



**PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL ECUADOR
SEDE AMBATO**
SERÉIS MIS TESTIGOS

**DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN POSGRADOS Y
AUTOEVALUACIÓN**

Tema:

**“CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL
ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS DE LA UNIVERSIDAD
TECNICA DE COTOPAXI”**

**Trabajo de investigación previo a la obtención del título de
DIPLOMA SUPERIOR EN GESTION DEL TALENTO HUMANO**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Multidimensionalidad de la
Gerencia de Talento Humano**

Autor: ALMEIDA LARA LIBIA DOLORES

Director: Ing. MBA. María del Carmen Gómez

**Ambato – Ecuador
Mayo 2012**

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN, POSTGRADOS Y
AUTOEVALUACIÓN

HOJA DE APROBACIÓN

Tema: “CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y
DE SERVICIOS DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI”

Línea de Investigación: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Autor: LIBIA DOLORES ALMEIDA LARA

María del Carmen Gómez, Ing. MBA. f.....

DIRECTORA DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

Jorge Grijalva Salazar, Diác. Econ. MBA f.....

DIRECTOR DEL DIPA

Hugo Altamirano Villarroel, Dr. f.....

SECRETARIO GENERAL PROCURADOR PUCESA

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Libia Dolores Almeida Lara, portadora de cédula de identidad No. 0501797997 declaro que los resultados de la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de DIPLOMA SUPERIOR EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANOS son absolutamente originales, auténticos y personales.

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

Libia Dolores Almeida Lara

CI. 0501797997

AGRADECIMIENTO

Como un testimonio de eterno agradecimiento por el gran valor profesional y la confianza que siempre me brindaron, a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, Autoridades, Docentes y personal del departamento de Investigación Posgrado y Autoevaluación.

A las Autoridades, Personal Docente, Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica de Cotopaxi, sujetos activos en el presente trabajo investigativo

Son seres especiales que me animaron a seguir adelante en todos mis proyectos, ofreciéndome de diferentes maneras, apoyo, solidaridad, Por creer en mí y en cada uno de mis sueños

Con el más sincero cariño

Libia

DEDICATORIA

Son muchas las personas a quienes me gustaría dedicar este trabajo, por su amistad y apoyo, ánimo y compañía en las diferentes etapas de mi vida, algunas están aquí conmigo y otras en los recuerdos de mi corazón, sin importar en donde están quiero darles las gracias por formar parte de mí y por participar de una u otra forma en este nuevo logro profesional.

A ti mi Dios por que haces realidad el sueño de estar con mis seres queridos y despertar todas las mañanas.

A mis padres, los seres más maravillosos de todo el mundo; gracias por el apoyo moral, su cariño y comprensión que desde niña me han brindado, para guiar mi camino con energía y estar junto a mi en los momentos más difíciles, esto ha hecho que sea como soy

A mis hijos, que comprendan que mis ideales, esfuerzos y logros han sido también suyos e inspirados en ustedes, esa es mi heredad y lo que puedo brindarles.

Con amor, admiración y respeto, a mis familiares y amigos cada uno de ustedes están latentes en mi corazón por su amistad, ayuda incondicional y sonrisa

A mi querido hermano Manuelito que desde el cielo acompaña mis caminar y comparte mis alegrías y tristezas, MI ÁNGEL GUARDIÁN

Libia

RESUMEN

Para el desarrollo del tema, se tomó en consideración que la Cultura Organizacional, es el impulsador del éxito en las organizaciones, por lo que surge la inquietud de difundir la reflexión sobre la importancia de la misma como una herramienta estratégica que debe ser considerada por la institución de educación superior de Cotopaxi para alcanzar altos grados de productividad en la atención a los docentes, estudiantes y usuarios externos.

Esta investigación se llevó a cabo a través de una revisión bibliográfica, se desarrolló la parte teórica. Se concluyó que la cultura orienta en la organización, todos los procesos administrativos y determina el clima organizacional de la misma. Se fortaleció dicha información con la recopilación de criterios y opiniones de los directamente involucrados y con una entrevista a la Presidenta de la Asociación de Empleados y Trabajadores de la UTC.

En base a lo citado anteriormente se recomendó a las Autoridades de la Universidad la implementación de una Unidad o Departamento encargado de la Gestión del Talento Humano y con ello el diseño de programa de cambio cultural que permita lograr un mayor compromiso de empleados y trabajadores. Un clima positivo propiciará una mayor motivación y por tanto una mejor productividad por parte de los componentes humanos de la institución, otra de las ventajas es el aumento del compromiso y de lealtad hacia la universidad.

SUMMARY

For the theme development we have taken into account that the organizational culture, is the success propel in the organizations. From this, we come up with the idea to spread the reflection about its importance as a strategic tool ,that should be considered by the Cotopaxi Superior education, Reaching high productive levels of attention to teachers, students and external users. This investigation is carried out through bibliographic revision, developing the theoretical part. Concluding that the culture guides to the organization of all administrative procedures and determines its own organizational climate. Fortifying this information with the compiled criteria and opinion from the directly involved, as well as an interview to the UTC president from the employee and workers Association. Hence, to previous facts a unit or Human Talent department implementation is advised to the University authorities, and through this a program design for culture change that allows major commitment among employees and workers. A positive climate can originate more motivation as well as, more productivity on human institutional components, likewise, another advantage is the commitment and loyalty increase toward the University.

TABLA DE CONTENIDOS

Contenidos	Páginas
Portada	i
Informe del