en adelante	13	7%
<b>TOTAL</b>	<b>180</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Clima Laboral. Elaboración propia

En la tabla 20, se puede observar que de los 180 docentes que representan el 100% de los encuestados, 92 docentes que representan el 51% están entre las edades de 40 a 49 años y de 50 a 59 años, reflejado en el 29% con 52 personas y 22% con 40 personas respectivamente, este grupo constituye la mayor parte de docentes, lo que da a notar que la Universidad tiene personal que ha acumulado gran experiencia y conocimientos, lo que podría traducirse en una enseñanza más sólida y cierta estabilidad laboral en la institución. Por otra parte, 75 docentes representado por el 42% de encuestados están entre las edades de 20 a 29 años y de 30 a 39 años reflejado en el 6% con 11 personas y 36% con 64 personas, este grupo representa a los docentes más jóvenes que pueden aportar con nuevas perspectivas, enfoques innovadores y energía fresca a la enseñanza, lo cual será ideal en un ambiente educativo. Asimismo, este grupo podrían tener habilidades técnicas y tecnológicas más actualizadas, además en la presencia del primer grupo que está entre las edades de 20 a 29 años, se evidencia que hay pocos docentes jóvenes contratados o recién incorporados que están en las primeras etapas de su carrera docente. Finalmente, el 7% de los encuestados representado por 13 personas están entre las edades de 60 años en adelante que pueden estar en proceso de jubilación.

### 3.1.1.2 Análisis de las dimensiones del Clima Laboral

**Tabla 21**

*Estructura según escala tipo likert*

<b>ESTRUCTURA</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	17	10%
En desacuerdo	25	14%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	39	21%
De acuerdo	48	27%
Totalmente de acuerdo.	51	28%
<b>TOTAL</b>	<b>180</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Clima Laboral. Elaboración propia

En la tabla 21, se puede observar que, de los 180 docentes encuestados, el 24% de los docentes, manifiestan que están totalmente en desacuerdo y en desacuerdo sobre las tareas que están claramente definidas y lógicamente estructuradas, asimismo, en el conocimiento claro de las políticas y la estructura organizativa, el exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta en la institución. Sin embargo, más del 50% de los encuestados están de acuerdo con el modelo de estructura que maneja la Universidad Católica del Ecuador Ibarra; y, finalmente, 39 docentes reflejados por el 21% de los encuestados, no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, es decir, tienen una percepción neutral de las reglas, restricciones, procedimientos y controles existentes.

**Tabla 22**

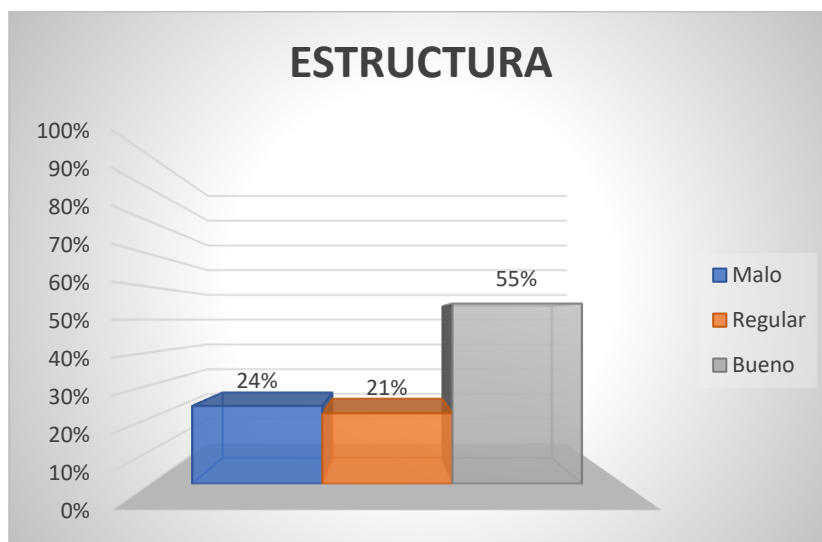
*Estructura*

<b>ESTRUCTURA</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Malo	43	24%
Regular	39	21%
Bueno	99	55%
<b>TOTAL</b>	<b>180</b>	<b>100,00%</b>

*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Clima Laboral. Elaboración propia

**Figura 11**

*Estructura*



*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Clima Laboral. Elaboración propia.

De acuerdo a lo previamente analizado, se identifica que el 55% que representa a 99 docentes encuestados, consideran que el sistema de estructura es bueno respecto a las tareas, claridad en las políticas y estructura organizativa de la Universidad, lo cual expresa que en su mayoría los docentes tienen una buena aceptación respecto a la dimensión estructura que fue evaluada en el diagnóstico del clima laboral. Por otro lado, el 21% que representa a 39 docentes, tienen una percepción indiferente sobre la estructura de la institución, que esta categorizada en un nivel

regular, lo cual se da a notar que los colaboradores perciben inconsistencia o se encuentran indecisos sobre esta dimensión; y, finalmente el 24% que refleja a 43 docentes consideran en un nivel malo a la estructura, lo que evidencia un índice no muy relevante sobre la aceptación de esta dimensión.

**Tabla 23**

*Responsabilidad según escala tipo likert*

<b>RESPONSABILIDAD</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	16	9%
En desacuerdo	24	13%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	51	28%
De acuerdo	49	27%
Totalmente de acuerdo.	40	22%
<b>TOTAL</b>	<b>180</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Clima Laboral. Elaboración propia

En la tabla 23, se muestra que 16 docentes que representan el 9 % y 24 docentes que reflejan el 13% de los 180 encuestados, están totalmente en desacuerdo y en desacuerdo con el nivel de responsabilidad que tiene el empleado para tomar las decisiones por sí solo. Asimismo, se muestra que 51 docentes que representan el 28% tienen una percepción de imparcialidad ante la responsabilidad que se maneja en la Universidad Católica del Ecuador Ibarra; y finalmente, 49 docentes que representan el 27% y 40 docentes que reflejan el 22% , están de acuerdo y totalmente de acuerdo con el nivel responsabilidad en la institución sobre aspectos como: la no confianza en juicios individuales casi todo se verifica dos veces, los superiores solo trazan planes generales de lo que se debe hacer y del resto el propio trabajador es el responsable del trabajo realizado.

**Tabla 24**

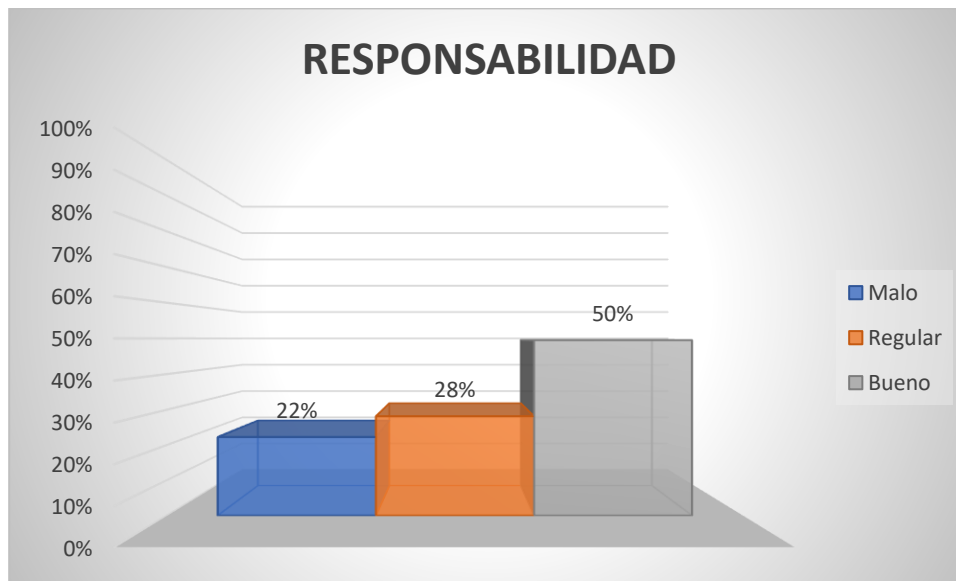
*Responsabilidad según niveles*

<b>RESPONSABILIDAD</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Malo	40	22%
Regular	51	28%
Bueno	89	50%
<b>TOTAL</b>	<b>180</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Clima Laboral. Elaboración propia

**Figura 12**

*Responsabilidad*



*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Clima Laboral. Elaboración propia.

En consecuencia, a lo analizado anteriormente sobre la responsabilidad, se observa que de los 180 encuestados, 40 docentes que reflejan el 22% consideran que la responsabilidad está en un nivel malo, lo que significa que tienen una percepción negativa del nivel de responsabilidad que tiene el empleado para tomar las decisiones por sí solo. Además, 51 docentes que reflejan el

28% opinan que el nivel de responsabilidad está en un nivel regular, lo que significa que los colaboradores tienen una percepción indiferente sobre esta dimensión en la institución; y, finalmente la mitad de los docentes, representado en un 50% con 89 personas, señalan que la responsabilidad está en un nivel bueno, lo que evidencia que hay una buena aceptación de los profesores en esta dimensión especialmente en que los jefes trazan planes generales y el resto el personal es el responsable de hacerlo y señalan que les gusta que haga bien su trabajo sin estar verificándolo con él.

**Tabla 25**

*Recompensa según escala tipo likert*

<b>RECOMPENSA</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	33	18%
En desacuerdo	38	21%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	62	34%
De acuerdo	28	16%
Totalmente de acuerdo.	19	10%
<b>TOTAL</b>	<b>180</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Clima Laboral. Elaboración propia

En la tabla 25, se observa que 33 docentes que representan el 18% están totalmente en desacuerdo y 38 docentes que reflejan el 21% están en desacuerdo con el sistema de reconocimiento e incentivos que reciben desde la Universidad respecto a su desempeño en el trabajo. Por otro lado, 62 personas que representan 34% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que significa que tiene una percepción de imparcialidad por esta dimensión; y finalmente 28 personas que representan el 16% están totalmente de acuerdo y 19 personas que reflejan el 10% están de acuerdo con la recompensa que reciben desde la Universidad por el trabajo bien realizado.

**Tabla 26**

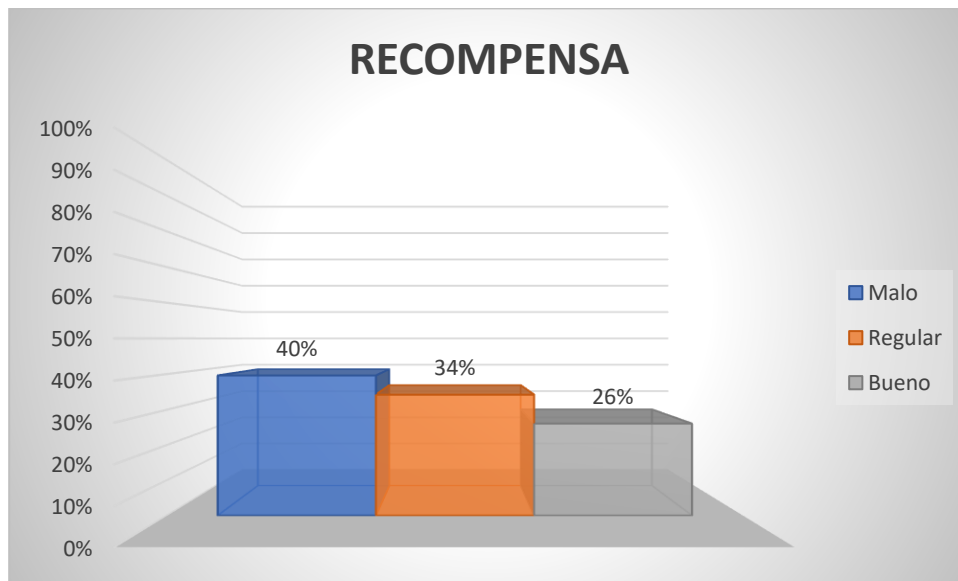
*Recompensa según niveles*

<b>RECOMPENSA</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Malo	71	40%
Regular	62	34%
Bueno	47	26%
<b>TOTAL</b>	<b>180</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Clima Laboral. Elaboración propia

**Figura 13**

*Recompensa*



*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Clima Laboral. Elaboración propia.

De acuerdo a lo analizado anteriormente de la dimensión recompensa, se puede concluir que, de los 180 docentes, el 40% que representa a 71 docentes tienen una percepción negativa acerca del sistema de promoción e incentivos que reciben desde la Universidad, es decir, que casi la mitad de los docentes consideran que está en un nivel malo la recompensa que maneja la

institución. Además, el 34% de los encuestados que representa a 62 docentes, tienen una percepción de indecisión o apatía sobre el la satisfacción de la recompensa que tiene la Universidad por su desempeño laboral, lo cual se categoriza en un nivel regular; y finalmente, el 26% que refleja a 47 docentes manifiestan que la recompensa está en nivel bueno, lo que evidencia que hay mínima parte que tiene una buena aceptación de los trabajadores en ésta dimensión.

**Tabla 27**

*Riesgo según escala tipo likert*

<b>RIESGO</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	10	6%
En desacuerdo	25	14%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	78	43%
De acuerdo	45	25%
Totalmente de acuerdo.	22	12%
<b>TOTAL</b>	<b>180</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Clima Laboral. Elaboración propia

En la tabla 27, se muestra que de los 180 encuestados, 10 docentes que representan el 6% están totalmente en desacuerdo y 25 docentes que representan el 14% están en desacuerdo con el grado de desafíos y riesgos que tiene el empleado en el trabajo y la institución. Por otro lado, se observa que el mayor porcentaje de los participantes reflejado en el 43% con 78 docentes tienen una percepción de neutralidad sobre los riesgos que toma la Universidad en los momentos oportunos y para estar delante de la competencia; y por último, 45 docentes reflejado por 25% señalan que están de acuerdo y 22 docentes que representan 12% manifiestan que están totalmente de acuerdo con la filosofía de esta Universidad para tomar riesgos si se hace las cosas lentas pero certeramente, así como la toma de decisiones que se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad y el riesgo por una buena idea.

**Tabla 28**

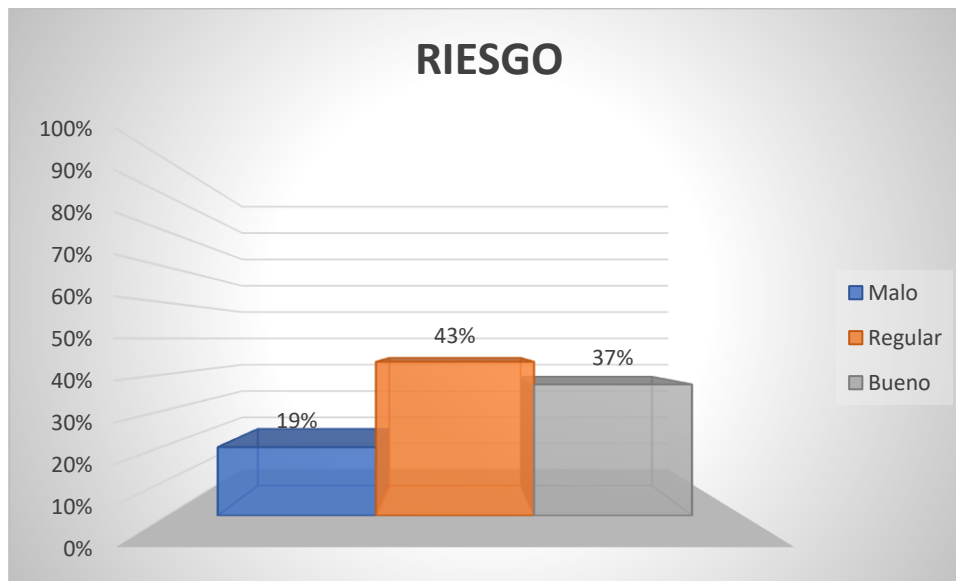
*Riesgo según niveles*

<b>RIESGO</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Malo	35	19%
Regular	78	43%
Bueno	67	37%
<b>TOTAL</b>	<b>180</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Clima Laboral. Elaboración propia

**Figura 14**

*Riesgo*



*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Clima Laboral. Elaboración propia.

En consecuencia, a lo analizado anteriormente sobre el riesgo, se muestra que de los 180 encuestados, 35 docentes que reflejan el 19% una mínima parte del porcentaje, tiene una percepción negativa representado por un nivel malo en los desafíos y riesgos que la Universidad tiene en la toma en sus decisiones y frente a la competencia. Por otro lado, se observa que 78

docentes que reflejan el 43% muestran los riesgos que tiene el empleado en el trabajo y la institución están en un nivel regular, es decir, se encuentran indecisos o apáticos sobre estos factores; y finalmente 67 personas que representan el 37% señalan que hay un nivel bueno de riesgo que maneja la institución en los momentos oportunos y por una buena idea.

**Tabla 29**

*Calidez según escala tipo likert*

<b>CALIDEZ</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	6	3%
En desacuerdo	25	14%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	47	26%
De acuerdo	63	35%
Totalmente de acuerdo.	39	22%
<b>TOTAL</b>	<b>180</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Clima Laboral. Elaboración propia

En la tabla 29, se puede observar que, de los 180 docentes encuestados, el 3% y el 14% de los docentes, manifiestan que están en desacuerdo con la confraternidad que existe entre los colaboradores de la institución. Asimismo, el 26% de los encuestados que representan a 47 docentes se encuentran indecisos sobre la calidez que existe en la Universidad sobre aspectos como es bastante difícil llegar a conocer a las personas de la Universidad, esto es por el tamaño de la institución es grande y hay diversidad de Escuelas, unidades, departamentos que dificulta ese acercamiento entre todos los docentes; y finalmente más del 50% de los docentes señalan que están de acuerdo y totalmente de acuerdo en que las relaciones jefe- docente tienden a ser agradables, entre la gente de la institución, prevalece una atmósfera y un clima de trabajo agradable y sin tensiones.

**Tabla 30**

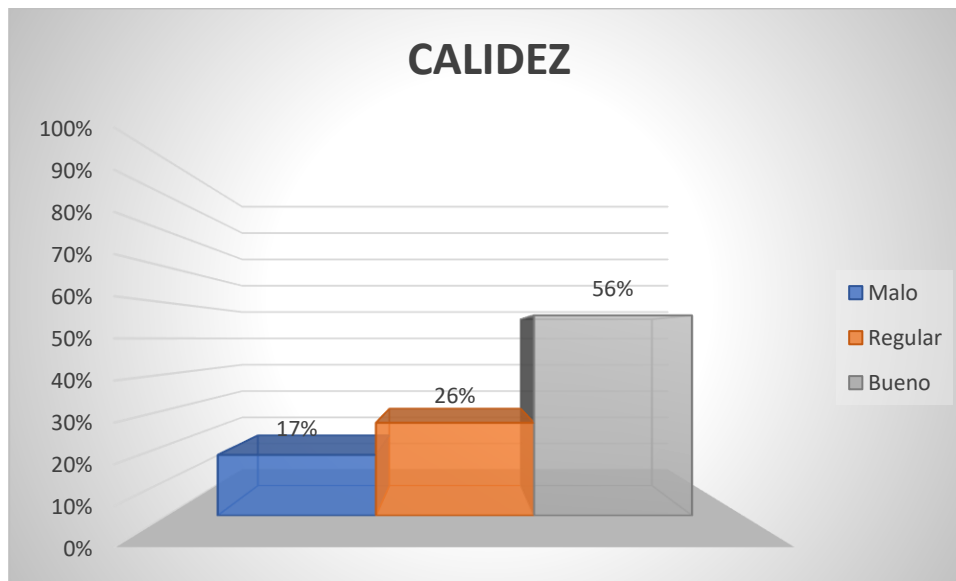
*Calidez según niveles*

<b>CALIDEZ</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Malo	31	17%
Regular	47	26%
Bueno	102	56%
<b>TOTAL</b>	<b>180</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Clima Laboral. Elaboración propia

**Figura 15.**

*Calidez*



*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Clima Laboral. Elaboración propia

En referencia al análisis realizado anteriormente, se concluye que una mínima parte representada por el 17% con 31 docentes señalan que la calidez en la institución se encuentra en un nivel malo, lo que significa que no tienen una percepción positiva de esta dimensión. Por otra parte, el 26% que refleja a 47 docentes perciben que la confraternidad entre los docentes está en un

nivel regular, lo cual muestra imparcialidad sobre aspectos la frialdad y reserva de las personas entre sí y la dificultad para conocer a las personas; y finalmente, la mayoría de los docentes representado por el 56% opinan que está en un nivel bueno la calidez que se maneja en la institución, por ende, prevale un clima de trabajo agradable.

**Tabla 31**

*Normas según escala tipo likert*

<b>NORMAS</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	7	4%
En desacuerdo	14	8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	37	20%
De acuerdo	59	33%
Totalmente de acuerdo.	64	35%
<b>TOTAL</b>	<b>180</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Clima Laboral. Elaboración propia

De acuerdo a la dimensión de normas, se puede observar que el 4% que representa a 7 docentes están totalmente de en desacuerdo y 8% que refleja 14 docentes están desacuerdo con las normas y exigencias en el desempeño del trabajo establecido en la institución. Por otro lado, se muestra que el 20% que representa a 37 personas no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, es decir, tienen una percepción neutra sobre la importancia de llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño y el pensamiento de la dirección de si todas las personas están contentas, la productividad marcará bien; y finalmente, más del 50% de docentes están de acuerdo con las normas del rendimiento de la institución en factores como la presión que la Universidad maneja para mejorar continuamente todo trabajo y su exigencia con un rendimiento bastante alto, además de sentirse orgullosos como docentes de su desempeño laboral.

**Tabla 32**

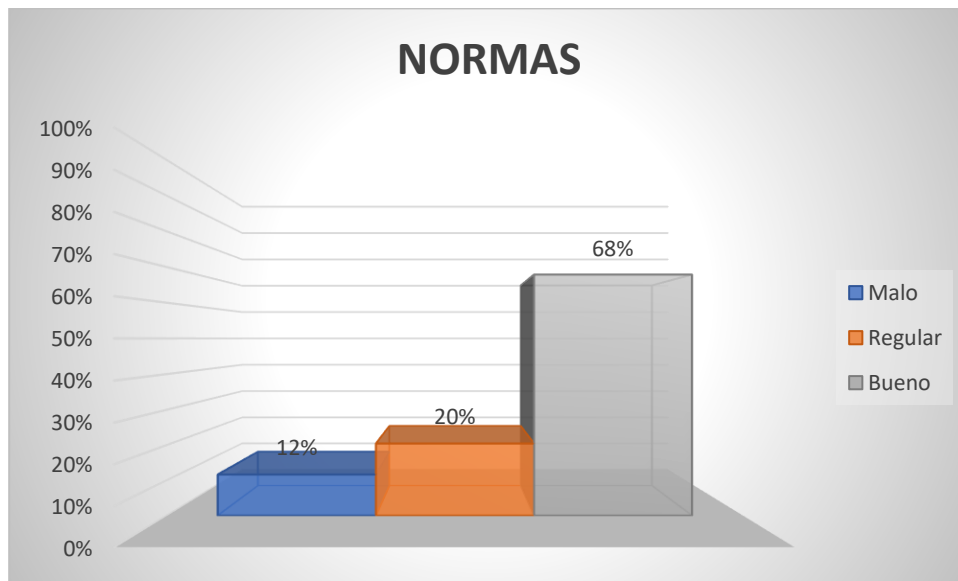
*Normas según niveles*

<b>NORMAS</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Malo	21	12%
Regular	37	20%
Bueno	122	68%
<b>TOTAL</b>	<b>180</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Clima Laboral. Elaboración propia

**Figura 16**

*Normas*



*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Clima Laboral. Elaboración propia

En consecuencia, a lo analizado anteriormente sobre las normas, se observa que de los 180 encuestados, se observa que una mínima parte de los docentes representado por el 12% con 21 docentes tienen una percepción negativa, categorizando en un nivel malo a las normas de rendimiento de la Universidad. Además, el 20% de los docentes que representa a 37 personas

tiene una percepción regular sobre la importancia de llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño, lo que significa que se encuentran indecisos sobre las normas de rendimiento que maneja la institución; y, finalmente la mayoría de docentes que representan 68% con 122 personas, consideran que las normas de rendimiento del trabajador está en un nivel bueno, se sienten orgullosos con su desempeño y con la exigencia frente al rendimiento bastante alto, es decir, tienen una buena aceptación de los trabajadores en esta dimensión.

**Tabla 33**

*Apoyo según escala tipo likert*

<b>APOYO</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	18	10%
En desacuerdo	31	17%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	63	35%
De acuerdo	41	23%
Totalmente de acuerdo.	27	15%
<b>TOTAL</b>	<b>180</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Clima Laboral. Elaboración propia

En la tabla 33, se muestra que de los 180 encuestados, 18 docentes que representan el 10% y 31 docentes que reflejan el 17% están en desacuerdo sobre la presencia de un espíritu o filosofía de ayuda dentro de Universidad. Por otro lado, se muestra que 63 docentes que representan 35% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo respecto a aspectos como las aspiraciones que tienen los jefes del personal, la falta de confianza verdaderamente una en la otra, ; y finalmente están de acuerdo más del 30% de los docentes están de acuerdo en el nivel de colaboración que tienen entre compañeros y los jefes en labores difíciles, así como en la filosofía que tienen los jefes en el factor humano y en cómo se sienten las personas.

**Tabla 34**

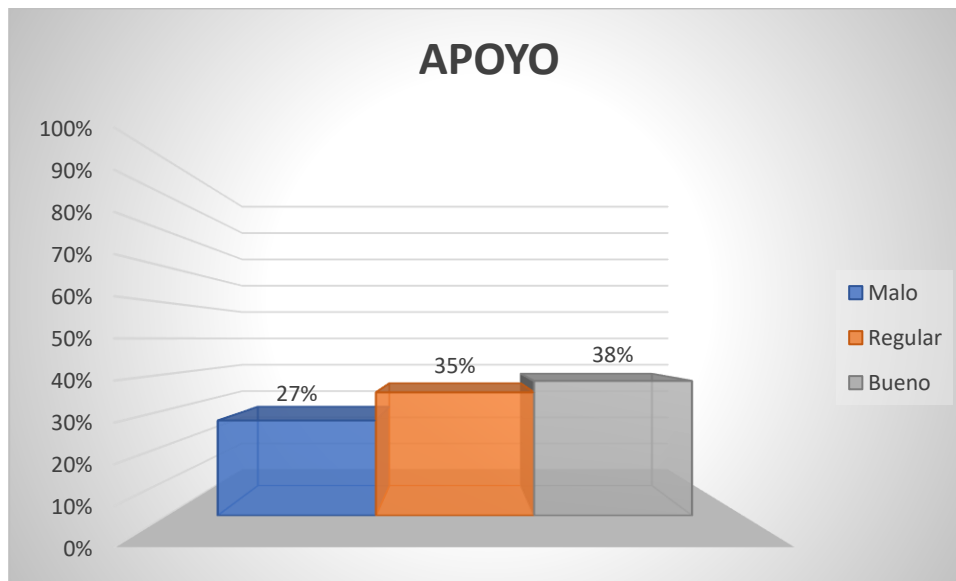
*Apoyo según niveles*

<b>APOYO</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Malo	49	27%
Regular	63	35%
Bueno	69	38%
<b>TOTAL</b>	<b>180</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Clima Laboral. Elaboración propia

**Figura 17**

*Apoyo*



*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Clima Laboral. Elaboración propia

En conclusión, respecto al análisis de la tabla anterior, se observa que el 27% que representan a 49 docentes opinan que está en un nivel malo la colaboración y ayuda mutua entre los directivos y empleados de la institución, lo que significa que hay percepción negativa de esta dimensión; por otra parte, el 35% que simboliza a 63 docentes tienen un nivel regular sobre el apoyo, lo que

significa que muestra una imparcialidad sobre la falta de confianza que tienen los colaboradores uno en el otro y las aspiraciones de los jefes frente al personal de la Universidad; y finalmente el 38% que representa a 69 docentes tienen una percepción buena del apoyo acerca de la colaboración entre jefes y compañeros en problema difíciles en sus labores y de la filosofía de los jefes que se preocupan por el factor humano.

**Tabla 35**

*Conflicto según escala tipo likert*

<b>CONFLICTO</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	28	16%
En desacuerdo	36	20%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	63	35%
De acuerdo	33	19%
Totalmente de acuerdo.	19	11%
<b>TOTAL</b>	<b>180</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Clima Laboral. Elaboración propia

En la tabla 35, se puede evidenciar que, de los 180 docentes encuestados, existe un porcentaje similar de los docentes que están totalmente en desacuerdo y en desacuerdo con los que están ni de acuerdo ni en desacuerdo representado por el 36% y 35% con 64 y 63 docentes respectivamente. Por una parte, los docentes que están en desacuerdo frente a la postura que tienen los directivos frente a situaciones adversas y su capacidad de tratar problemas de forma abierta y del otro lado, se encuentran indecisos ante el manejo de conflictos en la Universidad sobre aspectos como la importancia en la institución, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible y los jefes siempre buscan incentivar las discusiones abiertas entre individuos. Finalmente, un mínimo porcentaje de 19% y 11% con 33 y 19 docentes respectivamente, están de acuerdo y totalmente de acuerdo en aspectos como siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes, su actitud es que el conflicto entre unidades y departamentos

es bastante saludable y factores como en esta Universidad se causa buena impresión si uno se mantiene callado.

**Tabla 36**

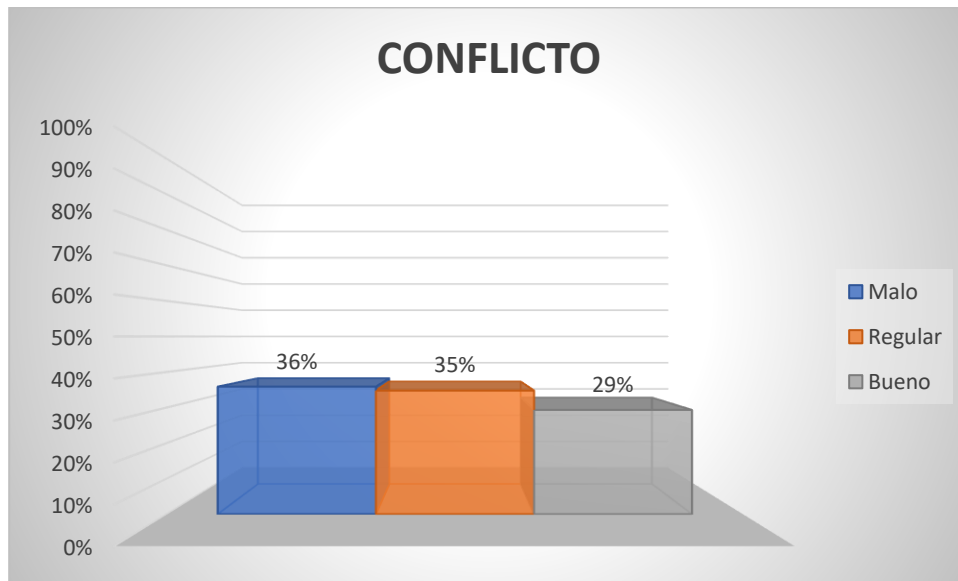
*Conflicto según niveles*

<b>CONFLICTO</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Malo	65	36%
Regular	63	35%
Bueno	53	29%
<b>TOTAL</b>	<b>180</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Clima Laboral. Elaboración propia

**Figura 18**

*Conflicto*



*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Clima Laboral. Elaboración propia

En consecuencia, a lo analizado anteriormente, en la tabla 36 se puede observar que 36% que representa 65 personas tienen una percepción negativa categorizada en un nivel malo respecto al manejo del conflicto de los directivos ante situaciones difíciles y su habilidad para afrontar los problemas de manera transparente. Igualmente, un porcentaje parecido de 35% que representa 63 docentes tienen un nivel regular, lo que significa que los docentes tienen una percepción indiferente respecto a cómo se gestionan los conflictos en la universidad, especialmente en la forma como los directivos toman las decisiones, tratan las discusiones abiertas entre las personas y conflictos entre unidades y departamentos; y, finalmente, se muestra el menor porcentaje de esta dimensión con el 29% que representa a 53 docentes, tienen una percepción buena de como abordan los directivos los conflictos de la institución como la apertura del personal para que puedan decir lo que piensa aunque no estén de acuerdo con la postura de sus jefes.

**Tabla 37**

*Identidad según escala tipo likert*

<b>IDENTIDAD</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	14	8%
En desacuerdo	20	11%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	52	29%
De acuerdo	39	22%
Totalmente de acuerdo.	55	31%
<b>TOTAL</b>	<b>180</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Clima Laboral. Elaboración propia

En la tabla 37, se puede observar que de los 180 encuestados, 8% que representa 14 docentes están totalmente desacuerdo y 11% que refleja 20 docentes están en desacuerdo con la identidad que tiene el empleado por pertenecer a la institución y al grupo de empleados. Por otra parte, se

muestra que 29% de los encuestados que representan a 52 docentes señalan que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo en la lealtad por parte del personal hacia la institución y la preocupación del personal por sus propios intereses. Finalmente, más del 50% de docentes señalan que están orgullosos de pertenecer a la Universidad y sienten que son miembros de un equipo que funciona bien.

**Tabla 38**

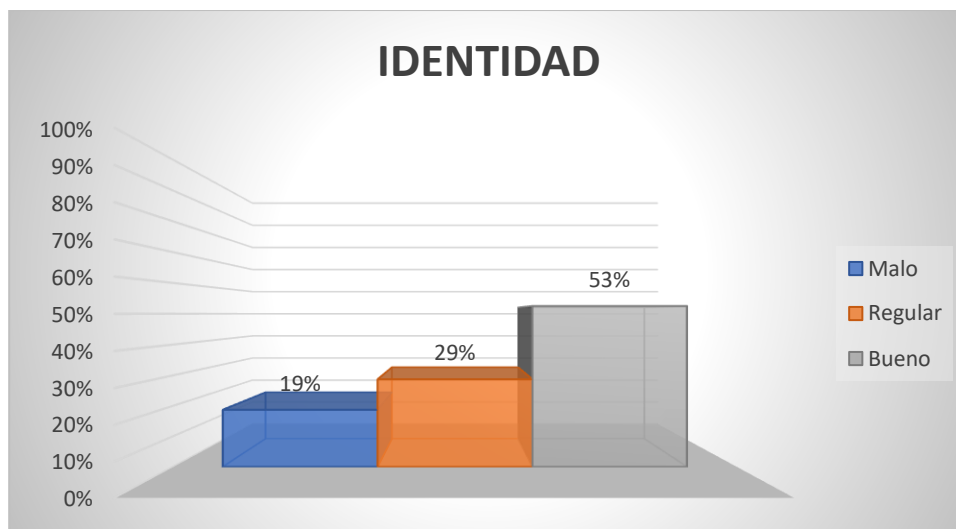
*Identidad según niveles*

<b>IDENTIDAD</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Malo	34	19%
Regular	52	29%
Bueno	95	53%
<b>TOTAL</b>	<b>180</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Clima Laboral. Elaboración propia

**Figura 19**

*Identidad*



*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Clima Laboral. Elaboración propia

En consecuencia al anterior análisis, se concluye que una mínima parte de docentes representado por el 19% con 34 docentes consideran que están en un nivel malo la identidad que sienten hacia la institución; el 29% que representa a 52 docentes tiene una percepción regular sobre la lealtad por los colaboradores y el sentimiento de ser partícipes de las actividades de la Universidad; y finalmente, el 53% con 95 docentes señalan que el manejo de la identidad es buena, porque la mayoría de las personas se sienten orgullosas de pertenecer a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ibarra.

### 3.1.1.3 Análisis general de las percepciones positivas, negativas e indeciso del Clima Laboral

**Tabla 39**

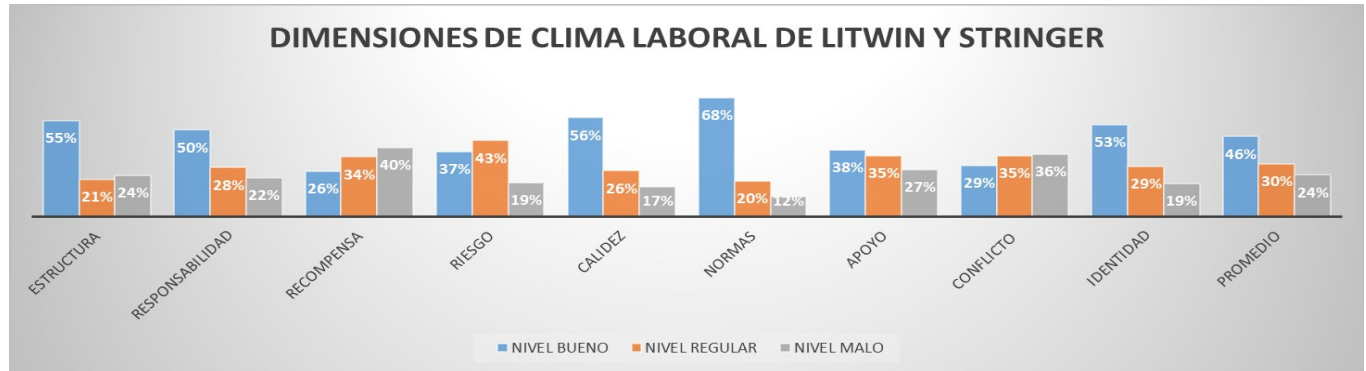
*Análisis General de Percepciones positivas, indiferentes e indecisas de las dimensiones Clima Laboral*

N°	DIMENSIONES CLIMA LABORAL LITWIN Y STRINGER	DE PERCEPCIONES DE POSTIVAS NIVEL BUENO	PERCEPCIONES – INDIFERENTES- NIVEL REGULAR	PERCEPCIONES NEGATIVAS- NIVEL MALO
1	ESTRUCTURA	55%	21%	24%
2	RESPONSABILIDAD	50%	28%	22%
3	RECOMPENSA	26%	34%	40%
4	RIESGO	37%	43%	19%
5	CALIDEZ	56%	26%	17%
6	APOYO	38%	20%	12%
7	NORMAS	68%	35%	27%
8	CONFLICTO	29%	35%	36%
9	IDENTIDAD	53%	29%	19%
	<b>PROMEDIO</b>	<b>46%</b>	<b>30%</b>	<b>24%</b>

*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Clima Laboral. Elaboración propia

**Figura 20**

*Análisis General de Percepciones positivas, indiferentes e indecisas de las dimensiones del Clima Laboral*



*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Clima Laboral. Elaboración propia.

### **Percepciones positivas- Nivel Bueno**

Una vez realizado la medición del clima laboral, se puede concluir que existe una percepción positiva del 46% de los encuestados, categorizada por un nivel bueno, lo cual expresa que casi la mitad de los docentes tienen una buena aceptación respecto a las nueve dimensiones que fueron analizadas en el diagnóstico realizado al personal docente de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ibarra, por ende, será necesario detectar las puntuaciones de las dimensiones que están por debajo y arriba del promedio para intervenir a corto, mediano y largo plazo y disminuir así las percepciones negativas del personal de la Universidad.

### **Percepciones negativas- Nivel Malo**

Después de haber realizado la medición del clima laboral, se puede observar que existe un porcentaje negativo del 24% de los docentes, lo que evidencia un índice no muy relevante sobre la aceptación respecto a las nueve dimensiones que fueron evaluadas en el diagnóstico realizado al personal docente de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ibarra.

## Percepciones indiferentes - Nivel Regular

De acuerdo al análisis realizado del clima laboral, se ha podido conocer que existe un porcentaje de colaboradores que se muestran neutrales o indecisos del 30%, lo que significa que se encuentran indecisos o apático respecto a las nueve dimensiones que fueron evaluadas en el diagnóstico realizado al personal docente de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ibarra.

### 3.1.1.4 Dimensiones prioritarias para las intervenciones a corto, mediano y largo plazo de las dimensiones del Clima Laboral

**Tabla 40**

*Dimensiones prioritarias para las intervenciones a corto, mediano y largo plazo en el Clima Laboral*

Nº	DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL DE LITWIN Y STRINGER	PORCENTAJE	TIPO DE INTERVENCIÓN
1	ESTRUCTURA	55%	LARGO PLAZO
2	RESPONSABILIDAD	50%	MEDIANO PLAZO
3	RECOMPENSA	26%	
4	RIESGO	37%	CORTO PLAZO
5	CALIDEZ	56%	
6	NORMAS	68%	LARGO PLAZO
7	APOYO	38%	CORTO PLAZO
8	CONFLICTO	29%	CORTO PLAZO
9	IDENTIDAD	53%	LARGO PLAZO
	<b>PROMEDIO</b>	<b>46%</b>	

*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Clima Laboral. Elaboración propia

## ANÁLISIS:

De acuerdo a los resultados de la encuesta de clima laboral dirigida a los docentes que trabajan en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ibarra, se ha podido identificar que existen

dimensiones positivas, neutras o indecisas y negativas que representan intervenciones a largo, mediano y corto plazo respectivamente.

A continuación, se presenta el resumen de las dimensiones respecto al tipo de intervención que debe ser desarrollada a nivel general en el personal docente de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ibarra:

**Tabla 41**

*Clasificación de las dimensiones del Clima Laboral según el tipo de intervención de largo, mediano y corto plazo*

Nº	DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL DE LITWIN Y STRINGER	PERCEPCIONES/ NIVEL	TIPO DE INTERVENCIÓN	DE PORCENTAJE
1	ESTRUCTURA	<b>Positiva Nivel Bueno</b>	Largo Plazo	55%
3	CALIDEZ			56%
4	NORMAS			68%
5	IDENTIDAD			53%
	RESPONSABILIDAD	<b>Indiferente Nivel Regular</b>	Mediano Plazo	50%
6	RECOMPENSA	<b>Negativa Nivel Malo</b>	Corto Plazo	26%
7	RIESGO			37%
8	APOYO			38%
9	CONFLICTO			29%

*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Clima Laboral. Elaboración propia

Las primeras dimensiones que se deben priorizar de manera inmediata con un tipo de intervención a corto plazo comprenden cuatro dimensiones, tales como: la recompensa, riesgo, apoyo, y conflicto con un porcentaje de 26%, 37%, 38% y 29% respectivamente, debido a que son indicadores que tienen una percepción negativa y están en un nivel crítico, por lo tanto, es necesario que se tomen acciones para la mejora continua de estas dimensiones.

Las segundas dimensiones que se debe intervenir a largo plazo son estructura, calidez, normas e identidad, debido a que son percepciones positivas de los docentes y solo se deben mejorar.

La tercera dimensión que debe intervenir a mediano plazo es la responsabilidad que tiene un porcentaje de 50%, que está cercano al índice de favorabilidad del clima laboral con una diferencia mínima del 3%.

## DIMENSIONES A INTERVENIR A CORTO PLAZO

**Tabla 42**

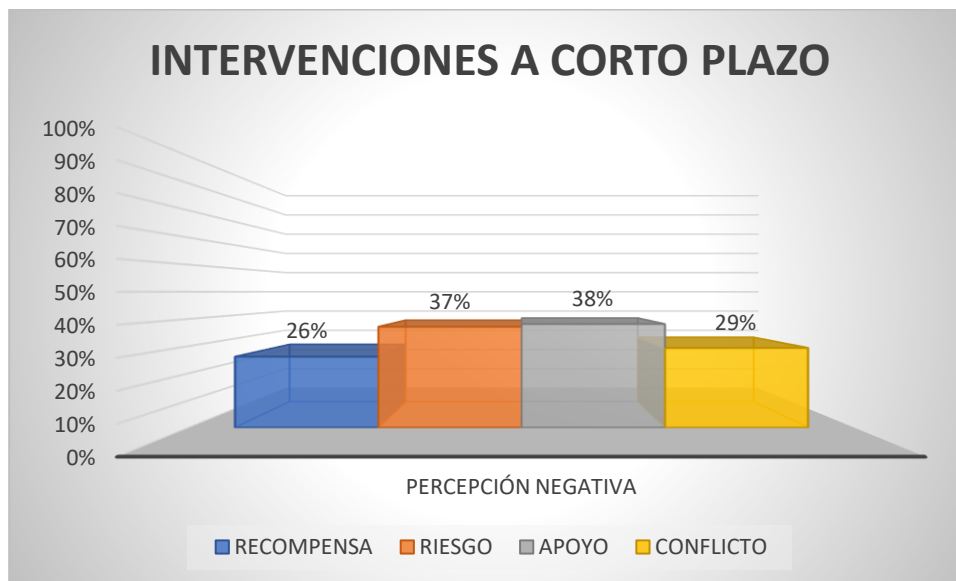
*Dimensiones del Clima Laboral a intervenir a corto plazo*

DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL DE LITWIN Y STRINGER - CORTO PLAZO		PORCENTAJE
1	RECOMPENSA	26%
2	RIESGO	37%
3	APOYO	38%
4	CONFLICTO	29%

*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Clima Laboral. Elaboración propia

**Figura 21**

*Dimensiones de Clima Laboral a intervenir a corto plazo*



*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Clima Laboral. Elaboración propia

De acuerdo a los resultados tabulados de la encuesta de Clima Laboral de los autores Litwin y Stringer, dirigida a los docentes que laboran en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ibarra, se evidencia cuatro de nueve dimensiones presentan puntuaciones bajas detalladas a continuación:

La dimensión que tiene el promedio más bajo de todas es la recompensa representada por el 26%, por lo tanto, se debe aplicar estrategias a corto plazo para fortalecer este indicador respecto al sistema de promoción que ayuda a que el mejor docente ascienda, las recompensas e incentivos según su desempeño en el trabajo, disminuir la crítica y el miedo a cometer errores debido a posibles sanciones. Es fundamental crear un entorno en el que los errores se vean como oportunidades de aprendizaje en lugar de castigos, evitando así la creencia de "Cuando cometo un error me sancionan".

Seguidamente, otra de las dimensiones que presenta una baja puntuación es el conflicto reflejada en el 29% de los encuestados, por lo tanto, es necesario que se intervenga en esta dimensión, identificando mejoras para los directivos frente a situaciones adversas y su capacidad de tratar problemas de forma abierta en discusiones con los colaboradores, actitudes, pensamientos y la toma de decisiones sea más fácil y rápida posible para la solución de conflictos que se presente entre escuelas, unidades y departamentos.

Continuando, se debe poner atención en la dimensión de riesgos que tiene un porcentaje de 37% de los encuestados que se refiere a los desafíos que tiene el empleado en el trabajo y la institución, especialmente están en desacuerdo en la filosofía de esta Universidad para tomar riesgos, se hace las cosas lentas, pero certeramente y en los momentos oportunos.

Es evidente que los encuestados expresan inquietudes relacionadas con la disposición de la Universidad para tomar riesgos adecuados, tanto a nivel estratégico como en la toma de decisiones cotidianas. La percepción de que la institución adopta una actitud cautelosa puede tener implicaciones en su capacidad para innovar y mantenerse competitiva.

Finalmente, es necesario intervenir en la dimensión de apoyo que muestra el porcentaje mayor de las percepciones negativas en relación a las otras dimensiones analizadas con un 38% de

votos por los encuestados, reflejando la percepción de los colaboradores sobre las aspiraciones de los jefes frente al personal de la Universidad, mejorar la confianza entre el personal, fomentar la colaboración entre jefes y compañeros de trabajo en labores difíciles y crear más una filosofía de nuestros jefes en el que se enfatice el factor humano, cómo se sienten las personas., por lo cual, es importante que se mejoren todos los ítems conciernen a esta dimensión.

## DIMENSIONES A INTERVENIR A MEDIANO PLAZO

**Tabla 43**

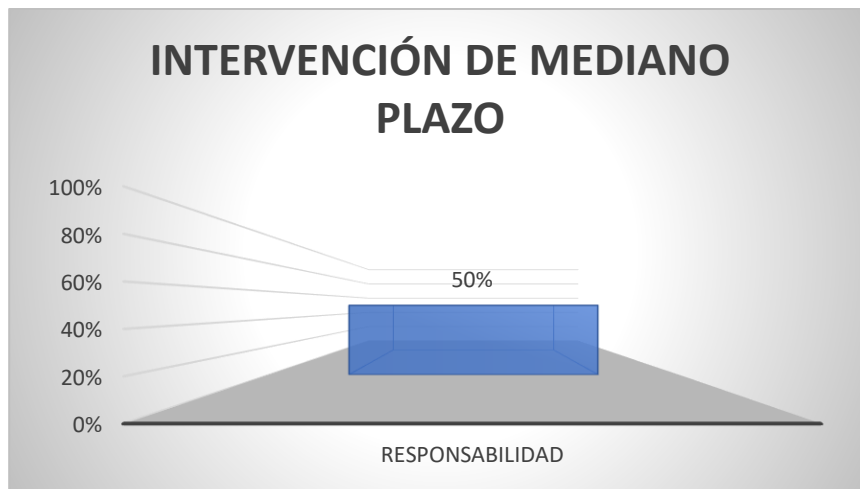
*Dimensiones del Clima Laboral a intervenir a mediano plazo*

DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL DE LITWIN Y PORCENTAJE STRINGER- LARGO PLAZO	
1	RESPONSABILIDAD 50%

*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Clima Laboral. Elaboración propia

**Figura 22**

*Dimensión de Clima Laboral a intervenir a mediano plazo*



*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Clima Laboral. Elaboración propia

Por lo tanto, es necesario intervenir en la dimensión de responsabilidad que está representada por un porcentaje de 50% que tiene el promedio que está cercano al índice de favorabilidad del

Clima Laboral. En esta dimensión es necesario mejorar el nivel de responsabilidad que tiene el empleado y los superiores por el trabajo realizado y hacer que tomen responsabilidades y saber aceptar sus errores, sin tener una cantidad de excusas, aumentar el nivel de confianza en los colaboradores y cambiar la perspectiva de hacer las cosas de manera individual para salir adelante.

## DIMENSIONES A LARGO PLAZO

**Tabla 44**

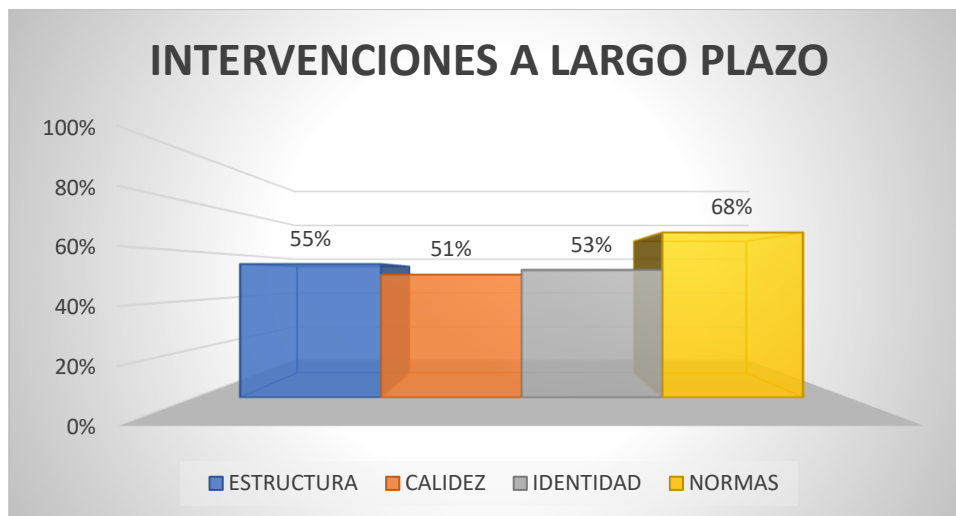
*Dimensiones del Clima Laboral a intervenir a largo plazo*

DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL DE LITWIN Y PORCENTAJE STRINGER- LARGO PLAZO	
Nº	LABORAL DE LITWIN Y PORCENTAJE
1	ESTRUCTURA 55%
2	CALIDEZ 51%
3	IDENTIDAD 53%
4	NORMAS 68%

*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Clima Laboral. Elaboración propia

**Figura 23**

*Dimensiones del Clima Laboral a intervenir a largo plazo*



*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Clima Laboral. Elaboración propia

Como se mencionó anteriormente, las dimensiones de la estructura, responsabilidad, calidez y apoyo, no requieren intervenciones inmediatas, por lo cual, deben ser intervenidas a largo plazo al ser percepciones positivas que no involucran mayor riesgo para la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ibarra.

Primero, se debe iniciar intervenir a la dimensión de calidez que refleja el porcentaje más bajo de todas las dimensiones que es del 51% en aspectos que se muestran en la encuesta como prevalecer una atmósfera amistosa y la dificultad para llegar a conocer a las personas de la Universidad, esto puede deberse a que la Universidad es grande e indicadores como las personas en la Universidad tienden a ser frías y reservadas entre sí. A partir de ahí, es importante intervenir en las dimensiones en orden ascendente, desde el menor porcentaje hasta el mayor.

Después de intervenir la dimensión de calidez, se debe intervenir la dimensión de identidad que refleja un porcentaje de 53% en el que se debe mejorar factores claves identificados en la encuesta como fomentar el sentido de pertenencia para que se sientan orgullosos de ser parte de la institución, mejorar la dinámica de equipo, la creación de un ambiente de lealtad mutua y el fomento de una cultura de colaboración entre los miembros del personal. Es fundamental que la institución demuestre su compromiso con el bienestar y el desarrollo profesional de sus empleados.

Continuamente, se debe intervenir la dimensión de estructura que representa un porcentaje de 55% de los encuestados en aspectos como minimizar la existencia de papeleos para hacer las cosas, el exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta, aquello se puede deber porque la Universidad tiene aún una estructura jerarquizada en donde se debe pasar por diferentes niveles de autoridad y responsabilidad para los diferentes procesos manejados.

Finalmente, se debe intervenir la dimensión de normas de rendimiento de la institución, lo que significa que es importante que se establezcan acciones y estrategias para mejorar el índice actual promedio que corresponde al 68% de aceptación, especialmente en las normas y exigencias en el desempeño del trabajo establecido en la institución, sienten que hay favoritismo

por parte de los superiores hacia ciertos compañeros, están en desacuerdo que la dirección piensa que si todas las personas están felices, la productividad marcará bien y con la frase señalada de que es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.

### 3.1.2 Resultados del instrumento del nivel de Motivación Laboral según Pedro Jaramillo (2011)

Se muestra a continuación los resultados obtenidos producto de la aplicación del cuestionario ML-ORG, basada en sus dos dimensiones, el factor higiénico y motivacional en los docentes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ibarra, luego se muestra el resultado conseguido en base a la variable general.

#### 3.1.2.1 Análisis de los factores higiénicos

**Tabla 45**

Beneficios y servicios sociales según escala tipo likert

<b>BENEFICIOS SERVICIOS SOCIALES</b>	<b>Y</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca		22	12%
Casi nunca		26	15%
Casi siempre		45	25%
Siempre		87	48%
<b>TOTAL</b>		180	100%

*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Motivación Laboral. Elaboración propia

En la tabla 45, muestra que, de los 180 docentes encuestados, más del 20% de encuestados señalan que nunca y casi nunca tienen beneficios y servicios sociales como regalos o gratificaciones por fiestas institucionales o préstamos a través de la Universidad. Por una parte, más del 60% de los docentes manifiestan que siempre y casi siempre tienen una buena relación

con sus compañeros, respeta la hora de descanso, cuenta con el personal de seguridad para operaciones administrativas.

**Tabla 46**

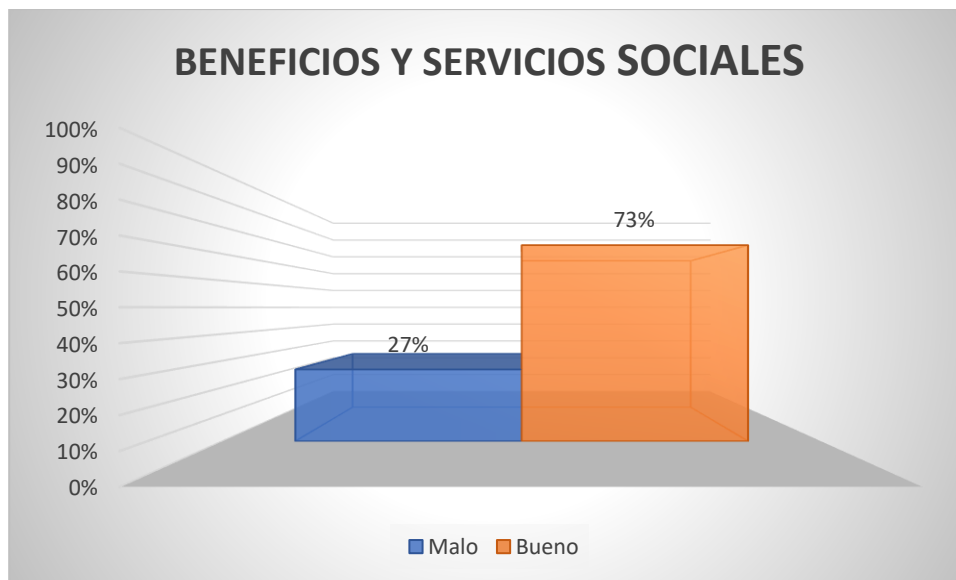
*Beneficios y servicios sociales según niveles*

<b>BENEFICIOS Y SERVICIOS SOCIALES</b>	<b>Y</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Malo		48	27%
Bueno		132	73%
<b>TOTAL</b>		180	100,00%

*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Motivación Laboral. Elaboración propia

**Figura 24**

*Beneficios y Servicios Sociales*



*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Motivación Laboral. Elaboración propia

En conclusión al análisis realizado anteriormente, se concluye que la mayoría de los docentes representado por el 73% con 132 docentes tienen una percepción positiva, categorizada por un nivel bueno en los beneficios y servicios sociales que ofrece la Universidad en aspectos como respetar la hora

de descanso, seguridad para operaciones administrativas y facilidad para acceder a préstamos; y una mínima parte reflejada en el 27% que representa a 48 docentes consideran que está en nivel malo a los beneficios y prestaciones sociales.

**Tabla 47**

*Supervisión según escala tipo likert*

<b>SUPERVISIÓN</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	31	17%
Casi nunca	32	18%
Casi siempre	52	29%
Siempre	64	36%
<b>TOTAL</b>	<b>180</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Motivación Laboral. Elaboración propia

En la tabla 47, se puede observar que de los 180 encuestados, más del 30% de docentes señalan que nunca y casi nunca hay supervisión por parte de los superiores en su puesto de trabajo, por lo que piensan que sería mejor si realizo solo. Por el contrario, más del 50% de los docentes señalan que siempre y casi siempre existe supervisión de los directivos y toman de forma positiva las nuevas formas de trabajo brindado por los superiores y reciben su asesoría para mejorar su trabajo.

**Tabla 48**

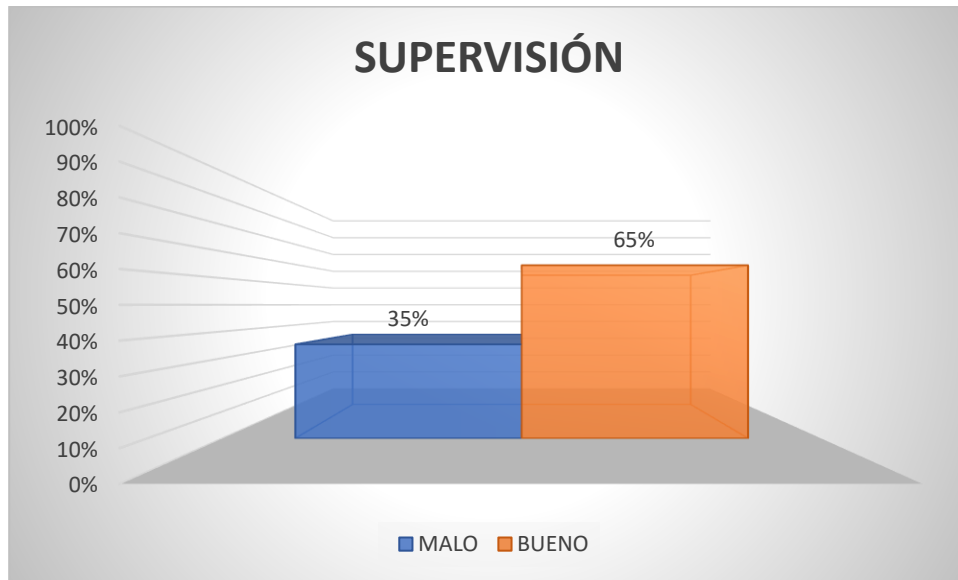
*Supervisión según niveles*

<b>SUPERVISIÓN</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Malo	63	35%
Bueno	117	65%
<b>TOTAL</b>	<b>180</b>	<b>100,00%</b>

*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Motivación Laboral. Elaboración propia

**Figura 25**

*Supervisión*



*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Motivación Laboral. Elaboración propia

En conclusión, al análisis realizado de la dimensión supervisión, se puede observar que el 65% que representa a 117 docentes están en un nivel bueno, es decir, tienen una percepción positiva de la supervisión de los superiores en el desempeño en su trabajo, reciben asesorías y aceptan las sugerencias de buena manera para mejorar el trabajo. Sin embargo, el 35% que representa a 63 docentes no consideran que sea buena la supervisión que maneja los directivos de la Universidad, alegando que sería mucho mejor trabajar solo.

**Tabla 49***Condiciones físicas y ambientales según escala tipo likert*

<b>CONDICIONES FÍSICAS Y AMBIENTALES</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	39	22%
Casi nunca	33	18%
Casi siempre	35	19%
Siempre	73	40%
<b>TOTAL</b>	180	100%

*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Motivación Laboral. Elaboración propia

En la tabla 49, se puede observar que, de los 180 docentes, el 22% y 18% que representan a 39 y 33 docentes respectivamente señala que nunca y casi nunca hay una adecuada iluminación, lo cual su lugar de trabajo está afectando su salud y no hay seguridad en el mismo. Por otra parte, el 19% y 40% representado por 25 y 73 docentes manifiestan que siempre y casi siempre existe buenas condiciones físicas y ambientales, sin embargo, el lugar de trabajo casi siempre está afectando su salud, por lo que es necesario poner atención en este factor y el personal de planta física evaluar el puesto de trabajo del docente.

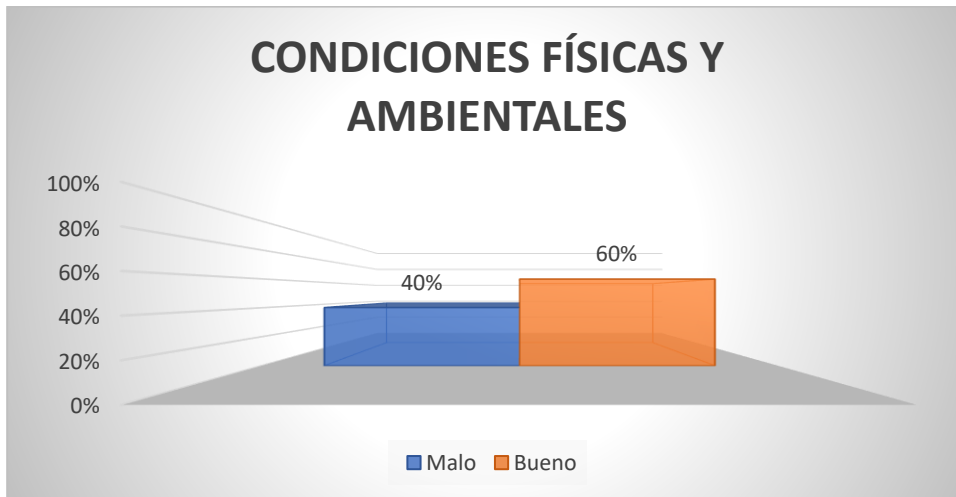
**Tabla 50***Condiciones físicas y ambientales según niveles*

<b>CONDICIONES FÍSICAS Y AMBIENTALES</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Malo	72	40%
Bueno	108	60%
<b>TOTAL</b>	180	100,00%

*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Motivación Laboral. Elaboración propia

**Figura 26**

*Condiciones Físicas y Ambientales*



*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Motivación Laboral. Elaboración propia

En consecuencia, al análisis realizado anteriormente, se evidencia que el 60% del personal docente tiene una percepción agradable de los condiciones físicas y ambientales de su puesto de trabajo en la Universidad. Sin embargo, el 40% de los docentes catalogan a esta dimensión en un nivel malo indicando que su lugar de trabajo está afectando su salud, lo cual puede ser porque no existe buena iluminación y la mayoría de los edificios son espacios cerrados, causando inseguridad para el docente.

**Tabla 51***Salario según escala tipo likert*

<b>SALARIO</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	19	11%
Casi nunca	54	30%
Casi siempre	52	29%
Siempre	55	31%
<b>TOTAL</b>	180	100%

*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Motivación Laboral. Elaboración propia

En la tabla 51, se puede observar que, de los 180 docentes, el 11% y 30% que representan a 19 y 54 docentes respectivamente, señala que nunca y casi nunca su salario es bajo, lo que significa que consideran que es aceptable su remuneración. Sin embargo, más del 50% señalan que su salario es bajo, lo que significa que es necesario intervenir en este factor.

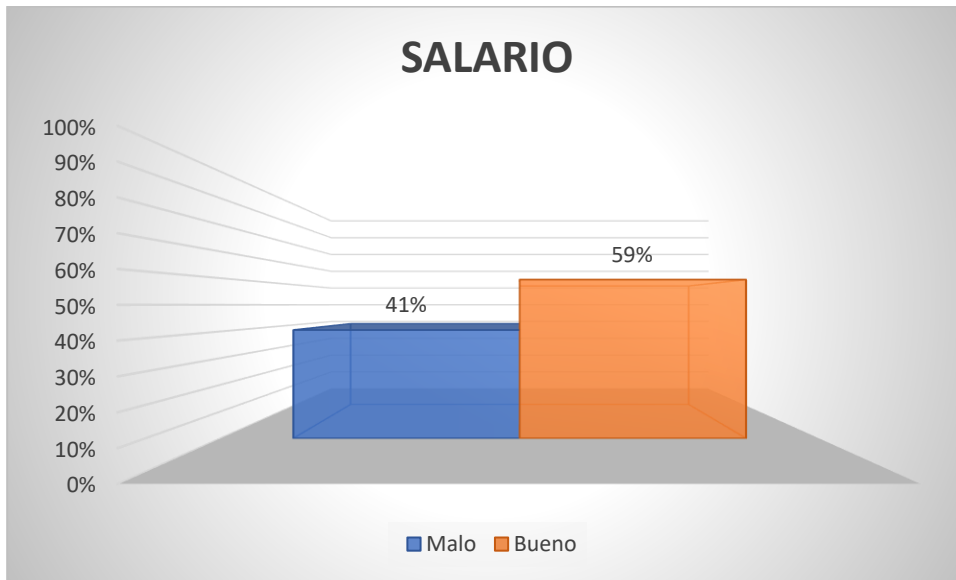
**Tabla 52***Salario según niveles*

<b>SALARIO</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Bueno	73	41%
Malo	107	59%
<b>TOTAL</b>	180	100%

*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Motivación Laboral. Elaboración propia

**Figura 27**

*Salario*



*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Motivación Laboral. Elaboración propia

En conclusión, al análisis anterior, se puede concluir que de los 180 docentes que reflejan el 100% de encuestados, la mayoría de los encuestados que representa el 59% con 107 docentes manifiestan que su salario es bajo en relación a otras instituciones educativas del sector, lo cual está representado con un nivel malo y no aceptable para los colaboradores de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ibarra.

### 3.1.2.1.1 Análisis general de los factores higiénicos

**Tabla 53.**

*Análisis general de los factores higiénicos según percepciones y niveles*

Nº	FACTORES HIGIÉNICOS	PERCEPCIONES POSITIVA- NIVEL BUENO	PERCEPCIONES NEGATIVA- NIVEL MALO
1	BENEFICIOS Y SERVICIOS SOCIALES	73%	27%
2	SUPERVISIÓN	65%	35%
3	CONDICIONES FÍSICAS Y AMBIENTALES	60%	40%
4	SALARIO	41%	59%
<b>PROMEDIO</b>		60%	40%

*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Motivación Laboral. Elaboración propia

En la tabla 53, se puede observar que el promedio de las percepciones positivas que representan un nivel bueno es del 60% de encuestados y el 40% de los docentes tienen una percepción negativa categorizadas en un nivel malo de los factores higiénicos analizados en la encuesta de la motivación laboral.

En las percepciones positivas, se puede evidenciar que más del 60% de las docentes tienen una percepción positiva en los factores de beneficios y servicios sociales, supervisión, condiciones físicas y ambientales, sin embargo, no refleja la totalidad de favorabilidad de las personas encuestadas. Por otra parte, se muestra que solo el factor salario tiene el porcentaje más bajo de todos los factores higiénicos representado por el 41% de los encuestados, dando a notar que menos de la mitad de los docentes señalan que el salario es bajo, lo que significa que no es aceptable para los colaboradores de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ibarra.

En las percepciones negativas, igualmente se detecta que el mayor de los porcentajes de los factores higiénicos está en el salario, reflejando que más del 50% de los docentes encuestados

manifiestan que la remuneración que reciben de la Universidad es baja en relación a las instituciones educativas del sector, lo cual puede ser un riesgo para retener al personal.

### 3.1.2.2 Análisis de los factores motivacionales

**Tabla 54**

*Realización según escala tipo likert*

<b>REALIZACIÓN</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	17	9%
Casi nunca	20	11%
Casi siempre	50	28%
Siempre	93	52%
<b>TOTAL</b>	180	100%

*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Motivación Laboral. Elaboración propia

En la tabla 54, se muestra que de los 180 encuestados, el 20% de los docentes manifiestan que nunca y casi nunca se sienten realizados en su trabajo porque este ayuda a ser mejor y bien con su desempeño de trabajo, además que casi nunca puede contar con mis compañeros en dificultades. Sin embargo, se puede evidenciar aspectos positivos en el que más del 70% de los docentes casi siempre y siempre se encuentran realizado en su puesto de trabajo, establecen relaciones internas en la institución, indagan temas que son de su competencia, aspiran a otros cargos y sus superiores asignan responsabilidades que permiten desarrollarse como profesionales.

**Tabla 55**

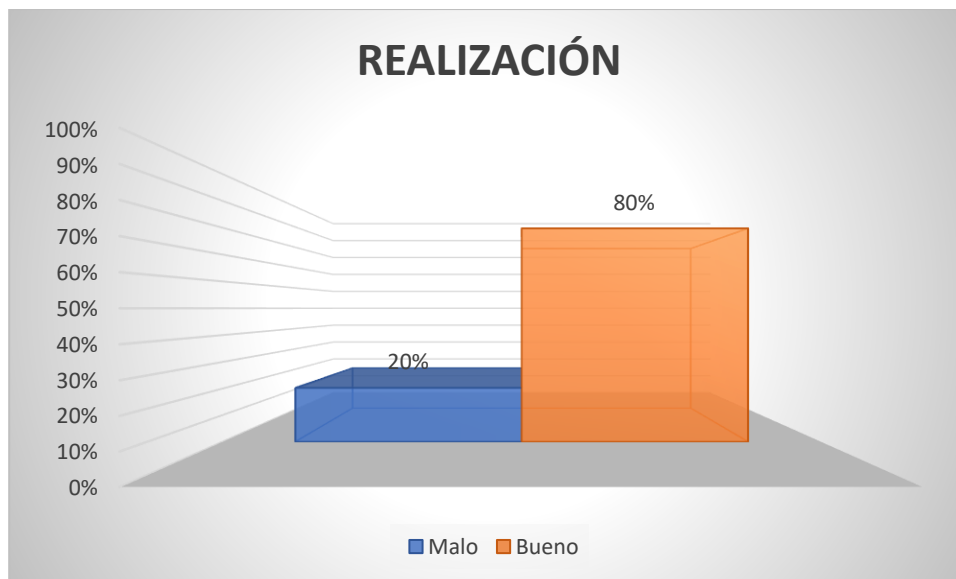
*Realización por niveles*

REALIZACIÓN	Frecuencia	Porcentaje
Malo	37	20%
Bueno	143	80%
<b>TOTAL</b>	180	100%

*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Motivación Laboral. Elaboración propia

**Figura 28**

*Realización*



*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Motivación Laboral. Elaboración propia

De acuerdo al análisis anteriormente realizado, se concluye que el 20% de los encuestados que representa 37 docentes tiene una percepción negativa del sentimiento de realización en su puesto de trabajo, categorizando en nivel malo; y, por otro lado, la mayoría de los docentes reflejado en un porcentaje de 80% con 143 docentes, señalan que se encuentran realizados en su trabajo, dando a notar que se encuentra en un nivel bueno esta dimensión, tienen facilidad para trabajar

en grupo, los superiores suelen asignar responsabilidades, colaboran intensamente en el logro de los objetivos, aspiran a otros cargos, por ende, se sienten conformes en su trabajo y bien con su desempeño laboral.

**Tabla 56**

*Reconocimiento según escala tipo likert*

<b>RECONOCIMIENTO</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	37	21%
Casi nunca	40	22%
Casi siempre	57	32%
Siempre	46	26%
<b>TOTAL</b>	180	100%

*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Motivación Laboral. Elaboración propia

En la tabla 56, se puede evidencia que, de los 180 docentes, más del 40% de docentes señalan que nunca y casi nunca hay reconocimiento en su trabajo, especialmente en las horas extras y los superiores no informan sobre el mejoramiento día a día. Por otro lado, más del 50% manifiestan que siempre y casi siempre se han sentido reconocidos en su trabajo, sienten que toman en cuenta sus opiniones y cuando toman decisiones los superiores, se informe de ello en el área de trabajo.

**Tabla 57**

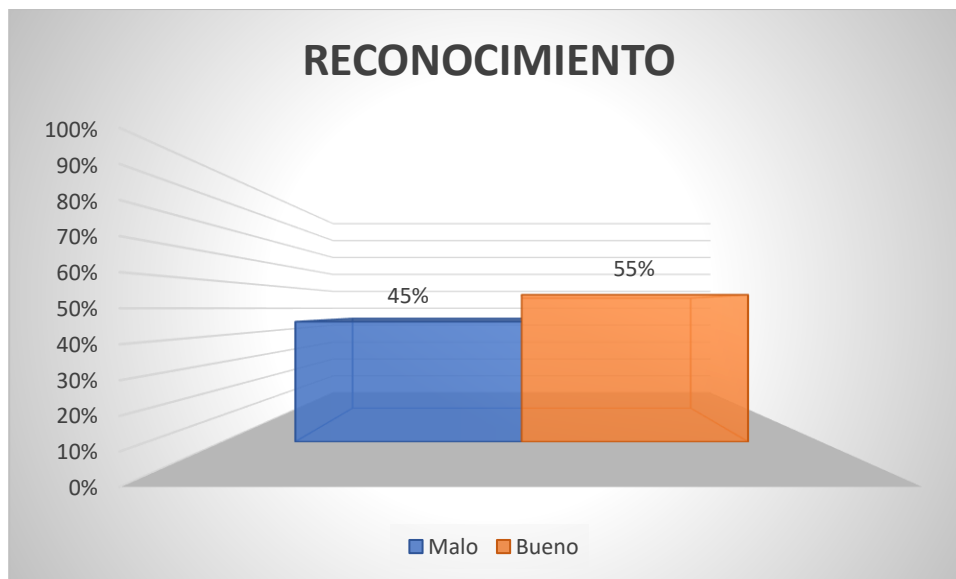
*Reconocimiento por niveles*

RECONOCIMIENTO	Frecuencia	Porcentaje
Malo	81	45%
Bueno	99	55%
<b>TOTAL</b>	<b>180</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Motivación Laboral. Elaboración propia

**Figura 29**

*Reconocimiento*



*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Motivación Laboral. Elaboración propia

En consecuencia, al análisis anterior, se evidencia que hay una diferencia mínima del 10% entre las percepciones positivas y negativas en relación a los 180 encuestados. Por una parte, el 55% de los docentes opinan que es bueno el reconocimiento que ofrece la Universidad en su trabajo, tienen una percepción positiva de varios aspectos especialmente sienten que sus opiniones son tomadas en cuenta y cuando se toman decisiones, los superiores informan de ello en el área de trabajo. Sin embargo, el 45% de las personas señalan que no se sienten reconocidas en su trabajo,

la mayoría de las personas de los 180 docentes, señalan que nunca y casi nunca reconocen sus horas extras y no dan a conocer que mejora día a día.

**Tabla 58**

*Progreso profesional según escala tipo likert*

<b>PROGRESO PROFESIONAL</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	3	2%
Casi nunca	15	8%
Casi siempre	54	30%
Siempre	108	60%
<b>TOTAL</b>	<b>180</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Motivación Laboral. Elaboración propia

En la tabla 58, se puede evidenciar que un 10% de los 180 encuestados, manifiestan que nunca y casi nunca han sentido un progreso profesional, entre los aspectos más destacados están que casi nunca se preocupan por implementar sus conocimientos, una vez al año se enteran del rendimiento actual de la institución, hay poco interés de como los compañeros realizan su labor y poca eficacia de una comunicación abierta con sus superiores. Por otro lado, más del 80% de los colaboradores contradicen esta postura y manifiestan que siempre y casi siempre hay progreso profesional en la institución, los docentes tienen habilidad para participar activamente en el logro de una meta y están dispuestos a colaborar más allá de sus responsabilidades si es necesario.

**Tabla 59**

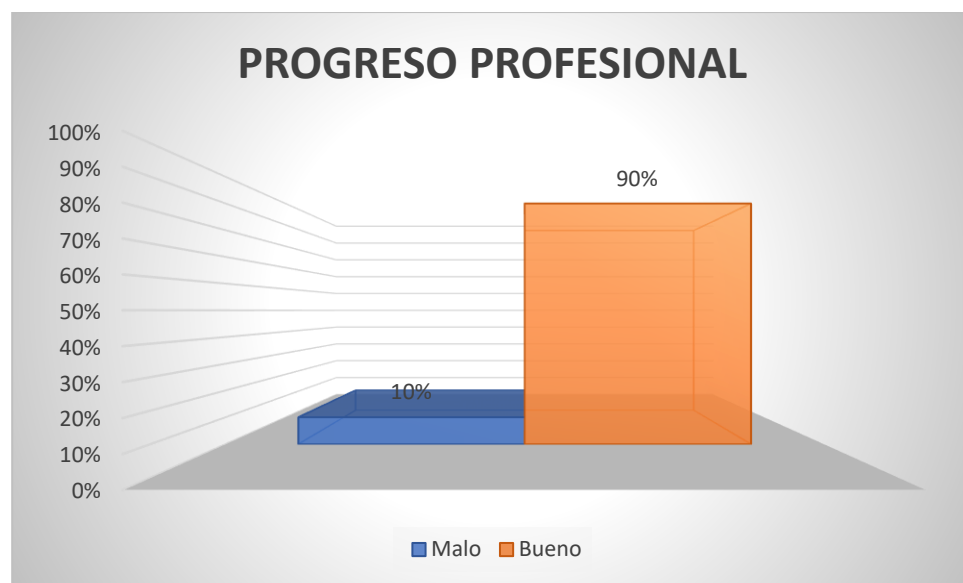
*Progreso Profesional según niveles*

<b>PROGRESO PROFESIONAL</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Malo	18	10%
Bueno	162	90%
<b>TOTAL</b>	<b>180</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Motivación Laboral. Elaboración propia

**Figura 30**

*Progreso Profesional*



*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Motivación Laboral. Elaboración propia

En conclusión, se manifiesta que de los 180 encuestados, la mayoría de los docentes representado por el 90% sienten que en la Universidad hay un buen progreso profesional, su área de desempeño ayuda al crecimiento de la institución y están seguros de ofrecer mejoras a la Universidad. Por otro lado, se puede evidenciar que una mínima parte representado por el

10% reflejado en 18 personas, manifiestan que el progreso profesional está en un nivel malo, especialmente en la implementación de sus conocimientos, la comunicación con su jefe inmediato es deficiente, existe desinterés de como desarrollan la labor de los compañeros y solamente una vez al año están enterados del rendimiento actual de la institución.

**Tabla 60**

*Responsabilidad según escala tipo likert*

<b>RESPONSABILIDAD</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	26	14%
Casi nunca	29	16%
Casi siempre	44	24%
Siempre	82	45%
<b>TOTAL</b>	<b>180</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Motivación Laboral. Elaboración propia

En la tabla 60, se muestra que, de los 180 docentes, más del 20% de docentes señalan que nunca y casi nunca han sentido que la Universidad reconoce su puntualidad y que puedan delegar sus responsabilidades. Por otra parte, más del 50% de docentes siempre y casi siempre les importa terminar su trabajo a tiempo y se sienten satisfechos llegando temprano al trabajo. Asimismo, la mitad de los docentes manifiestan que casi nunca la institución reconoce cuando entrego un buen trabajo a tiempo y la otra mitad manifiesta que casi siempre hay reconocimiento.

**Tabla 61**

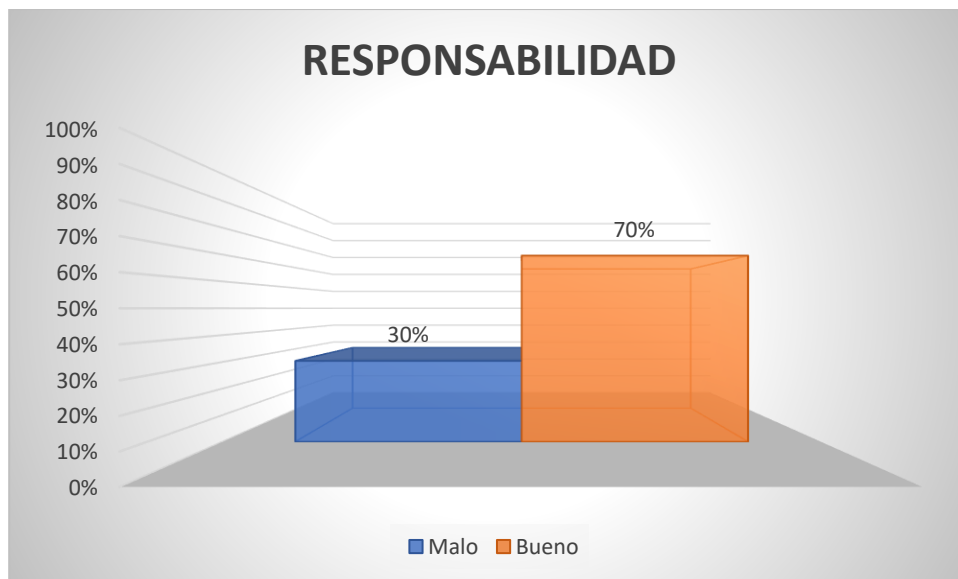
*Responsabilidad según niveles*

<b>RESPONSABILIDAD</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Malo	55	30%
Bueno	125	70%
<b>TOTAL</b>	<b>180</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Motivación Laboral. Elaboración propia

**Figura 31**

*Responsabilidad*



*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Motivación Laboral. Elaboración propia

En consecuencia al análisis anteriormente realizado, se concluye mayoría de docentes representado por el 70% con 125 personas, opinan que está en un nivel bueno la responsabilidad, entre los aspectos que marcan casi la totalidad de los docentes es que les importa terminar su trabajo a tiempo y les agrada llegar temprano al trabajo y el 30% de docentes señalan que la responsabilidad está en un nivel malo, destacando aspectos como la empresa casi nunca

reconoce cuando llega temprano, cuando entrego un buen trabajo a tiempo, mi puntualidad y otros de los aspectos como sentirse que pueden delegar sus responsabilidades. Asimismo, es necesario mencionar que la mitad de los docentes afirma que casi nunca reciben reconocimiento cuando entregan su trabajo a tiempo, mientras que la otra mitad asegura que casi siempre reciben ese reconocimiento.

### 3.1.2.2.1 Análisis general de los factores motivacionales

**Tabla 62**

*Análisis general de los factores motivacionales según percepciones y niveles*

Nº	FACTORES MOTIVACIONALES	PERCEPCIONES POSITIVA- NIVEL BUENO	PERCEPCIONES NEGATIVA- NIVEL MALO
1.	REALIZACIÓN	80%	20%
2.	RECONOCIMIENTO	55%	45%
3.	PROGRESO PROFESIONAL	90%	10%
4.	RESPONSABILIDAD	70%	30%
<b>PROMEDIO</b>		74%	26%

*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Motivación Laboral. Elaboración propia

En la tabla 62, se puede evidenciar que el promedio de las percepciones positivas que representan un nivel bueno es del 74% de encuestados y el 26% de los docentes tienen una percepción negativa categorizadas en un nivel malo de los factores motivacionales analizados en la encuesta de la motivación laboral ML de Pedro Jaramillo.

En las percepciones positivas, se concluye que los cuatro factores motivacionales presentan porcentajes de favorabilidad en la motivación laboral de la Universidad. Sin embargo, tres de cuatro factores analizados, muestran altos porcentajes que casi llegan a su totalidad del 100% de encuestados, reflejando una aceptabilidad de la mayoría del personal docente de la

Universidad, estos son: progreso profesional con el 90%, realización con el 80% y responsabilidad con el 30%. Por otra parte, se muestra que el factor reconocimiento presenta un 55% de favorabilidad, dando a notar que aún existen factores que deben ser mejorados. Después de haber analizado los resultados de la dimensión reconocimiento, se puede verificar que la mayoría de los docentes encuestados manifiestan que nunca y casi nunca reconocen las horas extras de su trabajo y que tampoco dan a conocer que mejoran día a día, lo cual se debe poner atención con prioridad en estos factores. Asimismo, se debe tomar importancia en el reconocimiento del trabajo de los colaboradores, los superiores deben informar las decisiones que se toman en el área de trabajo y hacer que las opiniones de los docentes sean tomadas en cuenta, estos aspectos presentan porcentajes bajos como percepciones negativas, sin embargo, deben ser mejorados.

En las percepciones negativas, igualmente se detecta que el mayor de los porcentajes de los factores motivacionales está en el reconocimiento reflejando por el 45% de los docentes encuestados, el cual es necesario tomar importancia e intervenir de forma inmediata. Posteriormente, se debería intervenir en los demás factores motivaciones como en la responsabilidad, realización y progreso profesional que presentan porcentajes mínimos que no hay mayor riesgo para la institución.

### 3.1.2.3 ANÁLISIS GENERAL DE LAS PERCEPCIONES POSITIVAS, NEGATIVAS E INDECISO DE LOS FACTORES HIGIÉNICOS Y MOTIVACIONALES

**Tabla 63**

*Análisis General de Percepciones positivas, indiferentes e indecisas de los factores higiénicos y motivacionales*

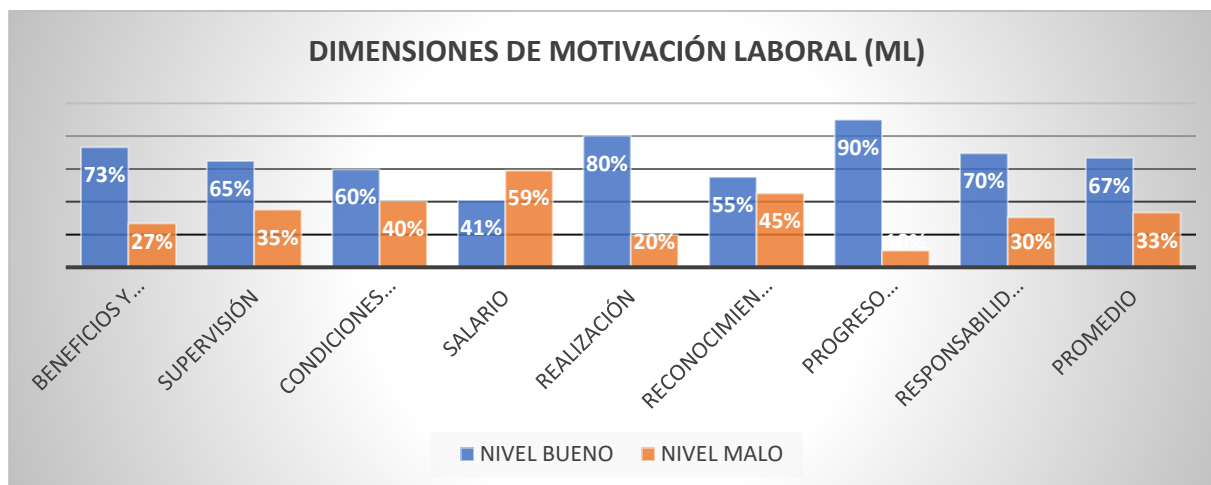
Nº	FACTORES MOTIVACIONALES	HIGIÉNICOS Y SERVICIOS	PERCEPCIONES POSITIVA-NIVEL BUENO	PERCEPCIONES NEGATIVA-NIVEL MALO
1	BENEFICIOS SOCIALES		73%	27%
2	SUPERVISIÓN		65%	35%

3	CONDICIONES AMBIENTALES	FÍSICAS	Y	60%	40%
4	SALARIO			41%	59%
5	REALIZACIÓN			80%	20%
6	RECONOCIMIENTO			55%	45%
7	PROGRESO PROFESIONAL			90%	10%
8	RESPONSABILIDAD			70%	30%
<b>PROMEDIO</b>				67%	33%

Nota. Datos tomados de la encuesta de Motivación Laboral Elaboración propia

### Figura 32

*Análisis General de Percepciones positivas, indiferentes e indecisas de los factores higiénicos y motivacionales*



Nota. Datos tomados de la encuesta de Motivación Laboral. Elaboración propia

### Percepciones positivas- Nivel Bueno

Después de haber conocido el nivel de motivación del personal docente de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador- Ibarra, se puede concluir que existe una percepción positiva del 67% de los encuestados tanto de factores higiénicos y motivacionales, categorizada por un nivel bueno, lo cual expresa que gran parte de los docentes tienen una buena aceptación de la motivación laboral, siete de ocho dimensiones presentan porcentajes de favorabilidad que pasan del 50%, tales como: beneficios y servicios sociales, supervisión, condiciones físicas y

ambientales, realización, reconocimiento, progreso profesional y responsabilidad, mismos que fueron analizadas en el diagnóstico de motivación laboral según Pedro Jaramillo, dirigido al personal docente de la Universidad. Por otra parte, la dimensión salario que corresponde a los factores higiénicos presenta un porcentaje bajo del 41%, dando a notar que menos de la mitad de los docentes tienen una percepción positiva del salario que reciben de la institución. Asimismo, se puede observar que la dimensión reconocimiento presenta un porcentaje de favorabilidad de 55%, sin embargo, debe ser mejorado porque no abarca gran parte de la totalidad de encuestados. Por ende, será necesario detectar las puntuaciones de las dimensiones que están por debajo y arriba del promedio para intervenir a corto, mediano y largo plazo y disminuir así las percepciones negativas del personal de la Universidad.

### **Percepciones negativas- Nivel Malo**

Una vez que se ha conocido el nivel de motivación laboral, se puede observar que existe un porcentaje negativo del 33% de los encuestados tanto de los factores higiénicos como motivacionales, lo que evidencia un índice no muy relevante sobre la aceptación respecto a las ocho dimensiones que fueron evaluadas en el diagnóstico realizado al personal docente de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ibarra.

Se puede concluir que, de las ocho dimensiones analizadas, el factor salario muestra un mayor porcentaje de negatividad representado por el 59% de encuestados, dando a notar que la mayoría de los encuestados señalan que reciben un bajo salario en su trabajo.

Por otra parte, los factores condiciones físicas y ambientales; y salario tienen un porcentaje entre el 40 y 45% de percepciones negativas respectivamente, lo cuales deben ser tomados en cuenta para su mejora.

### 3.1.2.4 Factores prioritarios para la intervención inmediata a corto, mediano y largo plazo de los factores higiénicos y motivacionales

**Tabla 64**

*Factores prioritarios de los factores higiénicos y motivacionales según el tipo de las intervenciones a corto, mediano y largo plazo*

Nº	FACTORES MOTIVACIONALES	HIGIÉNICOS	Y	PORCENTAJE	TIPO DE INTERVENCIÓN
1	BENEFICIOS SOCIALES	Y	SERVICIOS	73%	LARGO PLAZO
2	SUPERVISIÓN			65%	CORTO PLAZO
3	CONDICIONES AMBIENTALES	FÍSICAS	Y	60%	CORTO PLAZO
4	SALARIO			41%	CORTO PLAZO
5	REALIZACIÓN			80%	LARGO PLAZO
6	RECONOCIMIENTO			55%	CORTO PLAZO
7	PROGRESO PROFESIONAL			90%	LARGO PLAZO
8	RESPONSABILIDAD			70%	MEDIANO PLAZO
<b>PROMEDIO</b>				67%	

*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Motivación Laboral. Elaboración propia

#### ANÁLISIS:

De acuerdo a los resultados de la encuesta de la motivación laboral dirigida a los docentes que trabajan en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ibarra, se ha podido identificar que existen percepciones positivas y negativas en las cuales se puede intervenir a largo, mediano y corto plazo.

A continuación, se presenta el resumen de las dimensiones respecto al tipo de intervención que debe ser desarrollada a nivel general en el personal docente de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ibarra:

**Tabla 65**

*Clasificación del tipo de intervención de corto, mediano y largo plazo de los factores higiénicos y motivacionales*

Nº	FACTORES HIGIÉNICOS MOTIVACIONALES	Y TIPO DE INTERVENCIÓN	PORCENTAJE
1	SUPERVISIÓN	CORTO PLAZO	65%
2	CONDICIONES FÍSICAS Y AMBIENTALES		60%
3	SALARIO		41%
4	RECONOCIMIENTO		55%
5	RESPONSABILIDAD	MEDIANO PLAZO	70%
6	BENEFICIOS Y SERVICIOS SOCIALES	LARGO PLAZO	73%
7	REALIZACIÓN		80%
8	PROGRESO PROFESIONAL		90%
<b>PROMEDIO</b>			<b>67%</b>

*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Motivación Laboral. Elaboración propia

Las primeras dimensiones que se deben priorizar de manera inmediata con un tipo de intervención a corto plazo comprenden cuatro dimensiones, tales como: supervisión, condiciones físicas y ambientales, salario y reconocimiento con un porcentaje de 65%, 60%, 41% y 55% respectivamente, debido a que son indicadores que están por debajo del promedio del índice de favorabilidad de la motivación laboral, por lo tanto, es fundamental que se tomen acciones de manera urgente para la mejorar estas dimensiones.

La segunda dimensión que se debe intervenir a mediano plazo es la responsabilidad que representa el 70% de los encuestados y solo tiene una diferencia porcentual del 3% por arriba del promedio del índice de favorabilidad de la motivación laboral.

Finalmente, se debe intervenir las dimensiones de largo plazo que comprenden beneficios y servicios sociales, realización y progreso profesional, debido a que son percepciones positivas de los docentes y solo se deben ser mejoradas.

### DIMENSIONES A INTERVENIR A CORTO PLAZO

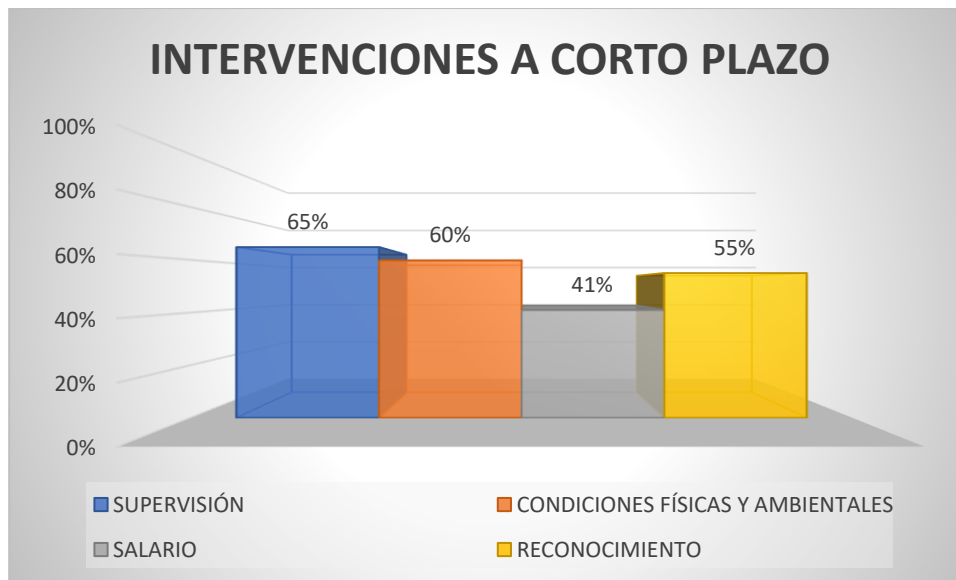
**Tabla 66**

*Factores higiénicos y motivacionales a corto plazo*

Nº	FACTORES MOTIVACIONALES	HIGIÉNICOS	Y TIPO DE INTERVENCIÓN	PORCENTAJE
1	SUPERVISIÓN		CORTO PLAZO	65%
2	CONDICIONES AMBIENTALES	FÍSICAS		60%
3	SALARIO			41%
4	RECONOCIMIENTO			55%

*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Motivación Laboral. Elaboración propia

**Figura 33.** Dimensiones a intervenir a corto plazo de la motivación laboral



*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Motivación Laboral. Elaboración propia

De acuerdo a los resultados tabulados de la encuesta de la Motivación Laboral según Pedro Jaramillo, dirigida a los docentes que laboran en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ibarra, se evidencia cuatro de nueve dimensiones presentan puntuaciones bajas detalladas a continuación:

La dimensión que tiene el promedio más bajo de todas es el salario representado por el 41%, los colaboradores consideran que su salario es bajo en relación a las instituciones educativas del sector, esto se ha podido corroborar en la remuneración del personal académico titular auxiliar (P. T. AUXILIAR) de la PUCE- I, con nivel 1 y 2, es más baja que el de otras universidades privadas entre las que se encuentran la Universidad Otavalo y la UNIANDES descritas en el anexo 3

Además, se detecta que de 222 docentes de la PUCE-I, 141 docentes tienen la posición de personal académico titular auxiliar y agregado y 81 docentes tiene otra posición.

De 141 docentes que tienen la posición de personal académico titular auxiliar y agregado, la categoría en la que se concentra la mayoría de los docentes es en la del P.T. Auxiliar con un total de 121 docentes, en el nivel 1 con 64 docentes y en nivel 2 con 57 docentes, en comparación al personal académico titular agregado con nivel 1 y 2 con 7 docentes respectivamente y en nivel 3 con 6 docentes, dando a notar que esta podría ser la razón porque los salarios son más bajos en comparación al P. T agregado 1, 2 y 3 donde existe una reducida cantidad de docentes.

Por otra parte, los 81 docentes que tienen otra posición descrita en el anexo 3, que no se encuentran en la categoría de personal académico titular auxiliar ni agregado

Una remuneración justa y adecuada es un factor clave para la satisfacción y el compromiso de los empleados. Para abordar esta situación y fortalecer este indicador a corto plazo, es necesario implementar estrategias específicas para mejorar la percepción del salario por parte de los colaboradores

Seguidamente, otra de las dimensiones que presenta una baja puntuación es el reconocimiento reflejado en el 55% de los encuestados, por lo tanto, es necesario que se intervenga en esta

dimensión, proponiendo estrategias especialmente en el reconocimiento de horas extras de su trabajo y la comunicación del mejoramiento de su trabajo día a día, lo cual se debe poner atención con prioridad en estos factores. De igual manera, es fundamental que se tome importancia en mejorar otros aspectos como el reconocimiento del trabajo de los colaboradores, información de las decisiones que se toman en el área de trabajo y tomar en cuenta las opiniones de los docentes, estos factores presentan porcentajes bajos como percepciones negativas, sin embargo, deben ser mejorados.

Continuando, se debe poner atención en la dimensión de condiciones físicas y ambientales que tiene un porcentaje de 60% de los encuestados acerca de aspectos como la iluminación adecuado seguridad y salud en el puesto de trabajo.

Finalmente, se debe realizar una propuesta para intervenir al factor de la supervisión que refleja un porcentaje de 65% y mejorar factores como asesorías por parte del superior al trabajador, mayor control en el trabajo de los docentes y mejorar la forma en que los superiores comunican las nuevas formas de trabajo, ya que un liderazgo efectivo puede tener un impacto significativo en la satisfacción y el desempeño de los docentes.

## **FACTORES HIGIÉNICOS Y MOTIVACIONALES A INTERVENIR A MEDIANO PLAZO**

**Tabla 67**

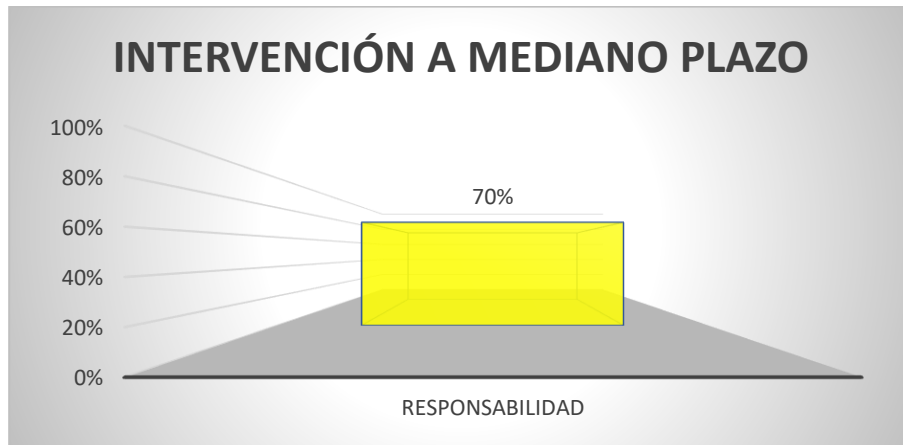
*Factores higiénicos y motivacionales a mediano plazo*

<b>Nº</b>	<b>FACTORES HIGIÉNICOS Y MOTIVACIONALES</b>	<b>Y TIPO DE INTERVENCIÓN</b>	<b>DE PORCENTAJE</b>
5	RESPONSABILIDAD	MEDIANO PLAZO	70%

*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Motivación Laboral. Elaboración propia

**Figura 34**

*Dimensiones a intervenir a mediano plazo de la motivación laboral*



*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Motivación Laboral. Elaboración propia

El factor responsabilidad requieren intervenir a mediano plazo, debido que al ser percepciones positivas que tiene un alto porcentaje no involucra mayor riesgo para la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ibarra, por ende, solo debe ser mejorada es aspectos como el reconocimiento cuando el colaborador entrega a tiempo su trabajo, el reconocimiento de la puntualidad y la delegación de responsabilidades.

## **FACTORES HIGIÉNICOS Y MOTIVACIONALES A INTERVENIR A LARGO PLAZO**

**Tabla 68**

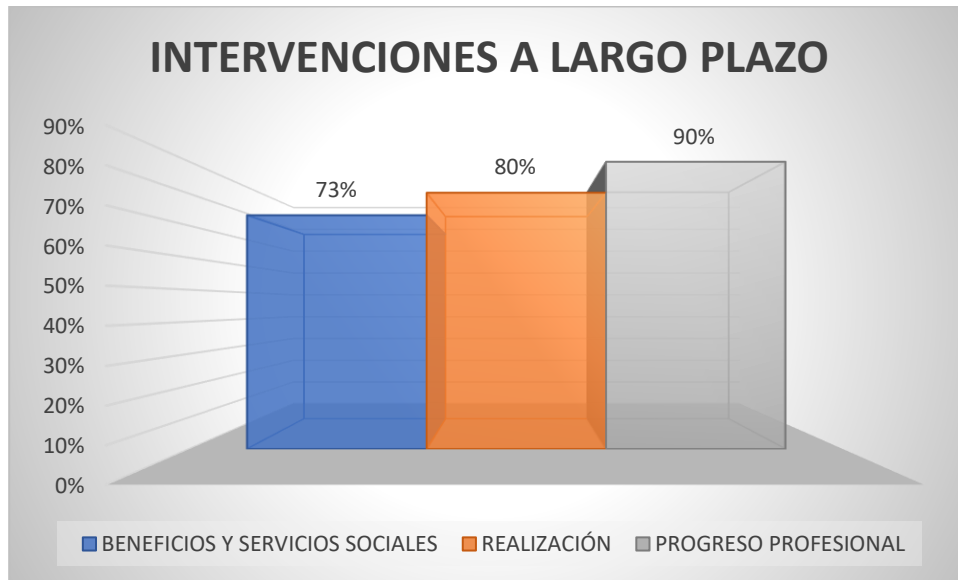
*Factores higiénicos y motivacionales a intervenir a largo plazo*

Nº	FACTORES HIGIÉNICOS MOTIVACIONALES	Y TIPO DE INTERVENCIÓN	PORCENTAJE
6	BENEFICIOS Y SERVICIOS SOCIALES	LARGO PLAZO	73%
7	REALIZACIÓN		80%
8	PROGRESO PROFESIONAL		90%

Nota. Datos tomados de la encuesta de Motivación Laboral. Elaboración propia

### Figura 35

*Dimensiones a intervenir a largo plazo de la motivación laboral*



Nota. Datos tomados de la encuesta de Motivación Laboral. Elaboración propia

Los factores higiénicos y motivacionales que comprenden beneficios y servicios sociales, realización y progreso profesional, no requieren intervenciones inmediatas, por lo cual, deben ser intervenidas a largo plazo al ser percepciones positivas que no involucran mayor riesgo para la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ibarra.

Por lo tanto, es necesario comenzar interviniendo en el factor de beneficios y servicios sociales que está representada por un porcentaje de 73% y tiene el promedio más bajo en comparación con los otros dos factores. A partir de ahí, es importante intervenir en las otras en orden descendente, desde el menor porcentaje hasta el mayor. En este factor es necesario mejorar especialmente la accesibilidad a préstamos a través de la Universidad y gratificaciones por fiestas institucionales. Además, se debe fortalecer las relaciones interpersonales de los compañeros de trabajo, la seguridad para operaciones administrativas y el respeto de la hora de descanso.

Posteriormente, se debe intervenir el factor de la realización que refleja un porcentaje de 80% en aspectos que se muestran en la encuesta como incentivar al personal a aspirar a otros cargos, mejorar las relaciones con los compañeros para que exista compañerismo en las dificultades, asignación de responsabilidades indagación sobre temas de su competencia en el trabajo, conformación de grupos de trabajo, colaboración en el logro de objetivos instituciones y,

Finalmente, es crucial abordar el factor de progreso profesional, buscando implementar medidas y estrategias que impulsen una mejora en el índice actual promedio, que actualmente cuenta con una aceptación del 90%. Los aspectos a enfocarse para lograr una mejora incluyen: aplicar más efectivamente los conocimientos de los docentes en sus respectivas áreas, comunicar más a menudo el rendimiento actual de la institución para generar conciencia y mayor transparencia en los colaboradores, fomentar un mayor interés en el trabajo de los compañeros y colaborar en tareas adicionales que contribuyan al crecimiento institucional. Además, es esencial fortalecer la comunicación abierta con los superiores para facilitar el crecimiento y desarrollo profesional de los empleados en la institución. Al implementar estas acciones y estrategias, se espera elevar el índice de progreso profesional y potenciar el compromiso y la satisfacción de los colaboradores.

### **3.1.3 CORRELACIÓN GENERAL CLIMA Y MOTIVACIÓN LABORAL**

#### **3.1.3.1 PRUEBA DE NORMALIDAD**

##### **Paso 1: Plantear la hipótesis de normalidad**

Hipótesis nula (H<sub>0</sub>): Los datos siguen una distribución normal

Hipótesis alternativa (H<sub>1</sub>): Los datos no siguen una distribución normal

##### **Paso 2: Nivel de significancia**

Nivel de confianza: 0.9

Margen de error: 0.05

##### **Paso 3: Test de normalidad**

Si n mayor o igual a 50 se aplica Kolmogorov – Smirnov

#### **Paso 4: Criterio de decisión**

Si p - valor menor 0.05 se rechaza la Ho y se acepta la H1

Si p - valor mayor o igual que 0.05 se acepta la Ho y se rechaza la H1

#### **Paso 5: Resultados**

#### **Tabla 69**

*Prueba de normalidad para aplicar el modelo estadístico adecuado*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			
	Estadístico	Gl	Sig.	Estadístico
Clima Laboral	,361	180	,000	,729
Motivación Laboral	,429	180	,000	,638

*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Motivación Laboral. Elaboración propia

Debido a que la población es mayor a 50 personas, se debe utilizar Kolmogorov-Smirnova, la tabla muestra que el nivel de significancia del Clima y Motivación Laboral que oscila en 0,00% es menor al 0,05%, lo que significa que se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alternativa (H1), lo que da a entender no siguen una distribución normal, por lo tanto, se debe, aplicar el coeficiente de Spearman.

### **VARIABLES DEL OBJETO DE ESTUDIO**

Variable dependiente (X): Clima Laboral

Variable dependiente (Y): Motivación laboral

#### **3.1.3.2 PRUEBA DE HIPÓTESIS**

##### **Paso 1: Plantera hipótesis de correlación**

Ho: El mejoramiento de clima laboral no influye en la motivación del personal docente de la PUCE Ibarra

H1: El mejoramiento de clima laboral sí influye en la motivación del personal docente de la PUCE Ibarra

**Paso 2: Nivel de significancia**

Nivel de confianza: 0.95

Margen de error: 0.05

**Paso 3: Prueba de correlación**

No paramétrica: Spearman

$$p = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

p: Coeficiente de correlación de Spearman

d: es la diferencia entre los correspondientes datos de orden de x – y

n: número de parejas de datos

$$p = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

$$p = 1 - \frac{6(825253)}{180(180^2 - 1)}$$

$$p = 0,150948075$$

### 3.1.3.3 Correlación general entre el clima y motivación laboral

**Tabla 70**

*Coefficiente de correlación entre el Clima y Motivación Laboral según Rho Spearman*

		<b>Correlaciones</b>		Clima Laboral	Motivación Laboral
Rho de Spearman	Clima Laboral	Coefficiente de correlación	1,000		0,150
		Sig. (bilateral)	.		,920
		N	180		180
	Motivación Laboral	Coefficiente de correlación	0,150		1,000
		Sig. (bilateral)	,920		.
		N	180		180

*Nota.* Datos tomados de la encuesta de Clima y Motivación Laboral. Programa estadístico SPSS

#### **Paso 4: Estadística de prueba t-student y valor crítico**

$$t = \frac{p}{\sqrt{\frac{1-p^2}{n-2}}}$$

que sigue una distribución t-student con n-2 grado de libertad

$$t = \frac{p}{\sqrt{\frac{1-p^2}{n-2}}}$$

p: coeficiente de correlación Spearman

n: población

2: grados de libertad

$$t = \frac{0,150}{\sqrt{\frac{1-0,150^2}{180-2}}}$$

$$t = 2,036577894$$

### **Valor crítico:**

N: 180

$$Gl = (n-2) = 178$$

Alfa : 0.05

$$T_{\text{student-inversa}}(\alpha (n-2)) = T_{\text{student-inversa}}(0,05 (180-2)) = 1,9733$$

### **Paso 5: Criterios de decisión**

- Si el estadístico de prueba (t) es mayor que el valor crítico, rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa
- Si el estadístico de prueba (t) es menor o igual que el valor crítico, aceptar la hipótesis nula y rechazar la hipótesis alternativa.

Dado que el estadístico de prueba es 2,036 es mayor que nivel crítico de 1,97, se rechaza la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, lo que significa que el mejoramiento de clima laboral sí influye en la motivación del personal docente de la PUCE Ibarra.

Igualmente, se puede verificar esta hipótesis, según la interpretación del coeficiente rho de Spearman que señala que los valores que están próximos a 1 tiene una correlación fuerte y positiva; y, los valores que se encuentran próximos a -1 indican una correlación fuerte y negativa; y, por otro lado, el valor 0 que indica que no existe asociación lineal entre las dos variables en estudio.

Por lo tanto, en este caso, el coeficiente de correlación Spearman es 0,1509%, lo que significa que tiene una correlación positiva muy baja según la escala de valores del coeficiente de correlación establecido.

**Tabla 71***Escala de valores del coeficiente de correlación Rho Spearman*

<b>Valor</b>	<b>Significado</b>
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,39	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

*Nota.* Datos tomados de la Revista Scielo Habanera de Ciencias Médicas de Martínez Rosa (2009)

### 3.1.3.4 Correlación entre las dimensiones de clima laboral y los factores higiénicos y motivacionales

**Tabla 72**

*Correlación entre las dimensiones de clima laboral y los factores higiénicos y motivacionales según Rho Spearman*

CORRELACIONES			CLIMA LABORAL	FACTORES HIGIÉNICOS	FACTORES MOTIVACIONALES
<b>Rho de Spearman</b>	<b>CLIMA LABORAL</b>	Coefficiente de correlación	1,000	,216**	,097
		Sig. (bilateral)	.	,004	,194
		N	180	180	180
	<b>FACTORES HIGIÉNICOS</b>	Coefficiente de correlación	,216**	1,000	,491**
		Sig. (bilateral)	,004	.	,000
		N	180	180	180
	<b>FACTORES MOTIVACIONALES</b>	Coefficiente de correlación	,097	,491**	1,000
		Sig. (bilateral)	,194	,000	.
		N	180	180	180

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Datos tomados de la encuesta de Clima y Motivación Laboral. Programa estadístico SPSS

En relación a la Tabla N° 72, la interpretación del coeficiente de Spearman muestra que el valor oscila entre -1 y +1 para señalar asociaciones negativas o positivas respectivamente, en este caso, se afirma lo siguiente:

Respecto al clima laboral y los factores higiénicos se tiene un coeficiente de correlación de 0,216, lo que significa que existe una correlación positiva baja, pero esta relación no es muy fuerte, esto puede ser porque los resultados analizados de los factores higiénicos en la mayoría de los indicadores presentan percepciones positivas con altos porcentajes, es decir, los factores higiénicos está en un nivel bueno, con un promedio de 60% del total de encuestados, en el factor beneficios y servicios sociales con un 73%, supervisión con 65%, condiciones físicas y ambientales con 60% y solamente el salario con 41% es el único factor que indica un porcentaje bajo por la mayoría del personal docente de la PUCE Ibarra.

Respecto al clima laboral y los factores motivacionales se tiene un coeficiente de correlación de 0,097, lo que da a entender que tiene una correlación positiva muy baja, esto puede ser porque los resultados que arrojan la encuesta en relación a los factores motivacionales está un nivel bueno, muy alto, con un promedio de 74%, dando a notar que los docentes tienen una percepción positiva que alcanza casi a la totalidad de los encuestados y por ende la correlación es muy baja. En los factores motivacionales los porcentajes más altos se destacan en la responsabilidad con un 70%, realización con un 80% y progreso profesional con un 90%. El porcentaje más bajo de estos factores es el reconocimiento con un 55%.

En conclusión, se puede afirmar que a pesar de que la motivación laboral presente porcentajes altos, es necesario mejorar en los factores higiénicos especialmente el salario y los factores motivacionales como el reconocimiento, estos cambios en la variable dependiente, logrará que la variable independiente del Clima Laboral varíe y aumente.

En consecuencia, a los resultados arrojados en la encuesta del clima laboral, se muestra que la principal dimensión que se debe intervenir a corto plazo es la recompensa que aborda factores que están relacionados con los factores higiénicos y motivacionales, como mejoras en el sistema de promoción que ayuda a que el mejor docente ascienda y las recompensas e incentivos según

su desempeño en el trabajo. Esta dimensión presenta uno de los porcentajes más bajos (26%) de todas las dimensiones del Clima Laboral que está por debajo del promedio de favorabilidad de 46%, por ende, si se presentan mejoras en el clima laboral especialmente en la dimensión de recompensas, la motivación incrementará.

## **3.2 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

Según los objetivos planteados en la investigación, se procede a presentar la discusión de los resultados de la investigación del objeto de estudio que se detalla a continuación:

### **3.2.1. Discusión de los resultados de las dimensiones del clima laboral según Litwin y Stringer**

En el primer objetivo específico que consistió en diagnosticar el clima laboral del personal docente de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador – Ibarra, según el modelo de Litwin y Stringer, se evaluó nuevas dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, normas, conflicto e identidad.

De acuerdo al estudio realizado en la dimensión estructura, se identificó que el promedio de los docentes que tienen una percepción positiva del sistema de estructura que establece la universidad es del 55%, se pudo detectar que seis de las diez ítems analizados en esta dimensión, presentan porcentajes que representan favorabilidad en más de la mitad de los docentes, tales como la claridad de tareas definidas y estructuradas, así como el interés de los jefes por las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan; y, tres de los seis ítems tienen porcentajes significativos cercanos a la totalidad de encuestados que muestran conformidad, especialmente en la estructura organizativa con un 82%, claridad las políticas con un 79% y conocimiento de quién manda y toma de decisiones con un 72% de los encuestados. Sin embargo, como se puede observar hay una parcialidad sobre esta dimensión y no se podría manifestar que todos los docentes comprenden el sistema de estructura.

Una mínima parte del 24% de los encuestados no están de acuerdo con la estructura de la institución, manifiestan que en la universidad existen muchos papeleos para hacer las cosas y la necesidad de obtener aprobación de diferentes niveles de autoridad para realizar los trámites, lo que dificulta la agilización de los procesos y actividades, además el exceso de reglas, detalles administrativos y trámites burocráticos impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta y muchas veces el rendimiento se ve afectada por la falta de organización y planificación. Un porcentaje similar al anterior del 21%, perciben en un nivel regular esta dimensión, cumplen con lo establecido por la organización más que por convicción por obligación

El estudio de la investigación de Díaz López et al., (2020) realizado en una Institucion Educativa de Posgrado de México según Litwin y Stringer, tiene una estrecha relación con lo analizado anteriormente en la dimensión de la estructura en el que se identificó que el 24% del personal no percibe con claridad la estructura de la organización y menciona que existen muchos papeleos para hacer las cosas enfatizando la burocracia percibada que impide las nuevas iniciativas de los colaboradores.

Según la investigación de Alvarado, (2018) coincide en que una mínima parte del personal califican a la estructura en un nivel regular y en relación al aspecto de que el personal cumple con las directrices y requerimientos establecidos por la organización, no porque realmente crean en ellos o estén comprometidos, sino más bien por una cuestión de obligación.

Por lo que se puede concluir que a pesar de que la estructura muestra un nivel bueno del 55%, se deben mejorar estos aspectos de la estructura, simplificar procesos y trámites para empoderar a los docentes y evitar tantos papeleos con una buena la planificación y organización. Es necesario que todo el personal conozca la estructura que maneja la insitución y se inicie aplicando una estructura horizontal donde se eliminan o reduzca significativamente los niveles jerárquicos tradicionales.

Los resultados de la dimensión responsabilidad arrojaron que la mitad de los encuestados representado por el 50% tienen percepciones positivas de esta dimensión especialmente están de acuerdo con que los superiores trazan planes generales y el resto, el personal es el responsable

de realizarlo, asimismo se señala que en la Universidad todo se verifica dos veces, no se cree en los juicios individuales, evidenciando la falta de confianza en los colaboradores y señalan que se sale adelante cuando toma la iniciativa y se trata de hacer las cosas por sí mismo, por ende, se muestra una percepción de individualismo. Una mínima parte representado por el 22% opinan que la responsabilidad está en un nivel malo, especialmente cuando alguien comete un error siempre hay gran cantidad de excusas y manifiestan que uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades; y, finalmente el 28% perciben que el nivel de responsabilidad está en un nivel regular.

En relación a la dimensión responsabilidad en la mayoría de las investigaciones citadas por Díaz López et al., (2020), Díaz, (2018) y Alvarado (2018), se han encontrado que en el nivel de responsabilidad es alto con promedios de 70%, 75% y 86.1% respectivamente, en comparación a la presente investigación de estudio que muestra un porcentaje de favorabilidad del 50%. Sin embargo, coinciden en que los colaboradores de alguna manera asumen sus responsabilidades, debido a que sus jefes solo dan directrices generales de que les toca a cada uno, lo cual produce, por ende, los colaboradores describen su trabajo como algo individual y orientado hacia su beneficio personal.

En este contexto, las organizaciones deben buscar continuamente mejorar la actitud de sus colaboradores hacia sus responsabilidades diarias, para que siempre den lo mejor de sí en la realización de las tareas asignadas, sin necesidad de que sus supervisores tengan que revisarlas constantemente (Gellerman, 1968). Para lograr este objetivo, los directivos necesitan proporcionar retroalimentación positiva de manera constante a todos los empleados bajo su supervisión.

La dimensión recompensa es una de las más bajas percepciones positivas de todas las dimensiones que se ha identificado en el estudio con el 26%, los docentes muestran que están de acuerdo con el sistema de reconocimientos e incentivos en el trabajo, de los ítems analizados el que se destaca es que cuando el colaborador comete un error, lo sancionan, en la Universidad, existe mucha crítica y las recompensas que se reciben son mejores que las amenazas. El 40% de encuestados tienen una percepción negativa de la recompensa que reciben desde la Universidad,

especialmente en el sistema de promoción que ayuda a que el mejor docente ascienda, la recompensa según el desempeño de trabajo y reconocimiento por hacer un buen trabajo y el 43% de los encuestados tienen una percepción de indecisión o apatía sobre la satisfacción de esta dimensión.

Según la investigación de Alvarado (2018) sobre la motivación laboral en los colaboradores de la empresa de transportes turismo alvarado e.i.r.l y su relación con el clima organizacional, se relaciona con el promedio de la dimensión recompensa especialmente en el porcentaje de percepción negativa que es del 36,4% de los colaboradores que perciben en un nivel malo a la dimensión especialmente en los premios y reconocimientos. Además, esta investigación presenta una percepción de favorabilidad que está por debajo del 50% de los encuestados y el 21.1% de los empleados perciben que la recompensa es regular.

Asimismo, otra de las investigaciones se relaciona con los resultados del objeto de estudio en la dimensión recompensa es la de Alarcón (2015), señala que la recompensa no es aceptable en la empresa y tiene un porcentaje alto de 78% de los encuestados en el que menciona que no están satisfechos por el salario ni con las gratificaciones o cumplidos que reciben cuando realizan su labora por su jefe inmediato.

En relación a lo anteriormente mencionado, esta percepción influye negativamente en la motivación de los docentes de la PUCE Ibarra, ya que las recompensas e incentivos contribuyen a la implantación de las estrategias porque dan forma a la conducta de las personas y del grupo de trabajo. Por ende, es necesario que los planes de recompensas, bien diseñados, son congruentes con los objetivos y la estructura de la organización y, por lo tanto, motivan a los empleados para que los empleados puedan desempeñar mejor su trabajo y hacia las metas de la organización (García Govea et al., 2012).

Seguidamente, otra de las dimensiones que tiene un bajo porcentaje es la de riesgos que tiene una percepción positiva del 37% de encuestados, los docentes señalan que están de acuerdo en los riesgos que toma la Universidad especialmente para estar delante de la competencia y en la toma de decisiones para lograr máxima efectividad y el riesgo por una buena idea. Una mínima

parte representada por el 19%, tiene una percepción negativa de los riesgos especialmente en la filosofía de esta Universidad para tomar riesgos, se hace las cosas lentas, pero certeramente y en los momentos oportunos. El porcentaje más alto de esta dimensión reflejado por el 43% está en un nivel regular, dando a notar que es indiferente los riesgos que tienen en el trabajo y la institución.

La investigación de Castillo (2016) coincide con un porcentaje cercano al promedio de favorabilidad que presenta la Universidad acerca de los riesgos, el estudio tiene el 47% de percepciones positivas y se relaciona en la forma que toman los riesgos a la hora de tomar decisiones, las cuales son consideradas apropiadas para impulsar el avance de la organización y el crecimiento profesional de los empleados en sus puestos de trabajo. Una mínima parte está representada por el 28% que están en desacuerdo con los riesgos que establece la organización.

Sin embargo, la mayoría de las investigaciones de Fárez & Valencia (2020), Palma (2021) y Beltrán Zambrano, (2018) existen percepciones positivas con porcentajes que están por encima del 50%, que señalan que están de acuerdo con que la institución está en la vanguardia y no permite que la competencia obtenga ventajas y se arriesga por buenas ideas, los resultados afirmaron que efectivamente sucedía así.

Por otra parte, Litwin y Stringer (1968) mencionan que esta dimensión de riesgo se refiere al sentimiento que experimentan los miembros de una organización acerca de los desafíos que presenta el trabajo. Esto sugiere la necesidad de otorgar mayor libertad y confianza a los colaboradores para permitirles asumir desafíos y fomentar una competencia saludable dentro de la empresa.

La dimensión de calidez tiene un porcentaje de percepciones positivas del 51% de docentes, quienes están de acuerdo en que las relaciones jefe- docente tienden a ser agradables, entre la gente de la institución, prevalece un clima de trabajo agradable y sin tensiones. El 17% de encuestados no están de acuerdo con la calidez en la institución, dando a notar que se encuentra en un nivel malo. El 26% de docentes perciben que la confraternidad entre los docentes está en un nivel regular, lo cual muestra imparcialidad sobre aspectos la frialdad y reserva de las

personas entre sí y la dificultad para conocer a las personas, esto se puede deber a que la Universidad es grande y tiene diferentes Escuelas, Unidades y Departamentos que no permiten interactuar con todos los docentes.

Los hallazgos encontrados en la investigación de Palma (2021) señala que más del 50% del personal, se encuentra a favor de que en la organización debe prevalecer una atmósfera amistosa y el compañerismo entre el personal de la institución, lo cual coincide en las percepciones positivas del presente objeto de estudio. Además, el autor coincide con los resultados que muestra la investigación objetivo de estudio que manifiesta que son indiferentes sobre la dificultad para conocer a las personas.

De acuerdo a la investigación de Castillo (2016) concuerda con el promedio de percepciones positivas de la dimensión calidez con el 52% de los encuestados especialmente en las relaciones interpersonales entre colegas y jefes, se desarrollan de forma apropiada. Por otra parte, el autor señala que el 20% de encuestados tienen percepciones negativas acerca de la calidez en su organización, tiene un ambiente laboral que es tenso y poco agradable, con relaciones complicadas entre los Jefes Inmediatos y los subordinados.

La dimensión de normas presenta el más alto porcentaje de las percepciones positivas reflejado en el 68% de los encuestados que mencionan estar de acuerdo con las normas del rendimiento de la institución en factores como la presión que la Universidad maneja para mejorar continuamente todo trabajo y su exigencia con un rendimiento bastante alto, además de sentirse orgullosos como docentes de su desempeño laboral. El 12% de los docentes están desacuerdo con las normas y exigencias en el desempeño del trabajo establecido en la institución, sienten que hay favoritismo por parte de los superiores hacia ciertos compañeros. El 20% de los encuestados muestran una percepción neutral sobre la importancia de llevarse bien con los están contentas, la productividad marcará bien.

De acuerdo a lo manifestado con la investigación de Alvarado (2018), se relaciona con el porcentaje de favorabilidad de la dimensión de normas que es del 63,6%, sin embargo dista un poco de los aspectos que esta de acuerdo el personal que expresan que perciben una uniformidad

en el nivel de todos los colaboradores en el rendimiento y tienen la sensación de que todos trabajan en igual medida. Además, el autor coincide en que el personal no está de acuerdo con esta dimensión representado por el 27% de los encuestados, manifiestan que los estándares de desempeño no son fijados con racionalidad e incluso se ha notado favoritismo por algunos compañeros de trabajo por parte de los directivos de la institución.

En base a lo escrito anteriormente, Litwin y Striger (1968 citado en Hernández Gil et al, 2018) señalan que esta dimensión implica el énfasis que la organización pone en las normas de rendimiento. Si los estándares son establecidos de manera racional; y, sobre todo, alcanzables sin requerir esfuerzos excesivos, los miembros del grupo los percibirán como justos y equitativos.

La dimensión de apoyo que muestra el porcentaje mayor de las percepciones negativas reflejadas en un 38% de favorabilidad por los docentes, quienes señalan que están de acuerdo con el apoyo que existe entre jefes y compañeros en problema difíciles en sus labores con un 58% y de la filosofía de los jefes que se preocupan por el factor humano con un 57%. Un porcentaje similar del 35% de los encuestados perciben neutralidad sobre aspectos como la confianza que tienen los colaboradores uno en el otro y las aspiraciones de los jefes frente al personal de la Universidad. El 27% de los encuestados, opinan que está en un nivel malo la colaboración y ayuda mutua entre los directivos y empleados de la institución, entre las que más se destaca con un alto porcentaje es el ítem en el que mencionan que los jefes no hablan de las aspiraciones del personal dentro de la Universidad y si se equivoca el personal, los superiores los ven de mala manera.

De acuerdo a la investigación de Palma (2021) coinciden en las percepciones positivas con un porcentaje similar como promedio en los ítems respecto a la relación de jefes y compañeros, que están de acuerdo en que hay una labor difícil hay apoyo con el 78% de los encuestados y asimismo, enfatizan que la filosofía de sus jefes es el factor humano, entendiendo como se siente las personas con un 59% del total de encuestados . Igualmente, otro de los aspectos que se relacionan con esta investigación es el hecho de que los jefes no se preocupan por sus aspiraciones, entendiendo que el empleado se siente poco apoyado por sus superiores.

Según lo mencionado previamente, la investigación realizada por Amorós (2015 citado en Robbins S 1999, Dessler G 2001 y Amorós, 2007) destaca la importancia de formar a los empleados de cualquier organización, con el propósito de que puedan establecer relaciones significativas con sus colegas, basadas en valores y ética tanto en el ámbito personal como profesional.

Otra de las dimensiones que presenta una baja puntuación es el conflicto reflejado en el 29% de percepciones positivas por los encuestados respecto al manejo de conflictos en la institución como la apertura del personal para que puedan decir lo que piensan, aunque no estén de acuerdo con la postura de sus jefes. El 36% de los docentes están en desacuerdo que la actitud de los jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos es bastante saludable con un promedio de 40% y que en esta Universidad se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos con un promedio de 47% de los encuestados. El 35% de los encuestados tienen una percepción neutral sobre la toma de decisiones sea más fácil y rápida posible para la solución de conflictos que se presente entre escuelas, unidades y departamentos.

De acuerdo a la investigación de Castillo (2016) se puede percibir que los conflictos que se presentan en la institución tienen percepciones positivas que están por debajo del 50%, coinciden con la investigación actual en aspectos como que el personal tiene la libertad de expresar lo que piensan, explica que esto se da porque puede haber un nivel de confianza, tanto los superiores y empleados que aceptan las opiniones diferentes y las dos partes tienden a solucionar problemas tan rápido como surjan. Sin embargo, esta postura no está evidenciado en la mayoría del personal encuestado, por lo que es necesario trabajar en este ítem.

Otra de las investigaciones que se relaciona con la dimensión de conflictos de los resultados de la investigación actual es la de Fárez & Valencia (2020) que tiene un porcentaje similar del 35,21% en el personal, quienes manifiestan que están en desacuerdo con la percepción del jefe de que el conflicto entre unidades y departamentos es altamente beneficioso o positivo para la organización.

Con las investigaciones analizadas y los hallazgos de la investigación actual, es fundamental que tanto los directivos como el personal eviten cualquier tipo de conflicto disfuncional. Sin embargo, es evidente que la institución debe esforzarse más en fomentar la generación de conflictos completamente funcionales que contribuyan eficazmente a la resolución de problemas (Amorós Rodríguez, 2015).

Finalmente, una de las dimensiones que se debe intervenir a largo plazo es la identidad que se caracteriza por tener percepciones positivas del 53% especialmente porque el 74% de los docentes se sienten orgullosos de pertenecer a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ibarra y el 69% de encuestados son miembros de un equipo que funciona bien. El 19% de docentes no están de acuerdo con la identidad que tiene la institución, especialmente señalan que cada cual se preocupa por sus propios intereses con un promedio del 38% de encuestados. El 29% de los docentes tiene una percepción regular sobre el sentimiento de la lealtad del personal que existe en la Universidad con un promedio de 28% de docentes.

El estudio de investigación de Pedraza (2018) coincide que la dimensión de identidad muestra una percepción positiva más del 50% de encuestados especialmente en el ítem: “estoy orgullo de pertenecer a la organización” con un 88% de promedio con una media de 4.4 sobre 5 puntos. Asimismo, el 78% de promedio con una media de 3.9 manifiestan que: “sienten que son miembros de un equipo que funciona bien”. Al contrario del objeto de estudio, mencionan que el 72% de encuestados con una media de 3,6 manifiestan que pueden conciliar sus objetivos personales con los de la organización. Además, que el 68% de encuestados con una media de 3.4 indican que tienen un sentimiento de lealtad por parte de los colaboradores de la institución.

En la investigación antes citada se encontró que en las empresas privadas califican más alta la identidad que en las empresas públicas. Esto sugiere que, aunque la participación de empleados del sector privado sea menor, en dichas organizaciones se otorga una mayor importancia a aspectos que fomentan la lealtad hacia la empresa y el sentimiento de pertenencia, entre estos se destacan la capacidad de conciliar los objetivos personales con los de la organización, así como la provisión de condiciones adecuadas para llevar a cabo su trabajo, como el equipamiento, el salario, la estabilidad laboral y los horarios de trabajo (Pedraza Melo, 2018).

Con lo anteriormente analizado, es necesario que se propicien actividades que permitan un entorno de trabajo solidario y afectuoso, que también refuerce el sentido de pertenencia de los empleados hacia la organización, esto permitirá mejorar los niveles de motivación del trabajador y en la consecución de los objetivos (Chiang et al., 2017; Chiang Vega & Ojeda Hidalgo, 2013).

Según Acosta U. & Venegas G (2010) señalan que la identidad es el sentido de pertenencia a la organización es un factor esencial y valioso en el equipo laboral. En términos generales, se refiere a la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

En líneas generales, el clima organizacional en el personal docente de la PUCE Ibarra, tiene un clima aceptable de 46% de favorabilidad, gracias a los factores adecuados que existen dentro de la empresa como la estructura, responsabilidad, calidez, normas e identidad que están por encima del índice general de favorabilidad del clima laboral, los cuales se debe intervenir a largo plazo. Sin embargo, un porcentaje de colaboradores, el 24%, lo percibe de manera desfavorable y un 30% en un nivel regular como recompensa, riesgo, apoyo y conflicto, mismos que deben ser intervenidos de manera inmediata. Por lo tanto, este aspecto es crucial para comenzar a trabajar en una mejora que conduzca a resultados óptimos en el corto plazo.

Según Talledo (2015) señala que es fundamental que el clima organizacional sea favorable y la mayoría de los empleados tengan una percepción positiva del entorno laboral. Esta percepción influirá en la actitud y el comportamiento de los miembros del equipo de trabajo en cualquier organización.

Los autores Litwin y Stringer (1968) afirman el anterior enunciado, definen al Clima Organizacional como una característica relativamente permanente que influencia en el ambiente interno de cualquier organización y que todos los miembros de la organización experimentan, incidiendo en su comportamiento. Los autores indican que el clima se refiere a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, el estilo de los administradores y otros factores ambientales relevantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización.

### **3.2.2 Discusión de los resultados de la motivación laboral según el modelo de ML-ORG de Pedro Jaramillo.**

El segundo objetivo fue conocer el nivel de motivación del personal docente de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador- Ibarra según el modelo de ML-ORG de Pedro Jaramillo.

En la primera dimensión se encuentra los Factores higiénicos, se puede observar que el promedio de las percepciones positivas refleja el 60% de encuestados, consideradas en un nivel bueno y el 40% de los docentes tienen una percepción negativa categorizada por un nivel malo.

En las percepciones positivas, se puede evidenciar que más del 60% de las docentes tienen una percepción positiva sobre los factores de beneficios y servicios sociales con un 73%, especialmente en la buena relación con sus compañeros, la seguridad para operaciones administrativas y respeto de hora de descanso; en la supervisión con un 65% de los encuestados señalan que siempre toma de forma positiva las nuevas formas de trabajo y suelen recibir asesoría por sus superiores; y, en las condiciones físicas y ambientales con un 60% docentes que manifiestan que se sienten seguros en su trabajo y cuenta con una iluminación adecuada.

Sin embargo, como se puede evidenciar a pesar de que más del 60% de los docentes muestren una percepción positiva a estos factores, no abarcan la totalidad del personal encuestado. Por ende, hay percepciones negativas de estos mismos, especialmente en nunca o casi nunca hay regalos o gratificaciones por fiestas institucionales o préstamos a través de la Universidad. Igualmente, nunca se ha pensado que el trabajo del personal sería mejor solo y que su lugar de trabajo está afectado la salud de los docentes, los dos últimos aspectos dan a notar que este factor higiénico son positivos para la motivación del personal.

Por otra parte, se muestra que solo el factor salario tiene el porcentaje más bajo de todos los factores respecto a las percepciones positivas de los factores higiénicos, representado por el 40% de los encuestados, en cuanto al salario que reciben de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ibarra.

En las percepciones negativas, se muestra que hay un 40% de encuestados que califican en un nivel malo a los factores higiénicos, se detecta que el mayor de los porcentajes de los factores higiénicos está en el salario con el 59%, manifiestan que la remuneración que reciben de la Universidad es baja en relación a las instituciones educativas del sector, lo cual puede ser un riesgo para retener al personal.

Según Alvarado (2018) coinciden con un porcentaje similar de las percepciones positivas y negativas de la investigación actual, el autor manifiesta que una mínima parte representada por el 25,2% no están conformes con los factores higiénicos y el 63.6% manifiestan que están conformes en algunos aspectos que se relacionan como la supervisión y sus buenas relaciones en esta caso con sus jefes, debido a que la cantidad de años de trabajo han llevado a formar una relación cercano con ellos. El aspecto que se contrapone con el objeto de estudio actual es que la mayoría del personal manifiesta que la reumenración percibida no es baja en comparación al pago de la competencia.

De acuerdo con la perspectiva de los incentivos monetarios, la investigación de Madero (2019) que consiste en que a los encuestados califican a los factores higiénicos dependiendo del mayor grado de su satisfacción laboral, el aguinaldo obtuvo la calificación más alta en promedio con un 92% en relación a los otros factores, con una media de 4.69 y desviación estándar de 0,62. Esto confirma la hipótesis 2 planteada en la investigación, en general, las personas valoran más o tienen preferencia por los incentivos de naturaleza monetaria.

Los resultados obtenidos concuerdan con la afirmación de Chiavenato (2005), quien menciona que los factores higiénicos son aquellos que se encuentran en el entorno que rodea a las personas y abarcan las condiciones en las que realizan su trabajo. Estas condiciones son administradas y decididas por la empresa, lo que implica que los factores higiénicos están más allá del control de los individuos.

En relación a lo antes mencionado, Casas, (2002) aborda el tema del salario, destacando que el dinero puede utilizarse como una herramienta para atraer, retener y motivar a los empleados dentro de las organizaciones. Sin embargo, señala que existe una percepción común de que el

dinero por sí solo no es suficiente para motivar al personal, y que es necesario considerar otros elementos motivadores más vinculados al clima laboral y las condiciones de trabajo, es decir, como una forma de motivación extrínseca. (Casas, 2002).

Otro de las investigaciones concuerda con lo mencionado con Casas y se evidencia en los resultados arrojados de los factores higiénicos donde el salario es el único factor que muestra un índice de satisfacción negativo (-0,063), lo que indica que su presencia tiene un impacto negativo en la satisfacción general y no genera ningún tipo de satisfacción entre los empleados. Aunque este factor no causa insatisfacción, sí contribuye a una sensación de no-satisfacción con solo el salario sino con otros factores como las relaciones interpersonales, la vida personal, supervisión y seguridad en el trabajo (Martín, 2012).

En la segunda dimensión están los factores motivacionales el que se muestra que 74% de docentes tienen percepciones positivas categorizadas en un nivel bueno y 26% de los encuestados tienen percepciones negativas consideradas en un nivel malo.

En las percepciones positivas, se concluye que tres de cuatro factores motivacionales están por encima del índice de favorabilidad y presentan altos porcentajes que casi llegan a la totalidad de encuestados, reflejando una aceptabilidad de la mayoría del personal docente de la Universidad, estos son: progreso profesional con el 90% de los docentes, quienes sienten que en la Universidad hay un buen progreso profesional, su área de desempeño ayuda al crecimiento de la institución y están seguros de ofrecer mejoras a la Universidad; en realización con el 80% de docentes, quienes tienen facilidad para trabajar en grupo, los superiores suelen asignar responsabilidades, colaboran intensamente en el logro de los objetivos, aspiran a otros cargos, por ende, se sienten conformes en su trabajo y bien con su desempeño laboral; y, en la responsabilidad con el 70% de docentes, quienes les importa terminar su trabajo a tiempo y se sienten satisfechos llegando temprano al trabajo. Por otra parte, se muestra que el factor reconocimiento presenta uno de los porcentajes más bajos de las percepciones positivas de los factores motivacionales que es del 55% de encuestados, quienes manifiestan que siempre y casi siempre se han sentido reconocidos en su trabajo, sienten que toman en cuenta sus opiniones y cuando toman decisiones los superiores, se informe de ello en el área de trabajo.

Sin embargo, existen factores que deben ser mejorados de las percepciones positivas, en el progreso profesional especialmente en la implementación de sus conocimientos, la comunicación con su jefe inmediato es deficiente, existe desinterés de como desarrollan la labor de los compañeros y solamente una vez al año están enterados del rendimiento actual de la institución; en la realización, los docentes manifiestan que casi nunca se sienten realizados en su trabajo porque este ayuda a ser mejor y bien con su desempeño de trabajo y nunca se puede contar con sus compañeros en dificultades; en el reconocimiento se debe mejorar factores como el reconocimiento cuando entrego un buen trabajo a tiempo, especialmente en las horas extras y los superiores no informan sobre el mejoramiento día a día, lo cual se debe poner atención con prioridad en estos factores.

En las percepciones negativas, igualmente se detecta que el mayor de los porcentajes de los factores motivacionales está en el reconocimiento reflejando por el 45% de los docentes encuestados, el cual es necesario tomar importancia e intervenir de forma inmediata. Posteriormente, se debería intervenir en los demás factores motivaciones como en la responsabilidad, realización y progreso profesional que presentan porcentajes mínimos que no hay mayor riesgo para la institución.

Según la investigación de Orbe (2019) existe favorabilidad en su estudio sobre los factores motivacionales del 56,6% de los encuestados, lo que da a notar que no es tan alto como el índice de favorabilidad de la motivación actual de la investigación, sin embargo, también es positiva. Por otra parte, el 16,4% de los empleados mencionaron que nunca ha existido factores motivaciones y el 27% de los encuestados señalan que a veces se ha tenido algunos aspectos motivantes en la organización.

En la investigación antes mencionada, se relaciona con la investigación actual en tres factores motivacionales, tales como la responsabilidad y la realización que están por encima del promedio de favorabilidad de la motivación; y el reconocimiento que está por debajo del promedio de percepciones positivas de estos factores. Se observa que el factor que tiene más motivación es la responsabilidad con un 78% que tiene un porcentaje similar a la investigación actual del 70%, lo que implica que, al definir metas y desafíos adicionales, los empleados se

sienten incentivados en sus funciones, consideran importante que su jefe inmediato delegue responsabilidades mayores a las que actualmente poseen. Posteriormente, está el trabajo en sí que está relacionado con la realización con el 67%, lo que da a entender que su vida laboral ayuda a desarrollar sus objetivos personales. El reconocimiento tiene un promedio del 44% de favorabilidad especialmente por parte de su jefe cuando realiza un trabajo bien hecho (Orbe, 2019).

Esta investigación, se contrapone con la investigación actual, especialmente en el factor del logro con 44% de los docentes, cuando termino mi trabajo los resultados son positivos y obtengo reconocimiento por parte de las autoridades; y, la posibilidad de crecimiento con el 41% de los encuestados que manifiestan que la institución no apoya el aprendizaje y desarrollo de los empleados, los cuales están por debajo del promedio de los factores motivacionales y en la investigación actual están por encima del índice de favorabilidad de la motivación.

Otra de las investigaciones de Alvarado (2018) que se asemeja el porcentaje de favorabilidad de los factores motivacionales con el 74,5% obtuvo un nivel alto, mientras que el 12,7% obtuvo un nivel medio, similar al que se tuvo del 12.8% en un nivel bajo, lo que manifiesta que la mayoría de los colaboradores están motivados intrínsecamente, es decir, su motivación proviene de factores internos y personales, en lugar de depender principalmente de recompensas externas o incentivos materiales.

Los resultados positivos de la investigación de Alvarado se relación con la investigación actual, enfatizan en aspectos como: los empleados perciben que su trabajo tiene un impacto directo en el logro de los objetivos de la empresa, lo que significa que ayuda al desarrollo y crecimiento de la misma y, además, sienten que toman en cuenta sus opiniones y los jefes informan de las decisiones en el trabajo. Disfrutan de una sensación de libertad para llevar a cabo sus tareas diarias de manera efectiva, lo que conlleva a un alto compromiso y responsabilidad en su trabajo.

La investigación llevada a cabo por Rusu & Avasilcai (2014) respalda al concluir que el nivel de motivación intrínseca de los colaboradores de las industrias rumanas es positivo y prevalece en comparación con el factor higiénico. Los empleados manifiestan un profundo sentido de

satisfacción al realizar un buen trabajo debido a su dedicación y esfuerzo. Además, las relaciones entre compañeros son cercanas, lo que facilita una buena interacción entre los colaboradores de las empresas. Estos aspectos se contraponen con la investigación actual, ya que son aspectos que deben ser mejorados en las percepciones positivas.

De igual manera Herzberg (1959) afirma que los factores motivacionales están vinculados al contenido del puesto y la naturaleza de las tareas que realiza el individuo. Destaca que el impacto de los factores motivacionales en el comportamiento de las personas es más significativo y perdurable. Para mantener una motivación constante en el trabajo, Herzberg propone el enriquecimiento del cargo.

De acuerdo a la teoría de los Dos Factores de Herzberg y según el modelo ML-ORG, más del 60% de los docentes de la Universidad (67%) percibe que la motivación en general es buena. No obstante, es importante destacar que existe factores higiénicos (salario) y factores motivacionales (reconocimiento) que presentan puntajes que están bajo del promedio general de los factores de motivación en general. Sin embargo, es importante destacar que se debe poner más atención en los factores higiénicos debido a que existe insatisfacción en cuanto a la motivación extrínseca, lo que podría llevar a una disminución en la motivación general. Este aspecto es relevante de considerar, ya que podría tener una influencia negativa y significativa en la conducta y comportamiento de los docentes de la PUCE Ibarra.

Según la investigación de Madero,(2019) muestran que no existe relación estadísticamente significativa entre los incentivos monetarios y la satisfacción laboral. Sin embargo, es relevante destacar que los incentivos no monetarios sí están relacionados con la satisfacción en el trabajo ( $r=0.124$ ,  $p<0.05$ ). Este hallazgo respalda la hipótesis 3 y demuestra que los factores motivadores de Herzberg siguen siendo relevantes en el ámbito laboral.

Por lo tanto, las organizaciones deben considerar aspectos importantes en sus prácticas de gestión, como reconocer de alguna manera las actividades realizadas por los empleados, fomentar la libertad en la toma de decisiones en los puestos de trabajo y promover un ambiente

laboral favorable. Estas medidas pueden contribuir a aumentar la satisfacción y motivación intrínseca de los empleados en su desempeño laboral.

Asimismo, es recomendable para las empresas promocionar no solamente con incentivos monetarios sino también con aquellos incentivos que no sean monetarios, pues son aspectos que las personas desean en su lugar de trabajo, por ejemplo, la independencia en la toma de decisiones, esquemas de reconocimiento a los logros obtenidos, así como el ambiente de trabajo que se tiene entre jefes y compañeros. Además, es muy importante asegurarse de que los empleados conozcan las actividades a realizar en su puesto y su rol en el logro de los objetivos, pues junto con los procesos de retroalimentación que se tengan serán aspectos importantes en la satisfacción de las personas (Madero, 2019).

### **3.2.3 Discusión de los resultados de la relación del clima laboral y la motivación laboral**

El tercer objetivo general se basa en relacionar el clima laboral y la motivación del personal docente de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador- Ibarra.

Para analizar este objetivo, se utilizó el coeficiente de spearman ( $\rho$ ) para correlacionar las dos variables: X: Clima Laboral y Y: Motivación Laboral y la prueba de hipótesis t-student, que arrojó como resultado el 2,036 % y es mayor  $\geq$  al valor crítico de 1,97%, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, es decir, el mejoramiento de clima laboral sí influye en la motivación del personal docente de la PUCE Ibarra.

Por lo que comprueba con la interpretación del coeficiente rho de Spearman señala que los valores que están próximos a 1 tiene una correlación fuerte y positiva; y, los valores que se encuentran próximos a  $-1$  indican una correlación fuerte y negativa; y, por otro lado, el valor 0 que indica que no existe asociación lineal entre las dos variables en estudio.

Por lo tanto, el coeficiente de correlación Spearman es 0,150, el cual está en la escala de valores entre 0,01 a 0,19, lo que significa que tiene una correlación positiva, aunque es muy baja según la escala de valores del coeficiente de correlación establecido.

Respecto al clima laboral y los factores higiénicos se tiene un coeficiente de correlación de 0,216, lo que significa que existe una correlación positiva baja, lo que significa que esta relación no es muy fuerte, mientras que las variables del clima laboral y los factores motivacionales se tiene un coeficiente de correlación de 0,097, lo que da a entender que tiene una correlación positiva muy baja. Estas relaciones pueden ser bajas porque tanto los factores motivacionales como los higiénicos presentan percepciones positivas altas en comparación a las del clima laboral y aparentemente se podría deducir que la motivación es buena y no necesita que exista un buen clima para que la motivación sea relativamente alta. Sin embargo, se muestra que hay relaciones entre las dos variables.

Los resultados obtenidos coinciden de manera significativa con las ideas planteadas por Chiavenato (2012 citado en PalmaAlvarado 2018). Según este autor, el ambiente existente entre los miembros de una organización se denomina clima organizacional y está estrechamente vinculado al nivel de motivación de las personas. En otras palabras, el clima organizacional se basa en los estados emocionales de los colaboradores, que son influenciados por cómo perciben diferentes aspectos dentro de la empresa, como la comunicación, el liderazgo de sus superiores, las oportunidades de desarrollo, el reconocimiento que reciben y el sistema de compensaciones.

De acuerdo con los hallazgos, se observa que los factores higiénicos de Herzberg son los que tienen una mayor influencia en el Clima Laboral de los docentes de la PUCE Ibarra. Por lo tanto, es importante mejorar estos factores resulta efectivo y beneficioso.

Según la investigación de Herzberg (1959), cuando los factores higiénicos se encuentran en niveles óptimos, previenen la insatisfacción de los empleados, mientras que, si estos factores son deficientes, pueden generar insatisfacción.

Sin embargo, es necesario que se tomen en cuenta que, para mejorar los factores motivacionales de Herzberg, no solo se tomen en cuenta los incentivos monetarios, sino también considerar aquellos incentivos no monetarios, ya que estos son elementos valorados por las personas en su entorno laboral. Por ejemplo, la independencia en la toma de decisiones, sistemas de reconocimiento por logros obtenidos y un ambiente laboral positivo con jefes y compañeros son

aspectos deseables. Además, es de suma importancia asegurarse de que los empleados comprendan claramente las tareas y responsabilidades de sus puestos, así como su rol en la consecución de los objetivos organizacionales. Junto con los procesos de retroalimentación, estos aspectos contribuyen significativamente a la satisfacción de los empleados (Madero, 2019).

#### 4. CONCLUSIONES

De acuerdo a la descripción informativa que se utilizó para el diagnóstico situacional del clima y la motivación laboral en la investigación actual, se detectó que existe una relativa equidad en la distribución de género masculino, representado por el 50,56% de encuestados y femenino, reflejado en el 49,44% de docentes, esto podría ser un indicador positivo de igualdad de oportunidades y diversidad en el cuerpo docente. La mayoría de docentes (74%) trabajan a tiempo completo, mientras que un 14% lo hacen a medio tiempo y un 11% a tiempo parcial. En cuanto a los cargos, la mayoría cantidad son docentes (75%), seguidos por Coordinadores de Unidades (9%), Coordinadores de grado, posgrado y tecnologías (8%), Directores generales o directores de Escuela (5%) y Jefes Departamentales o Unidades (3%). La Escuelas que se destacan por tener gran cantidad de docentes es la Escuela de Arquitectura, Diseño y Artes (21%), seguida por las Escuelas de Ciencias Sociales Humanas y Negocios y Comercio Internacional (17% cada una), las cuales es importante poner atención, debido a que su representación es significativa y puede influir en la dinámica general de la institución. Además, se verifica que en la institución que hay diversidad de generaciones equitativa, por un lado, el grupo de 40 a 59 años y de 50 a 59 años, representa el mayor porcentaje (51%), lo que implica gran experiencia y conocimientos valiosos en beneficio para los estudiantes; y, por otra parte, se encuentran docentes jóvenes que están entre las edades de 20 a 29 años y de 30 a 39 años (42%) que aportan con nuevas perspectivas y enfoques innovadores. Un pequeño porcentaje (7%) tiene 60 años o más, posiblemente en proceso de jubilación. Por otra parte, se evidencia que la mayoría de personal representado por 69% de docentes tiene alrededor de 5 a 10 años y de más de 10 años de servicio en la institución, lo que significa que hay una presencia estable y de larga trayectoria en la Universidad. Sin embargo, se evidencia una contratación limitada de docentes nuevos, representada por 19% de docentes, quienes tienen a penas de 3 a 6 meses y de 6 a 12 meses en la institución.

De acuerdo a los resultados de la encuesta de clima laboral dirigida a los docentes que trabajan en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ibarra, se concluye que el índice general de favorabilidad es del 47% de los encuestados, considerado en un nivel bueno y aceptable según

el modelo de Litwin y Stringer, lo que significa que aproximadamente la mitad de los colaboradores se encuentran satisfechos su ambiente de trabajo, especialmente en 4 de las 9 dimensiones analizadas, mismas que están por arriba del promedio general del clima laboral y deben ser intervenidas a largo plazo, tales como la estructura con un 55% en aspectos como la claridad las políticas, la estructura organizativa y el conocimiento de quién manda y toma de decisiones; la dimensión de calidez con un 56% en el que se destaca las relaciones jefe- docente tienden a ser agradables, prevalece una atmósfera amistosa, un clima de trabajo agradable y sin tensiones; la dimensión de normas con un 68% en cuanto al rendimiento como la presión que la Universidad maneja para mejor continuamente todo trabajo y su exigencia con un desempeño bastante alto; y finalmente, la dimensión de identidad con 53% en el que señalan que se sienten orgullosos de pertenecer a la institución y ser miembros de un equipo que funciona bien. Sin embargo, estos porcentajes no abarcan la totalidad de los encuestados, lo que significa que hay percepciones negativas en estas dimensiones y debe ser intervenida a largo plazo.

Según los resultados arrojados del Clima Laboral del personal docente de la PUCE Ibarra, el promedio general de las percepciones negativas es del 24% del total de los encuestados, lo que evidencia un índice no muy relevante sobre la aceptación respecto a las nueve dimensiones y deben ser intervenidas a corto plazo, especialmente en 4 de 9 dimensiones, tales como: la recompensa, riesgo, apoyo y conflicto, mismas que están por debajo del promedio general del clima laboral y presentan porcentajes de 26%, 37%, 38% y 29% respectivamente, sobre todo la recompensa que presenta el porcentaje más bajo del Clima Laboral. La mejora de estas percepciones negativas tendrá un impacto positivo en el ambiente de trabajo del personal docente, así como en la actitud y el comportamiento de los miembros del equipo en la Universidad.

En base a los resultados del instrumento del Clima Laboral, se encontró que el 30% de los docentes se muestran indiferentes al ambiente de trabajo de la Universidad, lo que significa que se encuentran indecisos o apático respecto a las nueve dimensiones que fueron evaluadas en el diagnóstico realizado al personal docente de la institución, especialmente en 1 de 9 dimensiones, esta es la responsabilidad que presenta del 50% del total de encuestados, porcentaje más cercano

al índice general de favorabilidad del Clima Laboral, lo cual significa que esta dimensión debe ser intervenida a mediano plazo, no implica mayor riesgo, sin embargo, debe ser mejorada.

De acuerdo a los resultados de la encuesta de motivación laboral según el modelo ML-ORG aplicado al personal docente de la PUCE Ibarra, se concluye la mayoría del personal reflejado en el 67% de los docentes de la Universidad percibe que la motivación en general es buena, este porcentaje es relativamente alto, lo que se considera aceptable para la mayoría del personal, tres de ocho dimensiones tienen porcentajes que están por encima del índice general de motivación y tienen percepciones positivas de los beneficios y servicios sociales, realización y progreso profesional con el 73%, 80% y 90% respectivamente. Sin embargo, estas percepciones no abarcan el 100% de los encuestados.

De acuerdo a los resultados tabulados de la encuesta de la Motivación Laboral según Pedro Jaramillo, dirigida a los docentes que laboran en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ibarra, se concluye que el 40% de los colaboradores tienen percepciones negativas respecto a la motivación en el trabajo. Para el análisis de estas percepciones, se abordó desde las percepciones positivas, cuatro de ocho dimensiones presentan puntuaciones bajas que están por debajo del promedio general de la motivación laboral y deben ser intervenidas a corto plazo, estas son: salario, reconocimiento, supervisión y condiciones físicas y ambientales reflejado en porcentajes del 41% y 55%, 65%, 60%, respectivamente, lo que significa que no son aceptables por la mayoría del personal docente, especialmente el factor salario y el reconocimiento que presentan los porcentajes más bajos de favorabilidad en comparación a todas las dimensiones.

Según los resultados arrojados de la motivación laboral, se detectó que la dimensión de responsabilidad debe ser intervenida a mediano plazo, debido a que presenta un porcentaje cercano al índice general de favorabilidad de la motivación laboral, representado por el 70% de los docentes, quienes se muestran indiferentes a los factores motivacionales de la Universidad, lo que significa que se encuentran indecisos o apáticos respecto a los ocho factores, especialmente en el factor de responsabilidad.

En los factores higiénicos, se concluye que la mayoría de los encuestados que representa el 60% de percepciones positivas, se destacan tres de cuatro factores en un nivel bueno, tales como: beneficios y servicios sociales con un 73%, supervisión con 65% y condiciones físicas y ambiental con un 60%. De todos estos factores, se evidenció que solo el factor salario tiene el porcentaje más bajo de percepciones positivas, reflejado en el 41% de los encuestados, dando a notar que menos de la mitad de los docentes están de acuerdo con el salario de la Universidad. Por otra parte, se detectó que el 40% de los docentes tienen una percepción negativa sobre estos factores, categorizada en un nivel malo, especialmente por el factor salario que muestra el mayor porcentaje de negatividad en comparación a los otros los factores higiénicos, reflejando por el 59% de los docentes, quienes manifiestan que están totalmente desacuerdo con la remuneración que reciben de la Universidad y es baja en relación a las instituciones educativas del sector, esto se ha podido corroborar en la remuneración del personal académico titular auxiliar 1 de la PUCE- I, con nivel 1 y 2, es más bajo que el de otras de universidades privadas como de la Universidad Otavalo y la UNIANDES.

En los factores motivacionales, se concluye que los cuatro factores motivacionales presentan porcentajes de favorabilidad en la motivación laboral de la Universidad. Sin embargo, tres de cuatro factores están por encima del promedio general de favorabilidad tiene altos porcentajes que abarcan a casi la totalidad de docentes, estas son: progreso profesional con el 90%, realización con el 80% y responsabilidad con el 70%, únicamente el factor reconocimiento está por debajo del promedio de la motivación que es del 55% de los encuestados, dando a notar que aún existen factores que deben ser mejorados. Por otra parte, en las percepciones negativas de la motivación representan el 26% de os encuestados, en la cual se detecta que el mayor de los porcentajes de los factores motivacionales está en el reconocimiento reflejando por el 45% de los docentes encuestados, el cual es necesario tomar importancia e intervenir de forma inmediata.

De acuerdo al tercer objetivo y cumplimiento con el objetivo general de la investigación, se concluye que el mejoramiento del clima laboral sí tiene influencia en la motivación del personal docente de la PUCE Ibarra, investigación que se ha comprobado mediante la utilización del

coeficiente Spearman, la prueba de hipótesis t-student y el valor crítico. Para corroborar se verificó en la escala de valores del coeficiente de Spearman y evidentemente sí existe correlación, aunque es baja. Por otro lado, se realizó la correlación con el Clima Laboral y los dos factores de Herzberg, los resultados fueron que sí tuvieron relación, en el caso de los factores higiénicos es baja, reflejada en el 21.6% de los encuestados, y en los factores motivaciones es muy baja, representada por 9.7% de los docentes, esto se puede darse porque los factores analizados en la encuesta, presentan porcentajes muy altos de favorabilidad por la mayoría de los encuestados en casi todos los factores, lo que hace visible que no hay mucho por mejorar, especialmente en los factores motivacionales que tiene un porcentaje más alto de percepciones positivas, lo que hace que la relación significativamente sea muy baja, mientras que los factores higiénicos de Herzberg al tener un porcentaje de positividad de los encuestados es más bajo que el de los factores motivacionales, tiene una correlación solo baja y a la vez tiene una mayor influencia en el Clima Laboral de los docentes de la PUCE Ibarra. Asimismo, se concluye que la dimensión recompensa que se analizado en la medición del clima laboral se relaciona con los factores higiénicos y motivacionales y es la principal dimensión que presenta uno de los porcentajes más bajos (26%) de todas, que está por debajo del promedio de favorabilidad de 46% y se debe intervenir de manera inmediata.

## 5. RECOMENDACIONES

La presencia de docentes con larga trayectoria y experiencia es una ventaja, por lo que se recomienda que se pueden establecer plataformas para que estos docentes compartan sus conocimientos y mejores prácticas con sus colegas más jóvenes, fomentando así un ambiente de mentoría y aprendizaje colaborativo. Asimismo, se sugiere promover la innovación educativa en las Escuelas a través del Centro de Emprendimiento e Innovación denominado “Co-CrearI”, los docentes más jóvenes pueden aportar enfoques innovadores a la enseñanza, por lo tanto, se sugiere que puedan colaborar realizando proyectos, compartiendo sus ideas y nuevas metodologías pedagógicas que sirvan a todos los docentes y generen un impacto positivo en la calidad de la educación a los estudiantes. Igualmente, se sugiere la implementación de políticas en contratación del personal para crear un equilibrio entre el género, la experiencia acumulada y la diversidad en edades con el fin de brindar una base sólida para el entorno educativo y proporcionar igualdad de oportunidades para incorporar perspectivas frescas y estratégicas para un desarrollo continuo y enriquecedor.

Debido a que los porcentajes de las percepciones positivas no abarcan a la totalidad de los encuestados, es necesario desarrollar una plan de intervención a largo plazo y mejorar aspectos que no han sido satisfechos en las cinco dimensiones como: la estructura, es necesario minimizar la existencia de muchos papeleos para hacer las cosas y el exceso de reglas, detalles administrativos y trámites burocráticos que impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta y hace que muchas veces el rendimiento se vea afectada por la falta de organización y planificación; en la calidez, se debe prevalecer una atmósfera amistosa y evitar la frialdad y reserva de las personas entre sí, realizando actividades recreativas y de convivencia, para así mejorar la dificultad para conocer a las personas; en normas de rendimiento, se recomienda capacitar a los directivos en la importancia de tener a los docentes contentos para mejorar el rendimiento, es fundamental incentivar al personal y eliminar la creencia de que en la Universidad es más importante tener un buen desempeño que llevarse bien con los demás, los dos factores son importantes, se debe desarrollar un proceso para mejorar el sistema de evaluación de desempeño de los docentes, así como socializar el código de ética y el reglamento

interno de trabajo que determinan los comportamientos, normas y exigencias que establece la institución; y finalmente mejorar la identidad propician actividades que permitan un entorno de trabajo solidario y afectuoso, que también refuerce el sentido de pertenencia de los empleados hacia la organización, mejorar la dinámica de equipo, la creación de un ambiente de lealtad mutua y el fomento de una cultura de colaboración entre los miembros del personal para evitar que se preocupen por sus propios intereses. Si se mejoran estos factores de las cuatro dimensiones, disminuirá las percepciones negativas y aumentará el Clima laboral del personal de la PUCE Ibarra.

Realizar un plan de intervención inmediata a corto plazo en las dimensiones que presentan un bajo porcentaje de Clima Laboral e influyen negativamente en el ambiente laboral, empezando por la dimensión que tiene el promedio más bajo de todas que es la recompensa representada por el 26% , en el que se debe mejorar el sistema de promoción que ayuda a que el mejor docente ascienda, la recompensa según el desempeño de trabajo y reconocimiento por hacer un buen trabajo a través de programas de desarrollo e incentivos laborales; continuar con la dimensión de conflicto que presenta un porcentaje del 29% fomentando una cultura de comunicación y formación de equipos para resolver problemas que se detecta por parte de los directivos frente a situaciones adversas y su capacidad de tratar problemas de forma abierta en discusiones con los colaboradores para que la toma de decisiones sea más fácil y rápida posible para la solución de conflictos que se presente entre escuelas, unidades y departamentos; seguidamente se debe intervenir el riesgo con el 37% en la la filosofía de esta Universidad para tomar riesgos, se hace las cosas lentas, pero certeramente y en los momentos oportunos, el riesgo por una buena idea y para estar delante de la competencia a través de planes de acción y programas de innovación educativa que busquen la mejora continua de la institución ; y, finalmente en la dimensión de apoyo con el 38%, en el que se debe fomentar la confianza en los colaboradores entre uno y otro a través de programas de fortalecimiento de relaciones laborales entre jefes y docentes, así como mejorar las aspiraciones los jefes frente al personal dentro de la Universidad.

Es fundamental realizar un plan de intervención a mediano plazo de la dimensión de responsabilidad basado en fomentar una cultura de confianza a través de una administración por

objetivos que permita crear conciencia en el personal docente para asumir las responsabilidades y así evitar gran cantidad de excusas cuando hay equivocaciones, delegar responsabilidades a los colaboradores de acuerdo a sus conocimientos, capacidades y talentos, evitando que todo se verifique dos veces y no se crea en los juicios individuales. Asimismo, es necesario reconocer y recompensar la responsabilidad, especialmente cuando hay un alto grado de compromiso.

Los factores que están por encima del promedio general de motivación deben ser intervenidos a largo plazo, empezando desde el factor beneficios y servicios sociales que representa el 73% de los encuestados, para mejorar aspectos como: la accesibilidad a préstamos a través de la Universidad y gratificaciones por fiestas institucionales a través de un plan de compensación basado en prestaciones y beneficios sociales; continuar con la realización que tiene un porcentaje del 80%, para incentivar al personal a aspirar a otros cargos con un plan de carrera, y mejorar las relaciones con los compañeros a través de la participación proyectos entre pares que permita combinar las diferentes competencias, habilidades y conocimientos entre docentes, de tal manera que se sientan en un ambiente de compañerismo y estén satisfechos en su trabajo.; y, finalmente, el progreso profesional con el 90% de los encuestados en el que se debe mejorar los conocimientos de los docentes en sus respectivas áreas a través de programas de formación y capacitación continua, comunicar más a menudo el rendimiento actual de la institución con reuniones regulares para generar conciencia y mayor transparencia en los colaboradores; y, fomentar un mayor interés en el trabajo de los compañeros para que realicen su trabajo y colaboren en tareas adicionales que contribuyan al crecimiento institucional.

Es fundamental intervenir a corto plazo en los factores que están bajo el promedio de favorabilidad de la motivación laboral, empezando con el factor salario que tiene un porcentaje del 41%, realizando un análisis salarial de equidad externa de las instituciones de educación superior del sector y diseñar un plan de compensación que permita atraer y retener al personal docente a través de un modelo de compensación con salarios justos y equitativos; continuar con el reconocimiento que presenta un porcentaje del 55%, especialmente mejorar el reconocimiento de horas extras de su trabajo a través de un plan de compensación incentivos monetarios y no monetarios; y, fomentar una cultura de mejora continua mediante un feedback bidireccional

entre jefes y docentes que permita mejoramiento la comunicación de su trabajo día a día; las condiciones físicas y ambientales que refleja el 60%, es necesario realizar un análisis de puesto de trabajo para evaluar especialmente la iluminación adecuada, la seguridad y salud en el puesto de trabajo; y finalmente, la supervisión que representa el 65% de los encuestados, es esencial mejorar factores como asesorías por parte del superior al trabajador, mayor control en el trabajo de los docentes y mejorar la forma en que los superiores comunican las nuevas formas de trabajo, ya que un liderazgo efectivo puede tener un impacto significativo en la satisfacción y el desempeño de los docentes.

El factor responsabilidad requieren intervenir a mediano plazo, debido que al ser percepciones positivas que tiene un alto porcentaje no involucra mayor riesgo para la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ibarra, por ende, solo debe ser mejorada en aspectos como el reconocimiento cuando el colaborador entrega a tiempo su trabajo, el reconocimiento de la puntualidad y la delegación de responsabilidades en función de las competencias y habilidades de los docentes.

Los resultados arrojados de los factores higiénicos, sugieren que la Universidad debe prestar especial atención al factor salario para mejorar la satisfacción y el bienestar de sus docentes, debe realizar un análisis salarial externo de la competencia comparando la remuneración de otras instituciones educativas del sector, para tomar acciones concretas y abordar las preocupaciones planteadas por el personal docente y así retener y atraer a los mejores talentos docentes. Además, mantener el enfoque positivo en los otros factores higiénicos donde la percepción es mayoritariamente buena como: los beneficios y servicios sociales, supervisión y condiciones físicas y ambientales, esto puede servir como base para seguir mejorando el ambiente laboral y la calidad de vida de los docentes en la institución educativa.

En los factores motivacionales es necesario que se realice un plan de intervención de manera inmediata para mejorar el reconocimiento a los docentes en su trabajo, especialmente en las horas extras que muchas veces no han sido reconocidas y brindar una retroalimentación constante sobre su desempeño para que los docentes conozcan su progreso y áreas de mejora en su desempeño. Para abordar el reconocimiento de las horas extras, la Universidad debe

establecer políticas claras y transparentes que reconozcan y compensen adecuadamente el esfuerzo adicional que los docentes invierten en su trabajo más allá de sus responsabilidades habituales. En el caso de las horas extras sobre su desempeño, la Universidad debería implementar un sistema de evaluación y feedback periódico que permita a los docentes recibir comentarios constructivos sobre su trabajo día a día.

Es fundamental que se mejore todas las variables del clima laboral que presentan puntuaciones bajas, especialmente la dimensión de recompensas que hará que la motivación incremente. Igualmente, a pesar de que la motivación laboral presente porcentajes altos y los factores higiénicos tengan más influencia con el Clima Laboral de los docentes de la Universidad, es necesario mejorar en los factores higiénicos especialmente el salario y los factores motivacionales como el reconocimiento, estos cambios harán que la variable dependiente de la motivación aumente y, por ende, el Clima Laboral incrementará.

## **6. PROPUESTA**

### **6.1. ESTRATEGIAS DEL CLIMA LABORAL**

#### **6.1.1 ESTRATEGIAS DEL CLIMA LABORAL BASADAS EN UN PLAN DE INTERVENCIÓN A LARGO PLAZO**

##### ***Tabla 73***

*Estrategias del clima laboral basadas en un plan de intervención a largo plazo*

DIMENSIÓN	ASPECTOS A MEJORAR	TIPO DE INTERVENCIÓN	DE ESTRATEGIAS	DESARROLLO	RESPONSABLES	LUGAR	FECHAS  DESDE/ HASTA
<b>ESTRUCTURA</b>	Minimizar la existencia de muchos papeleos para hacer las cosas	Tecnoestructural	Diseñar un proceso de análisis, revisión y actualización anual de la estructura organizativa funcional que permita simplificar y minimizar los niveles jerárquicos.	<p>Identifica y reestructura los procesos gobernantes, de apoyo y los agregadores de valor.</p> <p>Detecta las áreas de mejora evaluación exhaustiva de los procesos, flujos de trabajo y niveles jerárquicos existentes en la organización.</p> <p>Involucra a los empleados en el proceso de revisión, alentándolos a compartir sus perspectivas sobre los desafíos actuales y las posibles mejoras en la estructura.</p> <p>Diseño de una estructura organizacional realista más plana, simplificando los niveles jerárquicos innecesarios y permita la toma de decisiones ágiles.</p> <p>Reasigna roles y responsabilidades en todos los niveles de la organización.</p> <p>Capacita a los líderes y empleados sobre cómo funcionará la nueva estructura y cómo tomar decisiones efectivas en un entorno menos jerárquico.</p> <p>Actualizar la estructura organizativa en la página web de la Universidad</p>	Director Administrativo Autoridades de la Sede Consejo Directivo	Dirección Administrativa	06/11/2023- 10/11/2023-

<b>ESTRUCTURA</b>	Exceso de reglas, detalles administrativos y trámites burocráticos que impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta y hace que muchas veces	Tecnoestructural	Realizar una revisión periódica y eliminar las políticas y reglas innecesarias que impiden la innovación y la agilidad en la organización.	<p>Identifica y evalúa los procesos, políticas y reglas actuales que están contribuyendo al exceso de burocracia.</p> <p>Forma un equipo multidisciplinario que incluya representantes de las Direcciones, Escuelas, Unidades y Departamentos, en el que participen docentes de tiempo completo, medio tiempo, tiempo parcial y coordinadores académicos de las diferentes unidades académicas.</p> <p>Evalúa el impacto de las políticas, reglas y al proceso que afecta la agilidad, innovación y toma de decisiones en la institución.</p> <p>Trabaja junto al equipo de simplificación para modificar, cambiar o eliminar la política que genera procesos más problemáticos, acepta comentarios obstaculizadores para la innovación y agilidad.</p> <p>Socializa a todos los empleados los cambios y las eliminaciones planeadas, proporciona razones claras y justificadas para la eliminación de ciertas políticas y reglas.</p> <p>Implementa los cambios de manera gradual para evitar interrupciones significativas en las operaciones diarias, proporcionando orientación y capacitación sobre las nuevas políticas y procedimientos.</p>	<p>Director Administrativo</p> <p>Consejo Directivo</p> <p>Oficina de Aseguramiento de la Calidad</p>	<p>Dirección Administrativa</p>	<p>13/11/2023-17/11/2023</p>
-------------------	--	------------------	--	---	---	---------------------------------	------------------------------

				Monitoreo y establece métricas para evaluar cómo los cambios están impactando la agilidad y la innovación.				
<b>ESTRUCTURA</b>	El rendimiento se vea afectada por la falta de organización y planificación	Tecnoestructural	Desarrollar planes de acción de los proyectos y actividades anualmente, basados en los objetivos estratégicos de la Universidad.	<p>Identifica el objetivo estratégico que se vinculará con el proyecto o actividad a realizar según el plan estratégico PUCE 2021- 2025.</p> <p>Plantea los proyectos y actividades que son necesarios para lograr cada objetivo estratégico.</p> <p>Coloca el objetivo del plan, el insumo que sustenta a la elaboración de dicho plan, la línea base, el indicador de medición, la meta, el líder y la unidad académica o administrativa que estará a cargo del plan.</p> <p>Describe las actividades del plan y designa un responsable para cada una, cabe recalcar que no solo el líder es responsable sino puede delegar a otras personas que ejecute las actividades.</p> <p>Define la fecha de inicio y fin, igualmente el producto y resultado de esta actividad.</p> <p>Establece el presupuesto y riesgo para cada actividad del plan.</p> <p>Revisa conjuntamente el plan con la Oficina de Aseguramiento de la Calidad.</p> <p>Sube a la plataforma de Project Online y revisa cada mes los Grado de Avance Planes de Acción.</p>	Directores de escuela	de	Escuelas, Departamentos, Unidades y Direcciones de la Universidad	20/11/2023-24/11/2023
					Docentes			
					Oficina de aseguramiento de la calidad			

<b>CALIDEZ</b>	Atmósfera amistosa.	Procesos humanos	Implementar actividades de team building periódicamente que permitan cultivar una atmósfera amistosa que fortalezca los vínculos entre los docentes.	<p>Actividad: "Conexiones de agradecimiento" con el objetivo de generar una atmósfera amistosa para fortalecer las relaciones entre los miembros del equipo, se realizará esta actividad donde debes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dividir al equipo en parejas, cada pareja se turnará para compartir algo que aprecien o valores del otro miembro y puede ser una habilidad, una cualidad personal, un logro o cualquier aspecto positivo que deseen destacar.</li> <li>2. Después de que una persona comparta su aprecio, la otra persona en la pareja tendrá la oportunidad de agradecer a su compañero por algo específico.</li> <li>3. Al finalizar las parejas, invita a todo el equipo a formar un círculo y compartir en voz alta algo que aprecien de alguien más en el equipo, pueden mencionar características, acciones o contribuciones que valoren en esa persona, anima a los participantes a escuchar atentamente los agradecimientos y agradecer a su vez a otros miembros del equipo y concluye la actividad resaltando la importancia de reconocer y apreciar a los demás y cómo esto puede contribuir a una atmósfera amistosa y conocer a sus compañeros de trabajo.</li> <li>4. Empezar a realizar esta actividad por cada Escuela y posteriormente formar</li> </ol>	Directores de Escuela Director Administrativa Centro de Formación y Desarrollo Humano Integral	Estadio de la Universidad	27/11/2023-30/11/2023
----------------	---------------------	------------------	--	---	---	---------------------------	-----------------------

equipos con docentes de diferentes Escuelas, en el que se puedan desarrollar esta actividad para conocer a más profundidad a los la mayoría de personal docente y generar lazos de amistad.

<b>CALIDEZ</b>	Dificultad para llegar a conocer a las personas de la Universidad.	Procesos humanos	Desarrollar Convivencias de Docentes al inicio y al final el semestre generando espacios de cohesión del equipo y mejora de las relaciones humanas.	Con el fin de generar espacios que fomenten la cohesión del equipo, facilidad para conocerse y liberar tensiones, se propone organizar convivencia de docentes en el que se busque una formación integral, para ello, empieza con una actividad rompehielos que fomenten la interacción y el conocimiento mutuo, pueden incluir juegos divertidos, dinámicas de presentación creativas o actividades de colaboración en pequeños grupos. Posteriormente, planifica una charla sobre la importancia de la colegialidad y realiza actividades grupales que requieran la colaboración y el trabajo en equipo de los docentes, pueden ser desafíos, juegos, talleres o proyectos en los que todos deban participar activamente todos e incluye momentos de reflexión y discusión en los que los docentes puedan compartir sus experiencias, ideas y expectativas, genera un espacio de tiempo libre para el receso; y finalmente, finaliza con un compartir con los docentes de las vivencias y aprendizaje sobre la temática. Para las ponencias de las charlas involucrar a los docentes de las diferentes Escuelas y a docentes exteriores para mayor motivación.	Directores de Escuela Dirección Administrativa CEFORDEHI	de Granja Experimental Yahuarcocha	04/12/2023-08/12/2023
----------------	--	------------------	---	--	--	------------------------------------	-----------------------

<b>CALIDEZ</b>	Las personas tienden a ser frías y reservadas entre sí	Procesos humanos	Implementar actividades recreativas mensuales con la participación de todos los docentes de diferentes Escuelas que permitan generar una convivencia armónica.	<p>Se propone desarrollar ateneos culturales, artísticos y académicos en el participen docentes de las diferentes Escuelas que permitan explorar sus talentos, habilidades y capacidades en diversas disciplinas, tales como: el arte, la literatura, la música, el teatro, la danza, la historia, las ciencias sociales y otros aspectos del conocimiento humano.</p> <p>Realiza una ficha de inscripción para conocer el interés en participar en las diferentes disciplinas artísticas, académicas y culturales.</p> <p>Planifica su presentación a través de un cronograma de actividades, diversificando las diferentes disciplinas de los docentes.</p> <p>Invita a todos los docentes de la Escuelas para generar un ambiente armónico destacando sus talentos, conocimientos y capacidades.</p> <p>Otorga reconocimientos a los participantes a través de certificados.</p>	Misiones Universitarias CEFORDEH	Centro de Convenciones Fernando Rielo	Al finalizar de cada mes desde enero a diciembre del año 2024
				Organiza torneos regulares de deportes populares como fútbol, baloncesto, voleibol, tenis de mesa y crea equipos mixtos para fomentar la interacción entre diferentes grupos. Para desarrollar estos torneos deportivos, toma en cuenta el proceso de la primera actividad	Dirección Administrativa CEFORDEHI	Campus de la Universidad	05/08/2024-23/08/2024-
				Organiza caminatas o excursiones a lugares cercanos como la loma de		Loma de Guayabillas	

				<p>guayabillas, laguna de Yahuarcocha y posteriormente, planificar otras excursiones a lugares lejanos como: la laguna de Cuicocha, senderismos al nevado de Cayambe, Cotopaxi, Imbabura, Loma Cubilche y Fuya, fuya, entro otros, para fomentar la actividad física y la exploración en grupo.</p> <p>Realiza una ficha de inscripción para conocer el interés de los participantes.</p> <p>Planifica el tour: horarios, costo, alimentación y transporte. Involucra a los estudiantes y docentes de la Escuela de la GESTURH en estas caminatas para su apoyo como guías turísticos.</p>	<p>Dirección Administrativa Escuela de la Gesturh</p>	<p>Laguna de Yahuarcocha Volcán Cayambe Volcán Cotopaxi Volcán Imbabura Loma Cubilche Fuya Fuya Laguna de mojanda</p>	<p>Al finalizar cada semestre del año 2024-01 y 2024-02.</p>
<b>NORMAS DE RENDIMIENTO</b>	<p>Se tiene la percepción de que la dirección piensa que no necesariamente se debe tener a las personas contentas para marcará bien productividad.</p>	<p>Procesos humanos</p>	<p>Capacitar a los directivos semestralmente sobre la importancia de motivar al personal para que estén contentos en su puesto de trabajo y de esta manera mejorar su desempeño.</p>	<p>Con el objetivo de aumentar la comprensión de los directivos sobre la importancia de la satisfacción del personal docente y su influencia en el rendimiento de su trabajo. Diseña un programa de capacitación basado en: Explica la importancia de la satisfacción del personal docente y su influencia en el aumento del desempeño individual y grupal. Presenta estudios de casos de organizaciones que han logrado un</p>	<p>Dirección Administrativa Oficina de Aseguramiento de la calidad</p>	<p>Centro de Convenciones Fernando Rielo</p>	<p>06/05/2024-10/05/2024 07/10/2024-11/10/2024</p>

					<p>equilibrio exitoso entre la satisfacción del personal y el rendimiento, con resultados positivos, tales como google y adove, con el fin de generar conciencia en los directivos.</p> <p>Genera espacios como juegos de rol, ejercicios de grupo y discusiones para que los directivos puedan aplicar conceptos a situaciones reales.</p> <p>4. Realiza talleres para que desarrollen un sistema de recompensas basado en rendimiento, con el fin de que reconozcan tanto los logros individuales como la contribución a un ambiente de trabajo positivo.</p>			
<b>NORMAS DE RENDIMIENTO</b>	Se tiene la percepción de que es más importante tener un buen desempeño que llevar bien con los demás.	Tecnoestructural	Socializar el código de ética y el reglamento interno de la PUCE Ibarra en cada Escuela, Departamentos y Unidades a través de talleres dinámicos en grupos.	<p>Con el fin de conocer y concientizar la importancia de tener un buen desempeño y buenas relaciones con los demás, se propone talleres dinámicos en pequeños grupos de cada Escuela, Departamentos y Unidades para socializar el código de ética y el reglamento interno de trabajo, que abarcará:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dinámica grupal para romper el hielo entre participantes.</li> <li>2. Socialización del código de ética y el reglamento interno de trabajo</li> <li>3. Talleres grupales en grupos de 5 a 6 personas basados en un conversatorio de las temáticas abordadas en la socialización.</li> </ol>	Bienestar Universitario Dirección Administrativa	Escuelas, Departamentos y Unidades	08/01/2024- 19/01/2024	

---

4.Preparación de exposición grupal a través de dramatización, decálogos o propuesta de mejorar en el desempeño de su trabajo.

La socialización se basará en lo siguiente:

### **Código de Ética**

Explicar las normas que deben ser cumplidas por todos y en caso de no hacerlo, se procederá como establece este Código.

**Puntualizar en la sección 2, comportamientos de la institución,** tomando en cuenta los artículos: art. 19.- sobre la importancia de autoevaluarse de manera sincera y objetiva sobre los valores como: la excelencia académica donde debe haber interés de los docentes por mejorar constantemente sus competencias y habilidades en su trabajo. Seguir con el art. 34.- es deber de la Universidad entregar los documentos básicos para mejorar el desempeño de los trabajadores, informe sobre la misión, identidad y valores institucionales, así como definir sus tareas, responsabilidades y competencias.

**Sección 4: Comportamientos de los miembros de la comunidad universitaria en sus relaciones mutuas, con otros beneficiarios y con la sociedad en general.** Hacer énfasis en los artículos: art. 61: comportarse y actuar en sus relaciones conforme a los criterios de consideración, amabilidad, dignidad para

---

el bien personal o grupal; art. 63.- establecer relaciones con los integrantes de la comunidad universitaria de manera honesta y abierta

**Sección 5: Comportamientos a observarse en las relaciones personales al interior de la institución.**

**Priorizar el artículo 71.-** es responsabilidad de todos los integrantes de la comunidad universitaria colaborar en la creación de un entorno agradable y motivador en la institución.

Dar conocimiento las medidas adoptarse para el efectivo cumplimiento de este código.

**Reglamento Interno de Trabajo**

Hacer énfasis en el artículo 12: la Universidad evaluará el desempeño de sus trabajadores en el que se debe determinar el grado de eficiencia en el ejercicio de sus funciones.

**Tomar en cuenta el capítulo III: Obligaciones y prohibiciones**

Se debe poner atención a los siguientes artículos: art. 16.- obligaciones del trabajador según el art.45 del Código del

---

Trabajo; art. 18.- las prohibiciones del art. 46 del código del trabajo.

**Continuar con el capítulo séptimo: faltas, de sus clases y sanciones,** hacer énfasis los artículos: art. 38.- se consideran las faltas leves a todo lo que trasgreda a las obligaciones de trabajadores según el art. 45 del Código del Trabajo; art. 39.- explicar las faltas leves (amonestación verbal y escrita); art. 40.- dar a conocer cuáles son las multas, estas no deben rebasara al 10% de la remuneración básica unificada; artículo 42.- explicar sobre la falta grave, es para proceder al visto bueno y terminación del contrato de trabajo.

<b>NORMAS DE RENDIMIENTO</b>	Se tiene la percepción de que es más importante tener un buen desempeño que llevar bien con los demás.	Tecnoestructural	Desarrollar un proceso para mejorar el sistema de evaluación de desempeño del personal docente.	1. Evalúa el sistema inicial actual de las evaluaciones de desempeño, para ello, realizar una encuesta a los docentes para conocer sus opiniones y sugerencias sobre los procesos, criterios de las cuatro evaluaciones divididas en tres grupos, considera una evaluación 360°: autoevaluación (propios docente de su gestión), heteroevaluación (estudiantes a docentes), coevaluación docente dividida en dos de evaluaciones: directivos, jefes inmediatos a docentes, normalmente son	Dirección académica  Dirección Administrativa  Oficina de Aseguramiento de la Calidad	Oficinas de Dirección Académica	de 22/01/2024-31/01/2024
------------------------------	--	------------------	---	--	---	---------------------------------	--------------------------

los directores de escuela; y evaluación de pares entre docentes.

2. Identifica las áreas en las que el sistema actual necesita mejoras como comunicar el resultado de todas las evaluaciones a los docentes antes de que empiece el semestre, en especial las heteroevaluaciones para que los docentes implementen mejoras en su cátedra. Además, se debe establecer acciones para los docentes que tienen calificaciones bajas, reciban capacitaciones en las áreas que presentan falencias y aplicar un plan de compensación al personal que tienen un alto rendimiento y actualizar los criterios de evaluación de las evaluaciones.

3. Capacitar a los docentes en las nuevas metodologías proporcionando capacitación rigurosa a los evaluadores.

4. Implementación Gradual las mejoras al iniciar el semestre.

5. Realizar una evaluación del sistema al final el semestre.

6. Desarrollar un plan de acción para mejorar en el próximo semestre.

<b>IDENTIDAD</b>	Reforzar el sentido de pertenencia de los empleados hacia la	Tecnosestructural	Socializar el plan estratégico y cultura organizacional a través de	Storytelling se basa en contar historias, con la finalidad de comunicar mensajes de forma memorable a través de distintos formatos, que tiene un impacto muy importante para los participantes.  1. Define los Mensajes Clave del plan estratégico y la cultura organizacional que	Oficina de Granja de Experimental la Calidad Yahuarcocha  05/02/2024-16/02/2024
------------------	--	-------------------	---	--	---

organización, la creación de un ambiente de lealtad mutua.	Storytelling Creativo: "Narrando Nuestra Identidad"	<p>deseas comunicar a los empleados a través del storytelling, puede ser de los valores, metas y objetivos.</p> <p>2. Desarrolla historias Relevantes, puedes utilizar personajes y situaciones que sean cercanos a la realidad laboral para que los empleados se puedan relacionar fácilmente.</p> <p>3. Diversidad de Formatos, utiliza diferentes formatos de storytelling, como narración oral, videos, presentaciones visuales y otros medios, para adaptarte a diferentes estilos de aprendizaje y preferencias.</p> <p>Con esto lograremos crear un ADN institucional dejando un mensaje de aprendizaje en un corto video u otros medios de mayor captación para los participantes.</p> <p>4. Retroalimentación Continua, recopila comentarios de los empleados sobre cómo han experimentado el storytelling y si sienten que ha mejorado su comprensión y conexión con la identidad organizacional.</p>	Dirección Administrativa  Misiones Universitarias	
<b>IDENTIDAD</b>	La colaboración entre los miembros del personal, la dinámica de equipo, para Tecnoestructural	Desarrollar Proyectos de Voluntariado con instituciones sin fines de lucro de manera anual por Escuela,	El proyecto de voluntariado se titularía: "Educadores Comprometidos", fomentando los valores institucionales del plan estratégicos, dando al cumplimiento del código de ética y mejorando la dinámica de equipo, la creación de un ambiente de lealtad mutua y el fomento de una cultura de colaboración entre los miembros del personal para evitar que se preocupen por sus propios intereses, todos	Misiones Universitarias  Escuelas, Departamentos y Unidades  Instituciones no gubernamentales sin fines de lucro 19/02/2024- 29/02/2024

---

evitar que se preocupen por sus propios intereses

Unidades y Departamentos vinculando al personal docente.

trabajan juntos por un mismo objetivo ayudar a las personas más vulnerables.

Coordinar con la Dirección de Misiones Universitarias para seleccionar a la institución no gubernamental sin fines de lucro y conocer las necesidades.

Planificar las actividades de voluntariado con el personal docente, como talleres en valores, enseñanza de alguna asignatura, limpieza ambiental, evangelización, recaudación de alimentos, entre otras

Asignar roles y responsabilidades claras para cada equipo, incluyendo líderes de proyectos, coordinadores de logística y comunicación.

Asegurarse de que cada proyecto de voluntariado refleje los valores y la misión de la Universidad, lo que fortalecerá la coherencia en la identidad.

Después de cada proyecto de voluntariado, reuniones con los coordinadores de proyecto de vinculación y recopila comentarios y sugerencias de los participantes para identificar áreas de mejora y éxitos.

Reconocer y celebrar los logros de cada proyecto de voluntariado a través de eventos o comunicaciones especiales.

---

*Nota.* Elaboración propia.

## 6.1.2 ESTRATEGIAS DEL CLIMA LABORAL BASADAS EN UN PLAN DE INTERVENCIÓN A CORTO PLAZO

**Tabla 74**

*Estrategias del clima laboral basadas en un plan de intervención a corto plazo*

DIMENSIÓN	ASPECTOS A MEJORAR	TIPO DE INTERVENCIÓN	DE ESTRATEGIAS	DESARROLLO	RESPONSABLES	LUGAR	FECHAS
RECOMPENSA	Mejorar el sistema de promoción que ayuda a que el mejor docente ascienda.	Tecnoestructural	Actualizar y mejorar el sistema de promoción docente establecido en el reglamento general de personal académico y escalafón desarrollado en el año 2017 en el segundo trimestre del año 2024, a través de evaluaciones por competencias a los docentes.	<p>Diagnosticar el sistema de promoción actual docente, establecido en el reglamento del año 2017, para ello realizar un análisis de la categoría (personal académico titular, personal académico titular agregado, personal académico titular auxiliar), nivel (1, 2 y 3 de cada categoría), requisitos y escala remunerativa, para su mejora. En el será importante añadir a cada categoría, la evaluación de desempeño por competencias y responsabilidades del cargo, de tal manera, permitirá una mejor ubicación al docente para su promoción, además de establecer puntajes para cada categoría.</p> <p>Planificar el sistema de evaluación: establecer el objetivo general con el criterio SMART, este puede ser: mejorar el sistema de promoción en un 20% en el segundo trimestre del año a través evaluaciones por competencias a los docentes con el fin de valorar las capacidades, conocimientos, habilidades que son relevantes para su función y responsabilidades.</p> <p>Analizar las funciones y responsabilidades de acuerdo al cargo y el perfil profesional, lo cual es importante considerar considera la educación y la formación complementaria.</p>	<p>Dirección Administrativa</p> <p>Autoridades</p>	<p>Oficinas de Dirección Administrativa</p>	<p>04/03/2024-08/03/2024</p>

Diseñar el sistema de evaluación, para ello, debes establecer la red de evaluadores, tales como: jefe directo, colaborador(autoevaluación), subordinados, colegas(pares) y estudiantes. Además, realizar el diccionario de competencias: genéricas y específicas considerando cuatro niveles, siendo el A el más alto y D el más bajo. Establecer una escala de puntuación, siendo una puntuación del 1 al 5, siendo 1 el menor y 5 el mayor, se propone definir de esta manera: 1 falta desarrollar la competencia. no la posee, 2 posee la competencia, pero no es aplicada, 3 posee la competencia, pero falta reforzarla, 4 posee la competencia y la aplica frecuentemente, 5 posee la competencia y siempre es aplicada.

Establecer la ponderación de los evaluadores, se propone:  
Evaluación de jefe inmediato: 30%, autoevaluación: 0%, evaluación del cliente interno(estudiantes): 25%, evaluación de pares (entre docentes): 20% y evaluación de subordinados: 20%.

Implementar el sistema de evaluación docente.

Retroalimentación al empleado y al sistema de evaluación de competencias, para mejorar la promoción del personal docente.

<b>RECOMPENSA</b>	La recompensa según el desempeño de trabajo y reconocimient	<b>Tecnoestructural</b>	Actualizar y mejorar el programa de desarrollo e incentivo para el personal docente de la PUCE-SI, con última fecha de	Evaluar el programa existe de incentivo y desarrollo profesional, identificando mejoras: Considerar la retribución fija (sueldo fijo según asignaciones regionales y equidad salarial); y retribución variable como los bonos en efectivo que aplicaría en fechas y eventos especiales a todo el personal, a parte de los bonos de guardia, día del trabajo, bonos de navidad, se puede complementar con los bonos de antigüedad de	Dirección Administrativa Autoridades	Oficinas de Dirección Administrativa	11/03/2024- 15/03/2024
-------------------	---	-------------------------	--	---	---	--------------------------------------	---------------------------

	o por hacer un buen trabajo.		modificación el 25 de marzo de 2021, a través de la combinación de la retribución fija y variable.	docentes que no está en el programa actual y añadir otros bonos como: el bono por el aniversario de la institución, bono de responsabilidad, bonos por eficiencia y especialmente el bono por un buen desempeño en el trabajo del personal docente.  Bono por publicación de libros, capítulos o artículos científicos: considerar en el programa de desarrollo e incentivo a los docentes, según el plan de estímulos para la producción científica resultante de la investigación-docencia-vinculación. Asimismo, en los incentivos no monetarios, se debe añadir los reconocimientos que se hace a los docentes en el Encuentro de Investigación e Innovación que se hace cada año.  Por último, comunicar e implementar el nuevo programa de desarrollo e incentivo del personal.				
<b>CONFLICTO</b>	Dificultad de los directivos frente a situaciones adversas y su capacidad de tratar problemas de forma abierta en discusiones	Procesos humanos	Formar equipos compuestos por docentes de diferentes habilidades, experiencias y perspectivas, para resolución de problemas.	Con el fin de abordar problemas incluso si son complejos que requieren enfoques multidisciplinarios y soluciones holísticas, se propone que, en cada Escuela, antes de intervenir a Bienestar Universitario y a Consejo de Escuela, forme equipos con los docentes:  1. Identifica el problema y analizar el código de ética según la problemática.  2. Selecciona de los miembros docentes con habilidades, conocimientos y experiencia diversa en las áreas relevantes, podría incluir expertos de diferentes disciplinas, profesionales con enfoques técnicos y creativos, y personas con	Directivos Directores de Escuela Jefes Departamentales y de Unidades Dirección Administrativa	Oficinas de Bienestar Universitario	de	18/03/2024-22/03/2024

entre colaboradores.	experiencia en liderazgo y resolución de problemas.	Bienestar Universitario
	3. Establece objetivos claros para el equipo.	
	4. Comunica a los miembros del equipo la importancia de su contribución y la naturaleza interdisciplinaria del enfoque.	
	5. Define los roles y responsabilidades de cada miembro del equipo para los talleres creativos.	
	6. Fomenta un ambiente de confianza donde los miembros se sientan cómodos compartiendo sus perspectivas y desafiando las ideas preconcebidas.	
	7. Elabora un plan detallado sobre cómo el equipo abordará el problema	
	8. Realiza un análisis exhaustivo del problema desde diferentes ángulos.	
	9. Generación de ideas y Soluciones a través sesiones de brainstorming y discusión donde los miembros del equipo compartan ideas.	

<b>CONFLICTO</b>	Una toma de decisiones sea más fácil y rápida posible en la solución de conflictos que se presente entre escuelas,	Procesos humanos	Fomentar una cultura de comunicación abierta y transparente ante un conflicto entre jefes y docentes a través	Con el fin de promover un entorno de trabajo colaborativo y fácil toma de decisiones en la resolución problemas de manera efectiva por parte las Escuelas, Unidades y Departamentos, se propone:	Directivos Director Administrativo Bienestar Universitario	Estadio de la Universidad	25/03/2024- 29/03/2024
				1. Analiza de la situación actual en términos de la comunicación y la gestión de conflictos en las Escuelas, Unidades y Departamentos.			
				2. Establece objetivos claros y medibles para la estrategia, podrían incluir aumentar la frecuencia			

---

unidades y departamentos

de a por actividades de teambuilding por Escuelas, Unidades y Departamentos, que permita abordar una toma decisiones rápida y fácil posible para beneficio de los colaboradores.

de la comunicación entre jefes y docentes, mejorar la confianza en el equipo y reducir la duración de los conflictos no resueltos.

3. Diseño de Actividades de Teambuilding:

**Juegos de Roles de Escenarios Conflictivos:** Diseña situaciones de conflicto realistas del trabajo y pide a los docentes que trabajen juntos para resolverlas, esto permitirá practicar en un entorno controlado.

**Talleres de Comunicación Efectiva:** imparte talleres que se centren en habilidades de escucha activa, comunicación clara y el uso de preguntas abiertas para comprender mejor las perspectivas de los demás.

**Actividades de Resolución de Problemas en Grupo:** organiza actividades donde los equipos deben colaborar para resolver problemas y tomar decisiones conjuntas como el escenario del Escape Room o rompecabezas y desafíos.

4. Personaliza las actividades de team building según las necesidades específicas de cada Escuela, Unidad o Departamento, esto asegurará que las actividades sean relevantes y significativas para los participantes.

5. Programa las actividades de team building según el calendario de cada Escuela, Departamento y Unidades.

6. Implementa las actividades de team building según lo planeado.

7. Después de cada actividad, organiza sesiones de reflexión y debriefing que consiste en dar una descripción descriptiva de los hechos, explorar

				experiencias y emociones, identificar lo positivo, identificar las áreas de mejora, lecciones aprendidas, acciones futuras, reflexión conjunta, planificación de cambios y cierre positivo.			
<b>RIESGOS</b>	La filosofía de esta Universidad para tomar riesgos, se hace las cosas lentas, pero certeramente y en los momentos oportunos	Tecnoestructural	Desarrollar un plan de acción para retener a los estudiantes matriculados de grado y posgrado y tecnologías del periodo académico 2023-01, mediante planificación y ejecución de actividades de las diferentes unidades.	De acuerdo al objetivo estratégico de la Universidad titulado: Oe2: Acompañar integralmente a nuestros estudiantes, se prone lo siguiente:  Reunir a los directores y Coordinadores Académicos y dos docentes delegados de cada Escuela, para plantear las actividades pertinentes en función del objetivo, meta insumo que sustenta su elaboración y línea base. Objetivo: Elevar el porcentaje de retención estudiantil. Meta: Incrementar un 5% de la tasa de retención en relación al año anterior. Insumo que sustenta la elaboración del plan: Modelo de Evaluación Externa de Universidad y Escuelas Politécnicas 2019 Línea base: Informe de las unidades inherentes al equipo de trabajo para elevar la retención estudiantil.  Asimismo, para la generación de una amplia gama de ideas creativas, se sugiere utilizar la técnica brainstorming. Se lleva a cabo en un entorno en el que se fomenta la libre expresión de ideas, sin críticas ni juicios, lo que permite que fluyan ideas nuevas y originales.  Designar a una persona como secretaria/o para que tome notas de las ideas de los directores o coordinadores académicos y docentes.  Igualmente, que el líder del plan de acción sea personal de Dirección Académica.	Oficina de Aseguramiento de la Calidad	Estadio de la Universidad	25/03/2024-29/03/2024
					Dirección Académica	Directores de Escuela	Coordinadores Académicos de las Escuelas

---

Se propone algunas actividades para ejecutar este plan de acción:

Socializar a estudiantes la normativa referente a los artículos que pueden ser causa de deserción.

Realizar seguimiento a estudiantes con bajo rendimiento en la primera parcial.

Análisis de posibles estudiantes candidatos a abandonar sus estudios

Curso de Inducción a estudiantes admitidos para determinar habilidades blandas en función de orientar al estudiante a elegir la carrera que se ajuste a su perfil profesional.

Campaña de la visión emprendedora y perfiles de los Alumni de la PUCE-SI

Planificar Tutorías de acuerdo a las disposiciones de dirección académica.

Colocar las actividades que sean más pertinentes para la ejecución del plan.

Designar responsables, fecha de inicio, fecha de fin, evidencias, presupuesto para cada actividad del plan de acción. Asimismo, el riesgo que tendría cada una de ellas.

Dar seguimiento a las actividades del plan de acción a través de reuniones mensuales con los responsables de cada actividad.

---

<b>RIESGOS</b>	Riesgo por una buena idea y para estar delante de la competencia.	Tecnoestructu ral	Desarrollar programas de incentivos para motivar a los docentes a presentar	Con el objetivo de motivar a los docentes a presentar proyectos de innovación que mitigan riesgos de retención estudiantil y mejoren la calidad educativa y fortalezcan nuestra posición competitiva, se propone realizar un programa de incentivos para este tipo de proyectos:	Dirección Administrativa	Oficinas de COCREARI	de 01/04/2024-12/04/2024
----------------	---	-------------------	---	--	--------------------------	----------------------	--------------------------

---

---

proyectos de innovación educativa en la enseñanza y aprendizaje del estudiante.	<p>Lanza una convocatoria abierta para que todos los docentes puedan presentar sus proyectos de innovación.</p> <p>Comunica los objetivos del programa y se destacará su importancia en la mejora de la retención estudiantil, la calidad educativa y la competitividad institucional.</p> <p>Realiza una evaluación rigurosa en el que participe un comité de evaluación multidisciplinario, compuesto por expertos en educación (Centro de Investigación), tecnología y gestión (COCREARI), analizará cada propuesta de manera rigurosa, evaluando la viabilidad, el potencial de impacto y la originalidad de los proyectos presentados.</p> <p>Establece diferentes categorías de reconocimiento para los proyectos, tales como: "Mejora de la Experiencia del Estudiante", "Innovación en Métodos de Enseñanza" y "Tecnología Aplicada al Aprendizaje", esto permitirá reconocer diversas áreas de contribución.</p> <p>4. Para cada categoría, otorga recompensas significativas que reflejen la importancia de los proyectos, estas pueden incluir premios en efectivo, asignación de recursos para la implementación del proyecto, oportunidades de desarrollo profesional y certificaciones especiales.</p> <p>Los docentes seleccionados deben recibir apoyo continuo a medida que desarrollen y ejecuten sus proyectos. Se les proporcionará asesoría técnica, recursos adicionales y acceso a herramientas</p>	<p>COCREARI</p> <p>Director de la Escuela de Comunicación Social</p>
---	--	--

---

---

tecnológicas que respalden la implementación exitosa.

Realiza una difusión de resultados, una vez implementados, los proyectos exitosos se promocionarán interna y externamente.

Comparte los resultados obtenidos, las mejoras observadas en la retención estudiantil y la calidad educativa, así como los avances en la competitividad de la institución.

Lleva a cabo un evento de reconocimiento donde se premiarán oficialmente a los docentes ganadores y se destacará su contribución. Este evento servirá para inspirar a otros docentes a participar en futuras ediciones del programa.

Al finalizar cada ciclo del programa, realiza una evaluación exhaustiva para recopilar retroalimentación de los participantes y del comité de evaluación, esto permitirá ajustar y mejorar el programa en ediciones posteriores.

---

<b>APOYO</b>	La Confianza en los colaboradores entre uno y otro	Tecnoestructural	Desarrollar un programa de motivación y fortalecimiento de las relaciones laborales entre jefes y subordinados.	Con el fin de generar confianza mutua y crear un ambiente de trabajo más humano y colaborativo, se propone lo siguiente:  1. Diseña una variedad de actividades y programas que fomenten la interacción, la empatía y la confianza. Estas actividades pueden incluir:  <b>Sesiones de Escucha Activa:</b> Los jefes deben escuchar activamente a los subordinados, mostrando interés genuino en sus opiniones y preocupaciones.	Dirección Administrativa	Oficinas de Dirección Administrativa	15/04/2024-19/04/2024
--------------	--	------------------	---	---	--------------------------	--------------------------------------	-----------------------

---

---

cómo se  
sienten las  
personas.

**Sesiones de Mentoría Inversa:** Permite a los subordinados brindar retroalimentación constructiva a los jefes, fomentando un ambiente de apertura.

**Programas de Intercambio de Roles:** Los jefes pueden realizar tareas que normalmente realizan los subordinados, y viceversa, para comprender mejor las perspectivas y desafíos de cada uno.

**Círculos de Diálogo:** Organiza reuniones regulares donde jefes y subordinados puedan discutir temas de manera abierta y transparente.

**Actividades Sociales:** Eventos fuera del trabajo, como almuerzos, cenas o actividades recreativas, para fomentar la interacción informal y relajada.

**Reconocimiento Público:** Reconoce públicamente los logros y contribuciones de jefes y subordinados por igual.

2. Formación en Habilidades de Relaciones Laborales: ofrece capacitación en habilidades de comunicación, liderazgo empático y gestión de conflictos a jefes y subordinados por igual.

3. Promueve la Empatía y la comprensión mutua alentando a los jefes y subordinados a conocer las experiencias personales y profesionales de cada uno.

4. Crea un Ambiente de Confianza en el que los jefes muestren vulnerabilidad, admitan errores y sean abiertos a sugerencias y retroalimentación.

5. Evalúa regularmente la efectividad del programa mediante encuestas y retroalimentación de los participantes.

---

<b>APOYO</b>	Las aspiraciones de los jefes frente al personal dentro de la Universidad	Tecnoestructural	Diseñar un programa de mentoría y coaching que mejoren las habilidades pedagógicas y el desarrollo profesional.	<p>Con el fin de que los docentes más experimentados ayuden a mejorar las habilidades pedagógicas y motiven aspiraciones en su desarrollo profesional, se propone lo siguiente:</p> <p>Planifica el programa de mentoría y coaching para todos los docentes de la Universidad, se sugiere:</p> <p>Identificar a los docentes más experimentados dispuestos a ser mentores y a los docentes menos experimentados que se beneficiarán de la mentoría y el coaching.</p> <p>Diseña un plan detallado para el programa de mentoría y coaching en el que se contemple la duración y frecuencia de las sesiones, determina si estas serán individuales, grupales o una combinación de ambas y el contenido, define los temas que se abordarán durante las sesiones, como técnicas pedagógicas, estrategias de enseñanza, desarrollo profesional, entre otros.</p> <p>Asigna a los mentores en función de sus áreas de experiencia y las necesidades de desarrollo profesional. Desarrolla materiales y recursos que serán utilizados durante las sesiones de mentoría y coaching, como guías, ejercicios y herramientas pedagógicas.</p> <p>Ejecuta el programa de mentoría y coaching a los docentes menos experimentados, durante las sesiones, es necesario que enfoquen en el desarrollo y mejora de habilidades pedagógicas, compartiendo técnicas efectivas de enseñanza y estrategias didácticas. Además de las habilidades pedagógicas, aborden el desarrollo profesional, como la planificación de la carrera docente, oportunidades de formación y crecimiento.</p>	Dirección Administrativa Dirección Académica CEFORDEHI	Oficinas de Dirección Administrativa	22/04/2024-26/04/2024
--------------	---	------------------	---	---	--	--------------------------------------	-----------------------

---

Evalúa y retroalimenta constructiva entre mentores y docentes menos experimentados para evaluar el progreso y ajustar las sesiones según sea necesario.

Reconoce y celebra los logros y mejoras de los docentes menos experimentados a medida que implementan nuevas estrategias pedagógicas y avanzan en su desarrollo profesional.

Asimismo, dar reconocimiento este puede ser un incentivo monetario a los docentes que fueron los mentores.

Al finalizar el programa, realiza encuestas o entrevistas para recopilar la retroalimentación de los participantes y evaluar la eficacia del programa.

---

*Nota.* Elaboración propia.

### 6.1.3 ESTRATEGIAS PARA EL CLIMA LABORAL BASADO EN EL PLAN DE INTERVENCIÓN A MEDIANO PLAZO

**Tabla 75**

*Estrategias para el clima laboral basado en el plan de intervención a mediano plazo*

DIMENSIÓN	ASPECTOS A MEJORAR	TIPO DE INTERVENCIÓN	ESTRATEGIAS	DESARROLLO	RESPONSABLES	LUGAR	FECHAS
<b>RESPONSA BILIDAD</b>	No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta Universidad, casi todo se verifica dos veces.	Administración de recursos humanos	Fomentar una cultura de confianza entre jefes y docentes a través de una administración por objetivos que permitirá evaluar de fácilmente la responsabilidad del docente de manera individual.	<p>1. Define Objetivos Claros y Medibles, estos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y tener una temporalidad (método SMART), los cuales ayudarán a alinear a los docentes con las metas de la universidad y sus responsabilidades.</p> <p>2. Fomenta la participación activa de los docentes en el proceso de establecimiento de objetivos, esto aumentará su sentido de responsabilidad y compromiso con los objetivos definidos.</p> <p>Establece expectativas de aprendizaje y mejora en las responsabilidades de los docentes.</p> <p>Establece un sistema de seguimiento para monitorear el progreso hacia los objetivos.</p> <p>Programa reuniones regulares para discutir avances, desafíos y oportunidades de aprendizaje.</p> <p>Brinda apoyo en forma de capacitación, orientación y acceso a herramientas.</p> <p>Evalúa a los colaboradores por el cumplimiento de los objetivos.</p>	Dirección Administrativa  Directivos	Oficinas de Dirección Administrativa	22/04/2024-26/04/2024

Reconoce y celebra públicamente los logros y esfuerzos de los docentes por cumplir con sus objetivos y responsabilidades.

<p><b>RESPONSA BILIDAD</b></p>	<p>En esta Universidad uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.</p> <p>En esta Universidad cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.</p>	<p>Administración de recursos humanos</p>	<p>Realizar un análisis y desarrollar un manual de funciones y responsabilidades de acuerdo al cargo y perfil profesional, que permita conocer sus responsabilidades y reducir las posibilidades de malentendidos y excusas basadas en desconocimiento.</p>	<p>Identifica los cargos y Perfiles de los docentes tiempo completo, medio tiempo y tiempo parcial.</p> <p>Analiza las descripciones de responsabilidad y funciones existentes del personal docente en el manual.</p> <p>Invita a los docentes a proporcionar retroalimentación sobre sus roles y responsabilidades actuales.</p> <p>Pregúntales si sienten que sus responsabilidades están en línea con su perfil profesional y si enfrentan desafíos particulares.</p> <p>Basándote en el análisis y la retroalimentación, crea recomendaciones para ajustar las descripciones de funciones.</p> <p>Proporciona cambios específicos y mejoras para alinear mejor las responsabilidades con los perfiles profesionales.</p> <p>Trabaja con la administración para implementar los cambios recomendados en las descripciones de funciones y responsabilidades.</p>	<p>Dirección Administrativa</p>	<p>Oficinas de Dirección Administrativa</p>	<p>13/05/2024-24/05/2024</p>
--------------------------------	---	---	---	--	---------------------------------	---	------------------------------

				Realiza retroalimentación de las responsabilidades y funciones del cargo que tiene cada docente.			
<b>RESPONSA BILIDAD</b>	<p>En esta Universidad cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.</p> <p>En esta Universidad uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.</p>	Administración de recursos humanos	Crea un sistema de reconocimiento que motive a los docentes a asumir más responsabilidades.	<p>Establece objetivos específicos para el sistema de reconocimiento.</p> <p>Identifica tareas y responsabilidades que vayan más allá de lo básico y que contribuyan al desarrollo de la institución.</p> <p>Define los criterios claros y específicos que deben cumplir los docentes para recibir reconocimiento.</p> <p>Diseña un sistema de reconocimiento que tenga diferentes niveles o categorías.</p> <p>Cada nivel podría estar asociado con ciertas responsabilidades adicionales y criterios de logro.</p> <p>Comunica claramente el sistema de reconocimiento a todos los docentes.</p> <p>Anima a los docentes a participar voluntariamente en asumir más responsabilidades.</p> <p>Ofrece recompensas tangibles como bonos, días libres adicionales, oportunidades de desarrollo, etc. Además, considera recompensas simbólicas como certificados, menciones en boletines, o reconocimiento público.</p>	Dirección Administrativa	Oficinas de Dirección Administrativa	13/05/2024-24/05/2024

---

Implementa un sistema de seguimiento para evaluar el progreso de los docentes en la asunción de responsabilidades adicionales.

Evalúa periódicamente el sistema de reconocimiento y realiza ajustes según el feedback y los resultados.

Reconoce los logros de los docentes tanto en público como en privado.

El reconocimiento público puede aumentar la motivación y el sentido de logro, mientras que el reconocimiento privado muestra aprecio individual.

---

*Nota.* Elaboración propia.

## **6.2 ESTRATEGIAS DE LA MOTIVACIÓN LABORAL**

### **6.2.1 ESTRATEGIAS PARA LA MOTIVACIÓN BASADA EN EL PLAN DE INTERVENCIÓN A CORTO PLAZO**

#### **Tabla 76**

*Estrategias para la motivación basada en el plan de intervención a corto plazo*

DIMENSIÓN	ASPECTOS MEJORAR	A TIPO DE INTERVENCIÓN	ESTRATEGIA	DESARROLLO	RESPONSABLE S	LUGAR	FECHAS DESDE/HASTA
<b>SALARIO</b>	El personal docente manifiesta que su salario es bajo	Recursos humanos	Realizar un análisis salarial de equidad externa de las instituciones de educación superior del sector, en base a la administración salarial interna de la PUCE Ibarra	<p>Con el fin de brindar salarios justos y equitativos a los docentes, se recomienda:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recopila información interna de la institución sobre la estructura salarial interna de la PUCE Ibarra, datos sobre puestos, categorías, niveles salariales, beneficios y cualquier otro elemento que afecte la remuneración.</li> <li>2. Realiza un análisis exhaustivo de los salarios ofrecidos en otras instituciones de educación superior especialmente en privadas del mismo sector.</li> <li>3. Selecciona puestos de trabajo comparables en términos de funciones, responsabilidades y niveles de experiencia.</li> <li>4. Compara los salarios internos de la PUCE Ibarra con los salarios del mercado externo para cada puesto seleccionado.</li> <li>5. Evalúa las brechas salariales entre los salarios internos y externos.</li> <li>6. Determina acciones correctivas, si los salarios internos son bajos en comparación con el mercado, considera ajustes salariales, beneficios adicionales u otras formas de compensación.</li> </ol>	Dirección Administrativa	<p>Universidad Católica del Ecuador Ibarra</p> <p>Universidad de Otavalo</p> <p>Uniandes</p> <p>Universidad Técnica del Norte</p>	27/05/2024-31/05/2024

---

7. Implementa las acciones correctivas de manera coherente y justa en toda la institución.

8. Comunica claramente a los empleados los cambios realizados y los motivos detrás de ellos.

---

<b>SALARIO</b>	El personal docente manifiesta que su salario es bajo	Administración de recursos humanos	Diseñar un plan de compensación que permita atraer y retener al personal docente a través de un modelo de compensación que permita generar salarios justos y equitativos en base a una valoración de cargos de los docentes de la PUCE Ibarra.	Para desarrollar esta estrategia, será necesario realizar lo siguiente:  1. Establecer una estructura salarial justa y equitativa dentro de la PUCE Ibarra, evitando brechas salariales injustificadas entre empleados con roles y responsabilidades similar. Para ello, será necesario desarrollar lo que se indica a continuación:  - Realizar una valoración de puestos y de niveles profesionales, para lo cual será necesario analizar la estructura organizacional, identificar los procesos gobernantes, proceso de apoyo y agregadores de valor y tomar en cuenta el método de valoración de cargos que podría ser el de puntos.  - Identificación de cargos de acuerdo a los procesos gobernantes, proceso de apoyo y agregadores de valor.  - Desarrollar y/o analizar las funciones, perfil del puesto por los cargos y competencias de los docentes.  - Establecer los niveles profesionales (nivel de instrucción y experiencia) de cada cargo	Dirección Administrativa	Oficinas de Dirección Administrativa	03/06/2024-07/06/2024
----------------	---	------------------------------------	--	---	--------------------------	--------------------------------------	-----------------------

---

---

Clasificación de los puestos en función del valor que aportan a la organización con sus niveles profesionales.

Para la valoración de cargos, se recomienda utilizar el método que puede y determinar qué factores se calificará en base a los niveles profesionales, estos pueden ser:

- a) Experiencia
- b) Educación (nivel de instrucción)
- c) Responsabilidades
- d) Competencias
- e) Esfuerzo mental

Establecer un grado y una descripción para todos los factores

Realizar una tabla de valoración por factor y cargos y determinar en qué grados se encuentra cada uno.

Establecer la ponderación por factor, este puede ser por la gerencia, jefaturas, supervisores y coordinadores.

Establecer un puntaje máximo y mínimo para la valoración por cargos y factor.

Desarrollar los cálculos de la valoración por factor (experiencia, educación, responsabilidades, competencias y esfuerzo mental) y cargo de acuerdo a la ponderación establecida.

Finalmente, realizar la tabla final de valoración de cargos por el método de puntos que nos permitirá conocer la remuneración de cada cargo.

2. Motivar y compensar el desempeño de los colaboradores a través de incentivos no monetarios, para ello se recomienda:

- Elaborar un estudio retributivo para cada cargo basado en bonos efectivos

- Plan de compensación basada en prestaciones y beneficios sociales

3. Fomentar la equidad interna y externa garantizando salarios justos y competitivos de acuerdo al cargo en comparación con roles similares dentro de la empresa como en relación con el mercado laboral en general, para lo cual se recomienda:

- Después de haber finalizado con el método de puntos, desarrollar un encuadramiento inicial y bandas salariales por nivel: asignar bandas salariales acordes al valor que aporta cada puesto a la institución (sueldo promedio Ecuador, salario basado en tabla sectorial y salario de la PUCE-Ibarra).

<b>RECONOCIMIENTO</b>	Reconocimiento de horas extras de su trabajo.	Procesos humanos	Actualizar el normativo y procedimiento de horas suplementarias y extras de trabajo de la PUCE Ibarra,	Realizar una revisión general del normativo de horas suplementarias y extras de trabajo establecido en la Universidad, especialmente de la conceptualización de estas horas en el Código del trabajo y los formatos establecidos, en los cuales se recomienda que no se adjunte el reporte de asistencia, debido a que esto debe estar registrado en el reloj biométrico, solo	Dirección Administrativa  Autoridades	Oficinas de Dirección Administrativa	10/06/2024-14/06/2024
-----------------------	---	------------------	--	--	---	--------------------------------------	-----------------------

modificado a la fecha del 17 de octubre de 2018, basado en el código del trabajo. sería en caso de que su trabajo haya realizado fuera de la institución o de manera virtual.

Recursos humanos	Desarrollar un plan de compensación de incentivos monetarios y no monetarios basado en el reconocimiento de horas extras trabajadas por los docentes.	<p>Con el fin de reconocer el esfuerzo adicional y se reconozca las horas extras del docente según el trabajo realizado, se recomienda:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer los criterios específicos que los docentes deben cumplir para ser elegibles a los incentivos de acuerdo al normativo y procedimiento de horas suplementarias y extras de trabajo.</li> <li>2. Diseñar el Sistema de Compensación, en el cual se recomienda:</li> </ol> <p>Establecer un tipo de incentivos monetarios o no monetarios. Los incentivos monetarios pueden ser bonificaciones en efectivo y el pago por horas, mientras que los no monetarios podrían ser días libres adicionales, oportunidades de desarrollo profesional o reconocimientos públicos.</p> <p>Definir montos o Beneficios:</p> <p>En el caso de los incentivos monetarios, establece la cantidad que se otorgará por hora extra trabajada.</p>	Dirección Administrativa  Autoridades	Oficinas de Dirección Administrativa	17/06/2024-21/06/2024
------------------	---	--	---	--------------------------------------	-----------------------

				En el caso de incentivos no monetarios, define cómo se entregarán y cuál será su valor.			
				3. Diseña un sistema para registrar y verificar las horas extras trabajadas, así como un proceso de verificación y aprobación de las horas extras reportadas por los docentes, esto puede implicar la supervisión directa o la aprobación por parte de un supervisor.			
				4. Comunica el plan a todos los docentes de manera clara y comprensible. Explica cómo funcionará el plan, los criterios de elegibilidad y los tipos de incentivos disponibles.			
				5. Proporciona capacitación a los docentes sobre cómo registrar adecuadamente sus horas extras y cómo participar en el programa de incentivos con las aprobaciones de los Directores de Escuela correspondientes.			
				6. Establece un sistema de seguimiento para evaluar la efectividad del plan.			
				7. Destaca y celebra públicamente los logros de los docentes que participan en el plan de incentivos.			
<b>RECONOCIMIENTO</b>	La comunicación del mejoramiento de su trabajo día a día por parte de los jefes inmediatos	Procesos humanos	Fomentar una cultura de mejora continua mediante un feedback bidireccional entre jefes y docentes en	1. Promueve un ambiente donde los docentes se sientan cómodos compartiendo sus ideas, preocupaciones y sugerencias. 2. Establece claramente los roles y responsabilidades de los jefes y docentes en las reuniones. Los jefes deben facilitar el diálogo y los docentes deben aportar sus perspectivas y experiencias y fomenta la idea de que tanto los	Autoridades Directivos Dirección Administrativa	Oficinas de los Directivos, Directores de Escuela y Jefes Departamentales y de Unidades	24/06/2024-28/06/2024

			reuniones diarias.	<p>jefes como los docentes son responsables de la mejora continua y del éxito general.</p> <p>3. Para la estructura de reuniones diarias, toma en cuenta lo siguiente:</p> <p>Inicia las reuniones destacando los logros recientes y celebrando los éxitos tanto individuales como colectivos.</p> <p>Dedica tiempo a discutir los desafíos que enfrentan los docentes. Fomenta la colaboración para encontrar soluciones efectivas.</p> <p>Abre espacio para que tanto los jefes como los docentes ofrezcan retroalimentación y sugieran mejoras, esto promoverá la participación activa y el aprendizaje mutuo.</p> <p>5. Realiza un plan de acción y seguimiento.</p> <p>Al final de cada reunión, identifica acciones concretas para abordar los desafíos o implementar las mejoras sugeridas.</p> <p>Realiza seguimiento de las acciones acordadas en las reuniones anteriores. Evalúa su impacto y realiza ajustes según sea necesario.</p>			
<b>CONDICIONES FÍSICAS Y AMBIENTALES</b>	Iluminación adecuada en el puesto de trabajo	Procesos humanos	Realiza una evaluación exhaustiva de la iluminación actual en puestos de trabajo del personal docente que permita	<p>Con el fin de identificar problemas de iluminación que puedan afectar la salud de los docentes y proponer soluciones, se propone:</p> <p>1. Designa un equipo responsable de llevar a cabo la evaluación. Esto podría incluir</p>	Dirección Administrativa	Dirección, Escuelas, Departamento s y Unidades	01/07/2024 05/07/2024
					Seguridad y Salud Ocupacional		

prevenir cualquier afectación a la salud en el trabajo.

representantes de recursos humanos, seguridad en el trabajo y personal de mantenimiento.

2. Establece un cronograma detallado que incluya las Escuelas, Departamentos y Unidades que se visitará con fechas de inicio y finalización de la evaluación, así como las etapas clave.
3. Reúne información sobre los puestos de trabajo, incluyendo la ubicación, disposición del mobiliario, tipos de luminarias y nivel de iluminación actual. Además, investiga las normativas y estándares locales de iluminación en entornos de trabajo, para ello, utiliza estos como referencia para la evaluación.
4. Realiza entrevistas con docentes para conocer sus experiencias y preocupaciones sobre la iluminación en sus puestos de trabajo.
5. Evalúa la iluminación a través de equipos de medición de luz, variabilidad de iluminación en diferentes momentos del día y condiciones de iluminación natural.
6. Identificación de problemas: puntos de sombra, deslumbramiento y fatiga visual.
7. Solución a los problemas: cambios en el puesto de trabajo, para manejar de mejor manera la luz natural o ubicación de cortinas, persianas o paneles translúcidos para aprovechar al máximo la luz natural.

<b>CONDICION ES FÍSICAS Y</b>	Seguridad y salud en el puesto de trabajo	Procesos Humanos	Realizar un análisis de puesto de trabajo	1. Planifica	Dirección Administrativa	Direccione,	08/07/2024
---------------------------------------	---	------------------	---	--------------	--------------------------	-------------	------------

---

**AMBIENTA  
LES**

semestralmente que permita evaluar las condiciones ergonómicas en la que se encuentra laborando el docente y prevenir cualquier problema de salud laboral.

Designa un equipo responsable, que podría incluir personal de recursos humanos, seguridad en el trabajo y representantes docentes.

Define los objetivos del análisis, centrandose en evaluar las condiciones ergonómicas y prevenir problemas de salud laboral.

Establece un cronograma de visitas con fechas y horarios establecidos por Escuelas, Departamentos y Unidades.

Comunica el horario de visita a las Escuelas, Departamentos y Unidades.

2. Ejecuta

Visita los puestos de trabajo de cada docente de acuerdo al cronograma de vistas.

3. Revisa

Identifica los tipos de tareas y movimientos que los docentes realizan en su rutina laboral.

Registra los problemas identificados respecto a la ergonomía, los muebles, equipos y la disposición general del espacio, por parte de los docentes y del equipo responsable en el análisis de puesto de trabajo.

4. Actúa

Implementa las soluciones a las problemáticas de ergonomía en el puesto de trabajo del

Seguridad y Salud  
Ocupacional

Escuelas,  
Departamento  
s y Unidades

12/07/2024

---

				docente, para prevenir cualquier problema de salud.			
<b>CONDICIONES FÍSICAS Y AMBIENTALES</b>	Seguridad y salud en el puesto de trabajo	Recursos Humanos	Proporciona formación a los empleados trimestralmente sobre prácticas seguras en el trabajo, incluyendo cómo manejar equipos y sustancias peligrosas en cada Escuela, Departamentos y Unidades.	<p>Identifica las áreas donde los docentes podrían estar expuestos a riesgos, ya sea al manipular equipos o sustancias peligrosas en su trabajo diario.</p> <p>Desarrolla un programa de capacitación que aborde específicamente las prácticas seguras en el trabajo como el uso de extintores en alguna emergencia o cómo actuar en caso temblores y terremotos.</p> <p>Crea materiales de capacitación claros y accesibles, como presentaciones, manuales y videos, que comuniquen de manera efectiva los conceptos de seguridad y las mejores prácticas.</p> <p>Imparte la capacitación a través de sesiones de capacitación interactivas y prácticas para los docentes.</p> <p>Fomenta la interacción durante la capacitación, anima a los empleados a hacer preguntas y compartir sus propias experiencias relacionadas con la seguridad.</p>	Dirección Administrativa Seguridad y Salud Ocupacional	Escuela, Departamento s y Unidades.	15/07/2023-19/07/2023
<b>SUPERVISIÓN</b>	Suelo recibir asesorías por parte del superior al trabajador	Proceso Humanos Tecnología	Capacitar a todo el personal nivel jerárquico superior en las responsabilidades y funciones que no presentan claridad, de acuerdo al orgánico	<p>Establece objetivos claros y medibles para la capacitación. Cada nivel jerárquico puede tener objetivos diferentes en función de sus funciones y responsabilidades específicas.</p> <p>Realiza un diagnóstico de necesidades de capacitación a los directivos, directores de Escuela y jefes departamentales y de unidades</p>	Dirección Administrativa Seguridad y Salud Ocupacional	Escuela, Departamento s y Unidades.	22/07/2023-26/07/2023

---

estructural y funcional que permita desempeñar sus roles de manera efectiva.	<p>sobre las responsabilidades y funciones que no presentan claridad.</p> <p>En base a los temas que en su mayoría no presentan claridad, diseña un programa de capacitación en base a las necesidades de capacitación, utiliza métodos de capacitación apropiados, como talleres, seminarios, presentaciones, ejercicios prácticos y estudios de casos.</p> <p>Invita al personal calificado interno de la institución que tenga experiencia en las temáticas de necesidad para ser parte de la capacitación. En caso de que no tener este personal, contratar personal calificado que tenga experiencia en estas temáticas como en la estructura y sus funciones organizativas.</p> <p>Además de las habilidades técnicas, enfócate en el desarrollo de habilidades blandas, como la comunicación efectiva, el liderazgo, la toma de decisiones y la gestión del cambio.</p> <p>Establece un cronograma de actividad para cada temática a desarrollar.</p> <p>Ejecuta la capacitación sobre las temáticas más importantes a los directivos y docentes de la institución.</p> <p>Proporciona oportunidades para el feedback y la evaluación constante, esto puede incluir sesiones de retroalimentación individual o grupal para discutir el progreso y los desafíos.</p>
--	--

---

					Evalúa el impacto de la capacitación midiendo el cambio en el desempeño y los resultados después de la formación.			
<b>SUPERVISIÓN</b>	Suelo recibir asesorías por parte del superior al trabajador	Proceso Humanos Tecnoestructural	Fomentar el seguimiento y control de actividades del trabajo docente a través de informes y mensuales por parte de los directivos a los docentes.	1. Comunica de manera clara y transparente las expectativas, objetivos y procesos de seguimiento a los docentes, explícales cómo el seguimiento beneficia tanto a ellos como a los estudiantes. 2. Establece un formato estandarizado para los informes semanales y mensuales. Esto garantiza que la información sea coherente y relevante para la evaluación. 3. Determina los indicadores clave de rendimiento (KPIs) que se deben incluir en los informes como tasas de asistencia, logros académicos, participación en actividades, etc. 4. Diseña un proceso de informes que sea simple y no consuma demasiado tiempo de los docentes. 5. Programa reuniones semanales o mensuales entre los docentes y los directivos para revisar los informes y discutir los avances y desafíos. 6. Ofrece retroalimentación constructiva basada en los informes. Destaca los logros y brinda sugerencias para abordar áreas de mejora.	Directivos de Escuela y Jefes Departamentales y de Unidades	Escuelas, Departamental es y Unidades	Al finalizar cada mes desde enero a diciembre 2024	

*Nota.* Elaboración propia.

## 6.2.2 ESTRATEGIAS PARA LA MOTIVACIÓN BASADAS EN UN PLAN DE INTERVENCIÓN DE MEDIANO PLAZO

**Tabla 77**

*Estrategias para la motivación basadas en un plan de intervención de mediano plazo*

DIMENSIÓN	ASPECTOS A MEJORAR	TIPO DE INTERVENCIÓN	ESTRATEGIAS	DESARROLLO	RESPONSABLES	LUGAR	FECHAS
<b>RESPONSABILIDAD</b>	La empresa reconoce cuando entrego un buen trabajo a tiempo.	Procesos Humanos	Implementar un sistema formal de reconocimiento en el que los docentes que entregan a tiempo un trabajo de calidad sean elogiados a través de reuniones de equipo, correos electrónicos, boletines internos u otras plataformas de comunicación.	<p>Con el fin de reconocer el buen trabajo a tiempo y valorar la responsabilidad de los docentes, se propone:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Define los criterios específicos para el reconocimiento, esto podría incluir cumplimiento de plazos, calidad del trabajo, impacto en el aprendizaje de los estudiantes, entre otros.</li> <li>2. Decide cómo se llevará a cabo el reconocimiento, puede ser en reuniones de equipo, correos electrónicos, boletines internos, tableros de anuncios físicos o digitales, entre otros.</li> <li>3. Diseña el proceso de nominación y selección a los docentes para el</li> </ol>	<p>Dirección Administrativa</p> <p>Oficina de Aseguramiento de la Calidad</p>	Oficina de Aseguramiento de Calidad	04/09/2024-08/09/2024

---

reconocimiento, esto puede incluir una forma de nominación en línea o una solicitud de nominación por parte de los colegas.

4. Define la frecuencia con la que se otorgará el reconocimiento, puede ser mensual.

5. Informa a todos los docentes sobre el nuevo sistema de reconocimiento, explica cómo funciona, los criterios de selección y cómo pueden nominar a sus colegas.

6. Anima a los docentes a nominar a sus colegas y a reconocer sus logros. Fomenta una cultura de apoyo y reconocimiento mutuo.

7. Si es necesario, forma un comité que evalúe las nominaciones y seleccione a los docentes a reconocer. Asegúrate de que el proceso sea justo y transparente.

6. Organiza ceremonias o eventos especiales para anunciar a los docentes reconocidos. Esto puede ser parte de una reunión de equipo o un evento separado.

---

---

<b>RESPONSABILIDAD</b>	La empresa reconoce mi puntualidad.	Recursos Humanos	Promover una Cultura de Puntualidad empezando desde el ejemplo de los líderes y directivos en todas sus actividades y reuniones.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Concientiza a los líderes y directivos firmemente a ser ejemplos de puntualidad en todas sus actividades y reuniones.</li> <li>2. Explica a los líderes la importancia de ser puntuales y cómo su comportamiento influye en el equipo y en la institución en general.</li> <li>3. Proporciona entrenamiento o talleres sobre la importancia de la puntualidad y cómo afecta la eficiencia y el respeto mutu.</li> <li>4. Comunica constantemente la importancia de la puntualidad a través de correos electrónicos, reuniones y mensajes internos.</li> <li>5. Reconoce y elogia públicamente a los líderes y directivos que demuestran puntualidad en sus actividades y reuniones.</li> <li>6. Si es necesario, establece consecuencias claras para la falta de puntualidad. Esto puede incluir políticas sobre llegadas</li> </ol>	Dirección Administrativa	Escuelas, Departamentos y Unidades	04/09/2024-08/09/2024
------------------------	-------------------------------------	------------------	--	--	--------------------------	------------------------------------	-----------------------

---

---

tarde repetidas o falta de asistencia a reuniones programadas.

7. Ayuda a los líderes a gestionar mejor su tiempo proporcionándoles herramientas y técnicas de gestión del tiempo.

8. Implementa un sistema para monitorear la puntualidad de los líderes y directivos en sus actividades y reuniones.

---

**RESPONSABILIDAD** Siento y puedo delegar mis responsabilidades.

Delegar tareas y responsabilidades en función de las competencias y habilidades de los docentes para optimizar la contribución de cada miembro del equipo.

1. Realiza un análisis profundo de las competencias, habilidades, fortalezas y áreas de interés de cada docente en tu equipo.

2. Identifica las tareas y responsabilidades en la institución que necesitan ser asignadas.

3. Asigna tareas en función de las competencias y habilidades de cada docente. Asegúrate de que la asignación sea coherente con sus perfiles.

4. Comunica claramente las expectativas y objetivos de cada tarea o responsabilidad.

5. Deja espacio para que los docentes tomen decisiones y

---

aborden las tareas con creatividad.

6. Mantén un seguimiento regular del progreso de las tareas delegadas Y brinda retroalimentación constructiva y apoyo según sea necesario.

*Nota.* Elaboración propia.

### 6.2.3 ESTRATEGIAS PARA LA MOTIVACIÓN BASADAS EN UN PLAN DE INTERVENCIÓN A LARGO PLAZO

**Tabla 78**

*Estrategias para la motivación basadas en un plan de intervención a largo plazo*

DIMENSIÓN	ASPECTOS A MEJORAR	TIPO DE INTERVENCIÓN	ESTRATEGIAS	DESARROLLO	RESPONSABLES	LUGAR	FECHAS DESDE/ HASTA
<b>BENEFICIOS Y SERVICIOS SOCIALES</b>	Gratificaciones por fiestas institucionales  Accesibilidad a préstamos a través de la Universidad.	Procesos Humanos	Desarrollar un plan de compensación basado en prestaciones y beneficios sociales para el personal docente de la PUCE Ibarra.	1. Establecer las prestaciones y beneficios sociales de acuerdo a la ley, tales como: el salario mínimo, la seguridad social, las vacaciones, el décimo tercero y cuarto sueldo, fondos de reserva, seguro de vida, horas extras, suplementarias, así como otros beneficios como: bonos de responsabilidad, bonos por	Dirección Administrativa	Oficina de Dirección Administrativa	01/08/2024-09/08/2024

---

rendimiento, bonos por día de trabajo, navidad, bono por aniversario de la Universidad, subsidio por luto y enfermedad, programas de bienestar en el trabajo que puede incluir actividades como gimnasios, programas de salud, asesoramiento psicológico y otras iniciativas para mejorar el bienestar de los empleados, así como: servicios de cuidado infantil, así como prestaciones sociales como el acceso a préstamos para diversas necesidades, como emergencias médicas, gastos educativos, mejoras en el hogar, entre otros.

2. Definir el cargo del docente y si aplica o no para a los diferentes beneficios y prestaciones sociales.

3. Señalar la periodicidad y cuantificación de estas prestaciones y beneficios.

4. Determinar bajo qué criterios se aplica los beneficios y prestaciones sociales, puede ser:

- Experiencia
- Educación (nivel de instrucción)
- Responsabilidades
- Competencias
- Esfuerzo mental

5. Socializar a todos los docentes de la Universidad de manera presencial

---

---

por todas las Escuelas, Departamentos y Unidades.

6. Realizar una evaluación del programa del plan de capacitación de beneficios y prestaciones sociales.

---

<b>REALIZACIÓN</b>	Aspirar a otros cargos al personal docente.  Satisfacer al personal docente en su trabajo porque ayuda a ser mejor	Procesos Humanos	Diseñar un plan de carrera que permita al docente aspirar a otros cargos y estar satisfecho en su trabajo.	Realiza una investigación exhaustiva sobre las aspiraciones y necesidades de desarrollo profesional de los docentes.  Analiza los cargos superiores y las oportunidades de crecimiento existentes dentro de la institución.  Identifica las competencias y habilidades necesarias para los cargos superiores y de liderazgo.  Clasifica estas competencias en niveles de desarrollo para cada puesto.  Establece los requisitos para avanzar hacia cargos superiores, asegúrate de que los caminos sean flexibles y adaptables según las preferencias y habilidades de los docentes.  Colabora con cada docente para establecer objetivos personales de desarrollo basados en sus aspiraciones y las competencias clave identificadas.  Diseña planes de formación y capacitación personalizados para	Dirección Administrativa	Oficina de Dirección Administrativa	de 12/08/2024-16/08/2024
--------------------	--	------------------	--	---	--------------------------	-------------------------------------	--------------------------

---

cada docente en función de sus objetivos y las competencias necesarias, utiliza una combinación de talleres, cursos en línea, mentorías y experiencias prácticas.

Implementa programas de mentoría donde los docentes puedan recibir orientación y apoyo de líderes educativos o colegas experimentados.

Establece un sistema de evaluación continua para medir el progreso de cada docente en relación con sus objetivos y las competencias clave.

Realiza revisiones periódicas y ajustes según sea necesario.

<b>REALIZACIÓN</b>	Relaciones entre compañeros en las dificultades.	Procesos Humanos	Fomentar la participación en proyectos entre pares de docentes que permita combinar fortalecer las diferentes competencias, habilidades y conocimientos ya sea en proyectos educativos, iniciativas de mejora o actividades relacionadas con la	Con el fin de fomentar el compañerismo, la resolución conjunta de dificultades, el fortalecimiento de habilidades, y la mejora de la calidad educativa, se propone:  1. Comunica a todos los docentes la importancia y los beneficios de participar en proyectos entre pares.  2. Identifica áreas temáticas en las que los docentes podrían colaborar, como el diseño de currículo, métodos de enseñanza innovadores, integración de tecnología, evaluación formativa, entre otros.	Direcciones  Dirección Académica  Directores de Escuela  Jefes departamentales y de unidades	Escuela  Jefes departamentales y de unidades	19/08/2024-23/08/2024
--------------------	--	------------------	---	--	--	--	-----------------------

- enseñanza aprendizaje.
- 3. Facilita la formación de equipos de docentes interesados en proyectos específicos.
  - 4. Colabora a los equipos a diseñar y planificar proyectos que aborden desafíos o áreas de mejora identificadas.
  - 5. Fomenta la colaboración activa entre los miembros del equipo, utiliza herramientas de comunicación y colaboración, como reuniones regulares y plataformas en línea
  - 6. Intercambia conocimientos y recursos con los docentes.
  - 7. Enfrentar dificultades y desafíos juntos es una parte fundamental. Anima a los equipos a abordar problemas de manera colaborativa.
  - 8. Evalúa cómo la participación en proyectos entre pares ha impactado en el desarrollo profesional y la satisfacción laboral de los docentes.

<b>PROGRESO PROFESIONAL</b>	Se preocupan por implementar mis conocimientos.	Procesos Humanos	Ofrecer programas de capacitación y formación continua, enfocados en las áreas donde el docente necesite mejorar de tal manera que permita	Con el objetivo de mejorar las competencias, capacidades y conocimientos de los docentes, se propone:  1. Realiza un análisis de las áreas en las que los docentes necesitan mejorar a través de encuestas, evaluaciones de desempeño,	Dirección Académica  Dirección Administrativa	Centro de convenciones Fernando Rielo	de 19/08/2024- 23/08/2024
-----------------------------	---	------------------	--	--	---	--	---------------------------------

---

su progreso profesional. retroalimentación de los propios docentes y observaciones en el aula.

2. Define los objetivos específicos para cada programa de capacitación, estos deben ser con los criterios SMART y alineados con las necesidades identificadas de capacitación.

3. Diseña el Contenido del Programa que aborde los objetivos de capacitación. Divide el contenido en módulos o temas que se enfoquen en las áreas de mejora identificadas.

4. Elige las metodologías más adecuadas para impartir la capacitación, considerando las características de los docentes y las áreas de mejora. Asimismo, menciona en que modalidad se manejará la capacitación.

5. Buscar los ponentes de las capacitaciones, se puede considerar personal interno o externo de la Universidad.

6. Comunica a los docentes implicados que deben asistir a las capacitaciones.

7. Implementa el programa de capacitación según el plan establecido y realiza retroalimentación de los participantes al final de cada

---

programa para evaluar su efectividad.

<b>PROGRESO PROFESIONAL</b>	Estoy enterado del rendimiento actual de la institución.	Procesos Humanos	Planificar reuniones regulares en las que los directivos compartan el estado actual de la institución a los directores de escuela, jefes departamentales y unidades, y a su vez, transmitan esta información en grupo más reducido a los docentes.	<p>Decide la frecuencia de estas reuniones, se recomienda que sean trimestrales.</p> <p>Elabora una agenda detallada para cada reunión, incluye los temas claves que se discutirán.</p> <p>Determina quiénes deben asistir a estas reuniones, esto puede incluir directores de escuela, jefes departamentales, líderes de unidades y otros roles clave.</p> <p>Selecciona una plataforma para llevar a cabo las reuniones, se recomienda que sea zoom o meet y sea con la modalidad presencial.</p> <p>Los directivos deben preparar presentaciones claras y concisas que aborden los hitos alcanzados, los proyectos en curso y los planes futuros, para que esta información pueda ser compartida a los directores y jefes departamentales y unidades.</p> <p>Diseña un espacio para preguntas y respuestas después de cada presentación.</p> <p>Proporciona un medio para que los directores y jefes departamentales transmitan la información a los docentes en grupos más reducidos,</p>	Directivos Oficina de Aseguramiento de la Calidad	Sala del Consejo Directivo	Cada trimestre del año 2024-01 y 2024-02
-----------------------------	--	------------------	--	---	--	----------------------------	--

puede ser a través de reuniones departamentales, correos electrónicos, boletines o plataformas internas.

Después de cada reunión, recopila retroalimentación de los participantes sobre la efectividad de la comunicación y la información proporcionada, para posteriormente, los directivos, jefes departamentales y unidades, desarrollen planes de acción con sus docentes.

<b>PROGRESO PROFESIONAL</b>	Me intereso por como mis compañeros realicen su labor y trabajos adicionales que ayudan al crecimiento de la empresa.	Proceso Humanos	Programar sesiones periódicas que fomenten el aprendizaje entre colegas y mejoren las habilidades de todo el equipo.	<p>Con el objetivo de fomentar el aprendizaje entre colegas y mejorar las habilidades de todo el equipo, se propone:</p> <p>Define los objetivos específicos de las sesiones de aprendizaje entre docentes, puede ser el intercambio de conocimientos, la mejora de habilidades específicas y la inspiración mutua.</p> <p>Decide con qué frecuencia se llevarán a cabo estas sesiones, se sugiere que sean quincenales.</p> <p>Selecciona temas relevantes y de interés para el equipo, pueden ser relacionados con proyectos actuales, nuevas tendencias en la industria o habilidades técnicas.</p> <p>Invita a diferentes miembros del equipo para que compartan sus</p>	Directivos Dirección Administrativa Dirección Académica	Oficinas de los Direcciones de Escuela, Departamentos y Unidades	26/08/2024-30/08/2024
-----------------------------	---	-----------------	--	--	---	--	-----------------------

---

experiencias y conocimientos en las áreas seleccionadas, varía los temas de las sesiones para abordar diferentes áreas de interés y garantizar que se cubran múltiples aspectos del progreso profesional.

Invita a los participantes a aplicar lo aprendido en su trabajo diario, esto puede incluir tareas específicas o cambios en las prácticas laborales.

Define un formato para las sesiones, puede ser una presentación formal, una charla tipo conferencia, una discusión en grupo o incluso talleres prácticos.

Pide a los participantes que preparen sus presentaciones o discusiones con anticipación.

Proporciona materiales de apoyo, recursos y enlaces relevantes para que los participantes puedan profundizar en los temas tratados.

Anima a los asistentes a hacer preguntas y participar activamente en las discusiones.

Retroalimenta a los docentes con los temas vistos.

---

*Nota.* Elaboración propia.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aiteco Consultores. (2017). Aiteco Consultores. <https://www.aiteco.com/mcclelland-teoria-necesidades/>
- Bustamante , M., Bravo Palma, Á., & Sánchez Peñailillo, A. (2002). Modelos mentales: análisis comparativo de liderazgo y aprendizaje de estudiantes de pregrado de las Universidades de Talca, Chile y Göttingen, Alemania. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 7(2), 30-54. <https://www.redalyc.org/pdf/631/63170202.pdf>
- Acosta U., B., & Venegas G, C. (2010). Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio. *Revista IIPSI Facultad de Psicología*, 13(1), 163 - 172. <https://doi.org/http://pepsic.bvsalud.org/pdf/ripsi/v13n1/a11.pdf>
- Alarcón Sanafria, S. (2015). Influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del personal con discapacidad del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7849/1/T-UCE-0007-323i.pdf>
- Alvarado Ventura, A. (19 de octubre de 2018). Motivación laboral en los colaboradores de la empresa de transportes turismo alvarado e.i.r.l y su relación con el clima organizacional chiclayo, 2016-2017. [https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1725/1/TL\\_AlavaradoVenturaAnthony.pdf](https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1725/1/TL_AlavaradoVenturaAnthony.pdf)
- Álvarez Ramírez, L. (2012). Desarrollos preliminares de la escala de motivación (EM1) para adultos, basada en el modelo motivacional de Mc Clelland. *Psychologia: avances de la disciplina*, 6(1), 63-75. <http://www.scielo.org.co/pdf/psych/v6n1/v6n1a06.pdf>
- Amorós Rodríguez, E. (2015). Propuesta de mejora del clima organizacional, basado en la teoría de Litwin y Stringer, para los trabajadores del Banco de Crédito- Agencia Pedro Ruiz - Chiclayo. *Revista de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo Chiclayo - Perú*, 2(5), 5-73. <https://doi.org/Propuesta de mejora del clima organizacional, basado en la teoría de>
- Amorós, E. (19 de octubre de 2007). EUMET.NET. (U. d. Málaga., Ed.) *Comportamiento Organizacional: En busca del desarrollo de ventajas competitivas*: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/>
- Aparicio Martín, P., & Blanco Fernández , R. (2014). *Relaciones en el Entorno de Trabajo*. Macmillan.
- Arano Chávez\*, R., Escudero Macluf, J., & Delfín Beltrán, L. (19 de Agosto de 2016). El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración: una aproximación. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/11/02CA201601.pdf>

- Araya-Castillo, L., & Pedreros-Gajardo, . (2014). Análisis de las teorías de motivación de contenido: una aplicación al mercado. *Rev. Ciencias Sociales Universidad de Costa Rica*, IV(142), 45-61.
- Banegas Campoverde, C., & Cardona Mendoza, D. (15 de abril de 2017). Incidencia del Clima Organizacional en la Motivación de los de empleados de la Universidad de Cuenca. file:///C:/Users/Home/Downloads/80-Texto%20del%20art%C3%ADculo-150-1-10-20170623.PDF
- Beltrán Zambrano, D. (2018). Diagnóstico del Clima organizacional de la empresa Electro Instalaciones A & A y una propuesta del plan de mejora. Repositorio de la Universidad de Azuay, Cuenca: <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/7766/1/13571.pdf>
- Bermejo-Salmon, M., Suárez-Caimary, I., & Salazar-Danger III, M. (30 de julio de 2022). El clima laboral en el contexto organizacional. *Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal, Ciencias Holguín*, 11.
- Bermúdez-Aponte, J., Pedraza Ortiz, A., & Rincón Rivera, C. (2015). El clima organizacional en universidades de Bogotá. *Revista electrónica de Investigación Educativa*, 17(3), 1-12. <https://www.redalyc.org/pdf/155/15540997001.pdf#:~:text=Esta%20investigaci%C3%B3n%20plante%C3%B3%20como%20objetivo%20caracterizar%20el%20clima,u%20objeto%20de%20afectaci%C3%B3n%20en%20relaci%C3%B3n%20con%20otro.>
- Cajiao Eraso, L. (2020). La importancia del clima organizaciona dentro del ambiente laboral de una empresa. repositorio de la fundación universitaria católica lucem gentium artículo de reflexión: [https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/2195/\\_IMPORTANCIA\\_CLIMA\\_ORGANIZACIONAL\\_DENTRO\\_AMBIENTE\\_LABORAL\\_EMPRESA.pdf?sequence=1](https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/2195/_IMPORTANCIA_CLIMA_ORGANIZACIONAL_DENTRO_AMBIENTE_LABORAL_EMPRESA.pdf?sequence=1)
- Cantón Mayo, I., & Téllez Martínez, S. (2016). La satisfacción laboral y profesional de los profesores. *Revista Lasallista de Investigación*, 13(1), 214-226. <https://www.redalyc.org/pdf/695/69545978019.pdf>
- Casas, R. (2002). Remuneración, retribución y motivación de vendedores. Madrid, España:.
- Castillo Vera, C. (2016). Universidad de guayaquil. 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: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/26118/1/TESIS%20FINAL%2002-01-2016.pdf>
- Chiang Vega, M. M., & Ojeda Hidalgo, J. (2013). Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portuga*, 58(2), 39-60. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/pdf/395/39525785003.pdf>

- Chiang, M., Gómez, N., & Hidalgo, J. (2017). Job satisfaction of Chilean workers. A model of structural equations. *Journal of Management Cuadernos de Administración*. Revista Scielo, 33(57), 48-60. <https://doi.org/http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v33n57/0120-4645-cuadm-33-57-00048.pdf>
- Chiavenano, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. (J. M. Chacón, Ed.) México: Mexicana\_Mc Graw Hill, 9na edición. [https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf)
- Chiavenato, I. (2005). *Introducción a la teoría General de la Administración*. México.
- Contreras Chavarria, B., & Vargas, P. (1984). "Una herramienta para medir clima organizacional: Cuestionario de Litwin y Stringer. *REVISTA DE TRABAJO SOCIAL*, 27-37. <https://repositorio.uc.cl/xmlui/bitstream/handle/11534/6158/000378306.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Corral, S., & Pereña, J. (2010). *Manual Cuestionario de Clima Laboral CLA*. Publicaciones de psicología aplicada: <http://biblioteca.ajusco.upn.mx/archivos/bgtq8/html/test2/CLA.pdf>
- Corral, S., & Pereña, J. (2010). *Manuel Cuestionario Cla Clima Laboral*. (Segunda, Ed.) Madrid: TEA ediciones S.A. <https://selcap.cl/wp-content/uploads/2019/11/CLA-Manual-Extracto.pdf>
- Cueva Cerdan, S. (2018). [https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/4341/cueva\\_cs.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/4341/cueva_cs.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- De los Rios-Botteri, S. (abril de 2018). *Influencia del clima laboral en la motivación de los colaboradores del sector público*. (U. d. Piura, Ed.) [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3520/TSP\\_AE-L\\_007.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3520/TSP_AE-L_007.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Dessler, G., & Varela, R. (2014). *Administración de Recursos humanos*. México: Pearson.
- Dessler, G. (2001). *Administración del personal*. (8va.edición, Ed.) México D. F.: Pearson Education.
- Díaz Gavidia, D. (2018). *Clima laboral según el modelo de litwin y stringer aplicado a la empresa moliperú* [https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2347/1/TL\\_DiazGavidiaDante.pdf](https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2347/1/TL_DiazGavidiaDante.pdf)
- Díaz López, E., Bañuelos Arcos, J., Poblano Ojinaga, E., Reyes Valenzuela, R., & Alanís, J. (2020). *Clima Organizacional bajo el Modelo Litwin y Stringer*. *Journal Coloquio de Investigación Multidisciplinaria*, 8(1), 633-640. [file:///C:/Users/Home/Downloads/Clima\\_Organizacional\\_Modelo\\_Litwin-Stringer-CIM2020%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Home/Downloads/Clima_Organizacional_Modelo_Litwin-Stringer-CIM2020%20(1).pdf)

- DuBrin, A. (2016). Relaciones humanas: comportamiento humano en el trabajo. (Décima, Ed.) Naucalpan. Estado de México: Pearson Educación: México.
- Fárez Alvarado, A., & Valencia Moyano, P. (2020). Diagnóstico del Clima Laboral y Propuesta del Plan de Acción para Armijos Romero Cía Ltda. Repositorio de la Universidad del Azuay, Cuenca: <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/9715/1/15346.pdf>
- Flórez Quiro, A., Toledo Rojas, N., & Ospina Nieto, Y. (22 de abril de 2018). Revista Universidad Pontificia Bolivariana. Clima laboral y motivación impacto que tiene el clima laboral en la motivación que impera en los colaboradores de la planta ips de la ciudad de pereira – risaralda.: <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciassociales/article/view/4019/3719>
- Fonseca Herrera, J., & Cruz Torres, C. (16 de enero de 2019). Relación del Bienestar Subjetivo de los Trabajadores con el compromiso hacia la organización. Universidad de Guanajuato, Mexico: <http://www.scielo.org.co/pdf/cesp/v12n2/2011-3080-cesp-12-02-126.pdf>
- Gamarra Suárez, L. (2022). CLIMA LABORAL EN EL MERCADO EN EL CANTÓN VENTANAS. <http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/handle/49000/12979/E-UTB-FAFI-COM-000155.pdf?sequence=1>
- Gan, F., & Triginé, J. (2016). Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las personas en las organizaciones. España- Madrid: Díaz de Santos.
- Garbuglia, S. (marzo de 2022). Universidad Nacional de Cuyo. Clima Laboral en un organismo Público: [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/5806/tesis-cs-ec-garbuglia.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5806/tesis-cs-ec-garbuglia.pdf)
- García Govea, M., Posada Vazquez, N., & Hernández Rangel, C. (2012). Grupo de investigación eumed.net . La motivación y los sistemas de recompensas y su impacto en la producción: <https://www.eumed.net/ce/2012/gvr.html>
- García Santillán, A., & Uscanga Guevara , M. (2016). Desarrollo y Comportamiento de la Motivación en el Trabajo. México: Prentice Hall. Desarrollo y Comportamiento de la Motivación en el
- Gellerman, S. (1968). La gestión por la motivación. Nueva York: American Management. inlibrary; printdisabled; internetarchivebooks; americana.
- Gómez, A. (2007). La investigación educativa: Claves teóricas. McGraw-Hill.
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2014). Gestión de Recursos Humanos. (Quinta, Ed.) Pearson Prentice Hall. <http://190.57.147.202:90/xmlui/bitstream/handle/123456789/516/Gestion%20de%20Recursos%20Humanos.pdf?sequence=1>
- Guerrero Armijos, S., & López Sánchez, J. (15 de enero de 2020). Influencia del clima laboral en la motivación de logro de objetivos de los colaboradores de la Fundación Liceo Internacional

en el año 2019. Repositorio Digital PUCE:  
[http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/17963/Disertaci%  
c3%b3n%20Guerrero%20Samantha%2c%20L%  
c3%b2pez%20Jeimmy.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/17963/Disertaci%c3%b3n%20Guerrero%20Samantha%2c%20L%c3%b2pez%20Jeimmy.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Hernández Gil, C., Agudelo Carvajal, D., & Trujillo, A. (2018). Estudio de clima organizacional en una pyme de telecomunicaciones de Florencia, Caquetá, Colombia: aproximación al modelo Litwin y Stringer. *Revista Criterios*, 1(25), 39-59. <https://doi.org/file:///C:/Users/Home/Downloads/Dialnet-EstudioDeClimaOrganizacionalEnUnaPymeDeTelecomunic-8736238.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucío, P. (2003). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill Interamericana. <https://nodo.ugto.mx/wp-content/uploads/2017/03/Metodologia-de-la-Investigacion.pdf>
- Herrera, G. (2018). Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer. [https://www.academia.edu/37842398/Litwin\\_y\\_Stringer\\_OCQ\\_completo](https://www.academia.edu/37842398/Litwin_y_Stringer_OCQ_completo)
- Herzberg, F. (1959). Factores motivacionales e higiénicos de Herzberg en las empresas. <https://doi.org/https://www.ulasalle.edu.bo/es/images/ulasalle/postgrado/geastioncapitalhumano2016/modulo3/PAPER-HERZBERG.pdf>
- Huapaya Noel, P., & Elorreaga Guerrero, F. (2019). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. [https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1828/1/TL\\_HuapayaNoelPamela\\_ElorreagaGuerreroFiorella.pdf](https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1828/1/TL_HuapayaNoelPamela_ElorreagaGuerreroFiorella.pdf)
- Idalberto, C. (2014). Introducción a la teoría general de la administración. México: McGraw-Hill.
- Lacouture, G. (1996). El legado de Kurt Lewin. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 28(1), 159-163. [https://doi.org/file:///C:/Users/Home/Downloads/El\\_legado\\_de\\_Kurt\\_Lewin.pdf](https://doi.org/file:///C:/Users/Home/Downloads/El_legado_de_Kurt_Lewin.pdf)
- Litwin y Stringer. (1968). <https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/5d6c1d46-3f88-4fa4-842d-432fa6c5e983/content>
- Litwin y Stringer. (1968). La motivación y el clima organizacional. Estados Unidos: Universidad de Harvard.
- López Chanez, F., Casique Guerrero, A., & Ferrer Guerra, J. (2011). La administración de recursos humanos en las PYME. México: Pearson Educación.
- Losada Díaz, J. (2005). Gestión de la comunicación en las organizaciones. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*(5), 363-365. <https://www.redalyc.org/pdf/297/29700523.pdf>

- Macías García, E., & María Giuseppina, V. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana de Gerencia*: <https://www.redalyc.org/journal/290/29069612005/html/>
- Madero Gómez, S. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Acta universitaria Multidisciplinary Scientific Journal*, 29(1), 18. <https://doi.org/https://www.scielo.org.mx/pdf/au/v29/2007-9621-au-29-e2153.pdf>
- Madero Gómez, S. (2019). Herzberg theory and the impact of incentives on workers' job satisfaction. *Multidisciplinary Scientific Journal*, 29(1), 1-18. [https://doi.org/https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0188-62662019000100194](https://doi.org/https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-62662019000100194)
- Madero-Gómez, S., & Rodríguez-Delgado, D. (2018). Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 131, 95-107. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441958284007>
- Malet , L. (2014). Repositorio de la Universitat Internacional de Catalunya. [https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/293783/Tesi\\_Luisa\\_G%C3%BCell\\_Malet.pdf](https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/293783/Tesi_Luisa_G%C3%BCell_Malet.pdf)
- Márquez Gómez, J., & Jiménez, D. (julio - diciembre de 2022). El clima organizacional y su influencia en colaboradores en una universidad mexicana. *Revista Iberoamericana para la Investigación y Desarrollo Educativo*: <https://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/1324/3841>
- Martín Narváez, L. M. (2012). Una aplicación de la teoría de los dos factores de frederick herzberg. repositorio de la universidad tecnológica de bolívar: <https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0062799.pdf>
- Martínez García, E. (29 de abril de 2019). El clima laboral y su influencia en la motivación de los trabajadores. estudio de casos en una empresa de servicios. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/42512/TFG-O-1886.pdf?sequence=1>
- Martínez Ortega, R. (2009). El coeficiente de correlacion de los rangos de spearman categorización. *Revista Scielo Habanera de Ciencias Médicas*, 8(2), 19. <http://scielo.sld.cu/pdf/rhcm/v8n2/rhcm17209.pdf>
- Martínez Ortega, R., Tuya Pendás, L., Martínez Ortega, M., Pérez Abreu, A., & Cánovas, A. (2009). El coeficiente de correlacion de los rangos de spearman caracterizacion. *rev haban cienc méd la habana*, 8(2), 19. <https://doi.org/http://www.scielo.sld.cu/pdf/rhcm/v8n2/rhcm17209.pdf#:~:text=El%20coeficiente%20de%20correlaci%C3%B3n%20de%20Spearman%20es%20recomendable,correlaci%C3%B3n%20de%20Pearson%2C%20o%20ante%20distribuciones%20no%20normales>.

- Noboa Salazar, J., Barrera Cosiun, G., & Torres Rojas, D. (19 de noviembre de 2018). Relación del clima organizacional con la satisfacción laboral en una empresa del sector de la construcción. revista científica ecociencia: <https://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/184/151>
- Oliveira Rotta, M., & Gonçalves do Nascimento, D. (2020). Perspectivas profesionales y motivaciones de estudiantes de Medicina para actuación en la Estrategia Salud de la Familia. Revista Scielo. Revista Scielo: <https://scielosp.org/article/icse/2020.v24suppl1/e190531/>
- Orbe Silva, A. (2019). Factores motivacionales que inciden en la rotación de personal en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria- SEPS. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6645/1/T2872-MDTH-Orbe-Factores.pdf>
- Padovan, I. (2020). Universidad Nacional de Cuyo. [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/15664/teorias-de-la-motivacin.-aplicacin-prctica.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/15664/teorias-de-la-motivacin.-aplicacin-prctica.pdf)
- Palma Carrillo, S. (2000). Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias. Revista de Investigación en Psicología, 3(1), 1-11. file:///C:/Users/Home/Downloads/Motivacion\_y\_clima\_laboral\_en\_personal\_de\_entidade.pdf
- Palma Correa, A. (2021). Análisis del clima laboral para la intervención en procesos humanos del área administrativa de un centro educativo en guayaquil en el periodo 2020 - 2021. repositorio de la universidad casa grande, guayaquil: <http://dspace.casagrande.edu.ec:8080/bitstream/ucasagrande/2956/1/Tesis3025PALa.pdf>
- Pedraza Melo, N. (agosto de 13 de 2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. Revista lasallista de investigación , 15(1), 90-101. [https://doi.org/file:///C:/Users/Home/Downloads/Dialnet-ElClimaOrganizacionalYSuRelacionConLaSatisfaccionL-6700989%20\(2\).pdf](https://doi.org/file:///C:/Users/Home/Downloads/Dialnet-ElClimaOrganizacionalYSuRelacionConLaSatisfaccionL-6700989%20(2).pdf)
- Pedraza Melo, N. (abril - julio de 2020). Revista de ciencias administrativas y sociales social and management sciences journal innovar, 09-23. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/issue/view/5324/1606>
- Pérez de Maldonado, I. (1996). La satisfacción en el trabajo: un enfoque para su estudio. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 15(2), 65-79. file:///C:/Users/Home/Downloads/30-59-1-SM.pdf
- Pezo Ramírez, D., & Palacios Serna, L. (2019). Universidad Privada Antenor Orrego. [https://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/20.500.12759/6991/1/REP\\_PSIC\\_DEYBIS.PEZO\\_Compromiso.organizacional.motivaci%cc3%93n.laboral.trabajadores.empresa.servicio.limpieza.mantenimiento.general.trujillo.pdf](https://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/20.500.12759/6991/1/REP_PSIC_DEYBIS.PEZO_Compromiso.organizacional.motivaci%cc3%93n.laboral.trabajadores.empresa.servicio.limpieza.mantenimiento.general.trujillo.pdf)
- Pilligua Lucas, C., & Arteaga Ureta, F. (mayo de 2019). El clima laboral Como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas: estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. Revistas

Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal :  
<https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/409659500007.pdf>

- Pingo Talledo, M., & Siancas Vilela, C. (2022). Análisis de los factores de motivación de Herzberg en los colaboradores de una entidad financiera de la ciudad de.  
[https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/5675/AE\\_2207.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/5675/AE_2207.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- PUCE. (2021). PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2021-2025.  
<https://www.puce.edu.ec/intranet/documentos/plan-estrategico/PUCE-PEDI-2021-2025.pdf>
- Quevedo Candela, A. (2003). Repositorio Institucional Pirhua:  
[https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/1214/ING\\_400.pdf?sequence=1](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/1214/ING_400.pdf?sequence=1)
- Revista Cubana de Salud Pública. (febrero - marzo de 2012). Universidad de Toronto. Toronto, Canadá. <https://www.scielosp.org/pdf/rcsp/2012.v38n1/156-167/es>
- Rivera Porras, D., Hernández Lalinde, J., Forgiony Santos, J., Bonilla Cruz, N., & Roza Sánchez, A. (15 de enero de 2018). Revista Espacios. Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector de la salud:  
<https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2168/Impacto%20de%20la%20motivaci%3b%20laboral%20en%20el%20clima%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional. (C. Edición, Ed.) México D. F.: Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). Administración. (Décimasegunda, Ed.) Pearson.  
<https://docs.google.com/a/pucesi.edu.ec/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbmY3B5c3RhanVhcmV6fGd4OjI5NTM0NDQwNjE0ODI4MzE>
- Romano Ortiz, M. (octubre de 2019). La importancia de un buen clima laboral. Revista Alethéia.  
[https://revista-aletheia.ieu.edu.mx/documentos/A\\_opinion/2019/10\\_Octubre/Art\\_Op\\_7.pdf](https://revista-aletheia.ieu.edu.mx/documentos/A_opinion/2019/10_Octubre/Art_Op_7.pdf)
- Romano Ortiz, M. (Octubre). LA IMPORTANCIA DE UN BUEN CLIMA LABORAL. Revista Alethéia IEU, 6. [https://revista-aletheia.ieu.edu.mx/documentos/A\\_opinion/2019/10\\_Octubre/Art\\_Op\\_7.pdf](https://revista-aletheia.ieu.edu.mx/documentos/A_opinion/2019/10_Octubre/Art_Op_7.pdf)
- Romero Roaro, S. (2014). La La Cultura Organizacional Como Valor Empresarial. México: Pearson Educación.
- Rusu, G., & Avasilcai, S. (2014). Linking Human Resources Motivation to Organizational Climate. Procedia - Social and Behavioral Sciences(124), 51 – 58.  
<https://doi.org/file:///C:/Users/Home/Downloads/1-s2.0-S1877042814020072-main.pdf>

- Santa Eulalia Mainegra, J., & Sampedro Díaz, B. (2012). Organizational Environment in Primary Health Care. *Revista Médica Electrónica* , 606-619. <https://www.medigraphic.com/pdfs/revmedele/me-2012/me125k.pdf>
- Sinha, K. (2019). Your article library. <https://www.yourarticlelibrary.com/motivation/theories-motivation/herzbergs-motivation-hygiene-theory-factors-and-critical-analysis/63879>
- Solaligue Jeri, A., & Núñez Castro, S. (2020). Repositorio Digital de la Universidad Andina del Cusco. [https://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12557/4395/Anghely\\_Stefani\\_Tesis\\_bachiller\\_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12557/4395/Anghely_Stefani_Tesis_bachiller_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Soluciones Endenred. (2019). Endenred. <https://www.edenred.es/blog/que-es-la-motivacion-de-logro/>
- Sumba-Bustamante I, R., Moreno-Gonzabay, P., & Villafuerte-Peñañiel I, N. (10 de febrero de 2022). Clima Organizacional como Factor del Desempeño Laboral en las Mipymes en Ecuador. [file:///C:/Users/Home/Downloads/Dialnet-ClimaOrganizacionalComoFactorDelDesempenoLaboralEn-8383360%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Home/Downloads/Dialnet-ClimaOrganizacionalComoFactorDelDesempenoLaboralEn-8383360%20(1).pdf)
- Talledo Manrique, M. (2015). Clima Laboral Y Su Relación Con La Motivación Laboral Del Personal De Una Empresa De Transportes. (T. P. Universidad Privada Antenor Orrego, Ed.) [https://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/20.500.12759/1777/3/Re\\_psicologia\\_factores.climaorganizacional\\_mot.laboral\\_emp.transporte\\_tesis.pdf](https://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/20.500.12759/1777/3/Re_psicologia_factores.climaorganizacional_mot.laboral_emp.transporte_tesis.pdf)
- Torres Fernández, Z. (2014). Teoría General de la Administración. (2. edición, Ed.) México D.F. , México: Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V. <https://fundacion-rama.com/wp-content/uploads/2022/07/3679.-Teoria-general-de-la-%E2%80%A6-Torres.pdf>
- Torres Hernández, Z. (2014). Teoría General de la Administración. México D.F. – México. <https://fundacion-rama.com/wp-content/uploads/2022/07/3679.-Teoria-general-de-la-%E2%80%A6-Torres.pdf>
- Torres, A. (2017). Psicología y mente. <https://psicologiaymente.com/psicologia/teoria-motivaciones-david-mcclelland>
- Unidad de Comunicación Institucional. (2020). PUCE Ibarra. <https://www.pucesi.edu.ec/webs2/index.php/quienes-somos/historia/>
- Vadillo Dionicio , H., & Damián Nuñez, E. (2021). El clima laboral y la motivación en los docentes universitarios. (H. Vadillo Dionicio, & E. Damián Nuñez, Trads.) *Revista Scientia*, XXIII (23), 241-252. <https://revistas.urp.edu.pe/index.php/Scientia/article/view/4595/5582>
- Vadillo Hellen, H., & Edgar Damián, F. (20 de septiembre de 2021). El clima laboral y la motivación en los docentes universitarios. *Revista Scientia*: <https://revistas.urp.edu.pe/index.php/Scientia/article/view/4595/5582>

- Valdivieso León, L. (29 de abril de 2019). El clima laboral y su influencia en la motivación de los trabajadores. estudio de casos en una empresa de servicios. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/42512/TFG-O-1886.pdf?sequence=1>
- Valencia Naranjo, D., Erazo Álvarez, J., & Narváez Zurita, C. (28 de agosto de 2019). Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA. El clima organizacional y su incidencia en la motivación del Talento Humano: [file:///C:/Users/Home/Downloads/El\\_clima\\_organizacional\\_y\\_su\\_incidencia\\_en\\_la\\_moti%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Home/Downloads/El_clima_organizacional_y_su_incidencia_en_la_moti%20(3).pdf)
- Valencia Naranjo, D., Erazo Álvarez, J., & Narváez Zurita, C. (28 de Agosto de 2019). El clima organizacional y su incidencia en la motivación del Talento Humano. (E. e. 2019, Ed.) Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA, Vol IV. N°1. , 32. <https://doi.org/file:///C:/Users/Home/Downloads/Dialnet-ElClimaOrganizacionalYSuIncidenciaEnLaMotivacionDe-7440793.pdf>
- Valler, E. (2012). Teoría Motivacional McClelland.
- Winter , & Steward. (2014). Psikipedia. <https://psikipedia.com/libro/motivacion/1378-la-motivacion-de-logro>

## ANEXOS

### ANEXO 1: ENCUESTA DEL CLIMA LABORAL

Según Litwin y Stringer (1968):

Estimados Docentes, esta encuesta es anónima, su correo electrónico no será registrado.

Este instrumento pretende recoger la percepción de los docentes sobre aspectos relacionados con la estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, normas, conflicto e identidad, con el fin de mejorar el Clima Laboral en su puesto de trabajo.

#### Instrucciones:

Lea detenidamente cada pregunta, cada una tiene cinco alternativas. Responda con sinceridad y escoja una sola respuesta de acuerdo a su criterio.

**Las opciones de respuesta tienen el siguiente significado:**

**En donde: (1)** Totalmente en desacuerdo, **(2)** En desacuerdo, **(3)** Ni de acuerdo ni en desacuerdo, **(4)** De acuerdo y **(5)** Totalmente de acuerdo

Muchas gracias por su colaboración.

1. GÉNERO:

Masculino

Femenino

2. TIEMPO DE DEDICACIÓN:

Tiempo Completo

Medio Tiempo

Tiempo Parcial

3. CARGO:

- Director General o Director Escuela
- Jefe de departamentos o unidades
- Coordinador de Unidades
- Coordinador de grado, posgrado o tecnologías
- Docente

4. ESCUELAS / TÉCNOLOGÍAS: \*

- Escuela de Negocios y Comercio Internacional
- Escuela de Ciencias Agrícolas y Ambientales
- Escuela de Ciencias Sociales y Humanas
- Escuela de Gestión de Empresas Turísticas y  
Hoteleras
- Escuela de Ingeniería en Sistemas
- Escuela de Arquitectura, Arte y Diseño
- Escuela de Jurisprudencia Tecnologías

5. AÑOS DE SERVICIO EN LA PUCE -I:

- De 3 a 6 meses
- De 6 a 12 meses
- De 1 a 5 años
- De 5 a 10 años
- Más de años

6. EDAD:

- De 20 a 29 años
- De 30 a 39 años

- De 40 a 49 años
- De 50 a 59 años
- De 60 años en adelante

**1. En esta Universidad las tareas están claramente definidas**

Totalmente desacuerdo 1    2    3    4    5    Totalmente de acuerdo

**2. En esta Universidad las tareas están lógicamente estructuradas**

Totalmente desacuerdo 1    2    3    4    5    Totalmente de acuerdo

**3. En esta Universidad se tiene claro quién manda y toma las decisiones**

Totalmente desacuerdo 1    2    3    4    5    Totalmente de acuerdo

**4. Conozco claramente las políticas de la Universidad**

Totalmente desacuerdo 1    2    3    4    5    Totalmente de acuerdo

**5. Conozco claramente la estructura organizativa de esta Universidad.**

Totalmente desacuerdo 1    2    3    4    5    Totalmente de acuerdo

**6. En esta Universidad no existen muchos papeleos para hacer las cosas**

Totalmente desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

**7. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las**

Totalmente desacuerdo 4 3 3 2 1 Totalmente de acuerdo

**8. El rendimiento se ve afectada por la falta de organización y planificación.**

Totalmente desacuerdo 4 3 3 2 1 Totalmente de acuerdo

**9. En esta Universidad a veces no se tiene claro a quien reportar.**

Totalmente desacuerdo 4 3 3 2 1 Totalmente de acuerdo

**10. Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan**

Totalmente desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

**11. No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta Universidad, casi todo se verifica dos veces.**

Totalmente desacuerdo 4 3 3 2 1 Totalmente de acuerdo

**12. A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con dos veces**

Totalmente desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

**13. Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado**

Totalmente desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

**14. En esta Universidad salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.**

Totalmente desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

**15. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.**

Totalmente desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

**16. En esta Universidad cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.**

Totalmente desacuerdo 4 3 3 2 1 Totalmente de acuerdo

**17. En esta Universidad uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.**

Totalmente desacuerdo 4 3 3 2 1 Totalmente de acuerdo

**18. En esta Universidad existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.**

Totalmente desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

**19. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.**

Totalmente desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

**17. En esta Universidad uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.**

Totalmente desacuerdo 4 3 3 2 1 Totalmente de acuerdo

**18. En esta Universidad existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.**

Totalmente desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

**19. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.**

Totalmente desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

**20. Las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.**

Totalmente desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

**21. En esta Universidad hay muchísima crítica.**

Totalmente desacuerdo 4 3 3 2 1 Totalmente de acuerdo

**22. En esta Universidad no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.**

Totalmente desacuerdo 4 3 3 2 1 Totalmente de acuerdo

**23. Cuando cometo un error me sancionan.**

Totalmente desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

**24. La filosofía de esta Universidad es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente.**

Totalmente desacuerdo 4 3 3 2 1 Totalmente de acuerdo

**25. Esta Universidad ha tomado riesgos en los momentos oportunos.**

Totalmente desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

**26. En esta Universidad tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.**

Totalmente desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

**27. La toma de decisiones en esta Universidad se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.**

Totalmente desacuerdo 4 3 3 2 1 Totalmente de acuerdo

**28. Aquí la organización se arriesga por una buena idea.**

Totalmente desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

**29. Entre la gente de esta Universidad prevalece una atmósfera amistosa**

Totalmente desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

**30. Esta Universidad se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable sin tensiones.**

Totalmente desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

**31. Es bastante difícil llegar a conocer a las personas de la Universidad.**

Totalmente desacuerdo 4 3 3 2 1 Totalmente de acuerdo

**32. Las personas en esta Universidad tienden a ser frías y reservadas entre sí.**

Totalmente desacuerdo 4 3 3 2 1 Totalmente de acuerdo

**33. Las relaciones jefe – docente tienden a ser agradables.**

Totalmente desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

**34. En esta Universidad se exige un rendimiento bastante alto.**

Totalmente desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

**35. La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.**

Totalmente desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

**36. En esta Universidad siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.**

Totalmente desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

**37. La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.**

Totalmente desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

**38. Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.**

Totalmente desacuerdo 4 3 3 2 1 Totalmente de acuerdo

**39. Me siento orgulloso de mi desempeño.**

Totalmente desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

**40. Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.**

Totalmente desacuerdo 4 3 3 2 1 Totalmente de acuerdo

**41. Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la Universidad.**

Totalmente desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

**42. Las personas dentro de esta Universidad no confían verdaderamente una en la otra.**

Totalmente desacuerdo 4 3 3 2 1 Totalmente de acuerdo

**43. Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.**

Totalmente desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

**44. La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas.**

Totalmente desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

**45. En esta Universidad se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.**

Totalmente desacuerdo 4 3 3 2 1 Totalmente de acuerdo

**46. La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.**

Totalmente desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

**47. Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.**

Totalmente desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

**48. Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.**

Totalmente desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

**49. Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.**

Totalmente desacuerdo 4 3 3 2 1 Totalmente de acuerdo

**50. Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a la Universidad.**

Totalmente desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

**51. Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.**

Totalmente desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

**52. Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la Universidad.**

Totalmente desacuerdo 4 3 3 2 1 Totalmente de acuerdo

**53. En esta Universidad cada cual se preocupa por sus propios intereses.**

Totalmente desacuerdo 4 3 3 2 1 Totalmente de acuerdo

## ANEXO 2: ENCUESTA DE LA MOTIVACIÓN LABORAL

El objetivo de esta encuesta es conocer la motivación del personal docente sobre aspectos relacionados con su trabajo. Por favor, responda con la mayor sinceridad, se recuerda que esta encuesta es anónima, su correo electrónico no será registrado.

### INSTRUCCIONES:

Lea detenidamente cada enunciado y marque solo una respuesta de acuerdo a su criterio.

Cada enunciado tiene 4 opciones de respuesta que tienen el siguiente significado: En donde: (1) Nunca, (2) Casi Nunca, (3) Casi Siempre y (4) Siempre

Excepto para los ítems negativos (7, 8, 9, 11, 19), cuyos valores son: (4) Nunca, (3) Casi nunca, (2) Casi siempre y (1) Siempre

#### 1. Me agrada llegar temprano al trabajo porque me siento satisfecho.

Nunca 1 2 3 4 Siempre

#### 2. Tengo acceso a préstamos a través de la Universidad.

Nunca 1 2 3 4 Siempre

#### 3. La Universidad cuenta con el personal de seguridad para operaciones administrativas.

Nunca 1 2 3 4 Siempre

#### 4. La institución respeta mi hora de descanso.

Nunca 1 2 3 4 Siempre

**5. Tomo de forma positiva nuevas formas de trabajo brindado por mi superior**

Nunca 1 2 3 4 Siempre

**6. Se preocupan por implementar mis conocimientos.**

Nunca 1 2 3 4 Siempre

**7. Pienso que mi trabajo sería mejor si lo realizo solo.**

Nunca 4 3 2 1 Siempre

**8. Mi lugar de trabajo está afectando mi salud.**

Nunca 4 3 2 1 Siempre

**9. Mi lugar de trabajo cuenta con una adecuada iluminación.**

Nunca 4 3 2 1 Siempre

**10. Me siento seguro en mi trabajo**

Nunca 1 2 3 4 Siempre

**11. Considero que mi salario es bajo**

Nunca 4 3 2 1 Siempre

**12. La empresa reconoce cuando entrego un buen trabajo a tiempo.**

Nunca 1 2 3 4 Siempre

**13. Tengo una buena relación con mis compañeros.**

Nunca 1 2 3 4 Siempre

**14. Me siento conforme con mi trabajo porque me ayudan a ser mejor.**

Nunca 1 2 3 4 Siempre

**15. Establezco relaciones internas en la institución.**

Nunca 1 2 3 4 Siempre

**16. Estoy enterado del rendimiento actual de la institución.**

Nunca 1 2 3 4 Siempre

**17. Me siento bien con mi desempeño laboral.**

Nunca 1 2 3 4 Siempre

**18. Colaboro intensivamente en el logro de objetivos de la institución.**

Nunca 1 2 3 4 Siempre

**19. Me cuesta trabajo formar parte de un grupo**

Nunca 4 3 2 1 Siempre

**20. Indago sobre temas que son de mi competencia.**

Nunca 1 2 3 4 Siempre

**21. Aspiro a otros cargos.**

Nunca 1 2 3 4 Siempre

**22. Mis superiores suelen asignarme responsabilidades.**

Nunca 1 2 3 4 Siempre

**23. Siento que toman en cuenta mis opiniones.**

Nunca 1 2 3 4 Siempre

**24. Considero que reconocen mi trabajo.**

Nunca 1 2 3 4 Siempre

**25. Reconocen mis horas extras.**

Nunca 1 2 3 4 Siempre

**26. Me dan a conocer que mejoro día a día.**

Nunca 1 2 3 4 Siempre

**27. Me intereso por como mis compañeros realicen su labor.**

Nunca 1 2 3 4 Siempre

**28. Tengo habilidad para participar activamente en el logro de una meta en común.**

Nunca 1 2 3 4 Siempre

**29. Realizo trabajos adicionales que ayudan al crecimiento de la empresa.**

Nunca 1 2 3 4 Siempre

**30. Estoy dispuesto a colaborar más allá de mis responsabilidades cuando sea necesario.**

Nunca 1 2 3 4 Siempre

**31. Si me asignan una tarea que no es de mi competencia hago lo posible por realizarla.**

Nunca 1 2 3 4 Siempre

**32. El área que desempeño ayuda al crecimiento de la institución.**

Nunca 1 2 3 4 Siempre

**33. Me siento seguro de poder ofrecer mejoras a la institución.**

Nunca 1 2 3 4 Siempre

**34. Sé que puedo contar con mis compañeros en dificultades.**

Nunca 1 2 3 4 Siempre

**35. Cuando se toman decisiones me informan de ello en el área de trabajo.**

Nunca 1 2 3 4 Siempre

**36. Mantengo una comunicación abierta con mi superior.**

Nunca 1 2 3 4 Siempre

**37. Suelo recibir asesoría por parte de mi superior.**

Nunca 1 2 3 4 Siempre

**38. Siento y puedo delegar mis responsabilidades.**

0Nunca 1 2 3 4 Siempre

**39. La empresa reconoce mi puntualidad.**

Nunca 1 2 3 4 Siempre

**40. Me importa terminar mi trabajo a tiempo.**

Nunca 1 2 3 4 Siempre

**41. Recibo aguinaldo por fiestas institucionales.**

Nunca 1 2 3 4 Siempre

**Muchas gracias por su colaboración.**

**ANEXO 3: COMPARACIÓN REMUNERACIÓN UNIVERSIDADES PRIVADAS DE LA CIUDAD DE IBARRA AÑO 2023**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>NIVEL</b>	<b>N° DE DOCENTES PUCE-I</b>	<b>ESCALA REMUNERATIVA TIEMPO COMPLETO PUCE-I</b>	<b>ESCALA REMUNERATIVA TIEMPO COMPLETO UNIVERSIDAD DE OTAVALO</b>	<b>ESCALA REMUNERATIVA TENTATIVA TIEMPO COMPLETO UNIANDÉS</b>
<b>PERSONAL ACADÉMICO TITULAR PRINCIPAL</b>	<b>P. T. PRINCIPAL 3</b>	Ninguno	No tiene	\$ 2.120,00	No aplica
	<b>P. T. PRINCIPAL 2</b>	Ninguno	No tiene	\$ 1920,00	No aplica
	<b>P. T. PRINCIPAL 1</b>	Ninguno	No tiene	\$ 1780,00	No aplica
<b>PERSONAL ACADÉMICO TITULAR AGREGADO</b>	<b>P.T. AGREGADO 3</b>	6	\$ 2.049,00	\$ 1.759,60	No aplica
	<b>P.T. AGREGADO 2</b>	7	\$ 1.783,00	\$ 1540,00	\$ 2400,00
	<b>P.T. AGREGADO 1</b>	7	\$ 1.521,00	\$ 1420,00,	\$ 2200,00
<b>PERSONAL ACADÉMICO TITULAR AUXILIAR</b>	<b>P.T. AUXILIAR 2</b>	57	\$ 1.203,00	\$ 1378,00	\$ 1600,00
	<b>P.T. AUXILIAR 1</b>	64	\$ 1.070,00	\$ 1250,80	\$ 1100,00

#### ANEXO 4: POSISIÓN DE OTROS DOCENTES EN LA PUCE-SI

POSICIÓN DE DOCENTES	Nº DOCENTES
PRORRECTOR	1
DIRECTOR FINANCIERO	1
COORDINADOR BIENESTAR UNIVERSITARIO	1
DIRECTORES ESCUELA	4
DOCENTES OCASIONALES	60
DOCENTE TÉCNICO	7
HDHONARIO_M_CONTABILIDAD Y AUDITORIA HDHONARIO_M_CONTABILIDAD Y AUDITORIA HDHONARIO_M_PRODUCCION ANIMAL HDHONARIO MAESTRIA EN INN EN EDUCACION	4
LABORATORISTA AUDIO VIDEO 2	1
ANALISTA INFORMATICO BIBLIOTECA	1
ANALISTA PROGRAMADOR 2	1
<b>TOTAL DE DOCENTES</b>	<b>81</b>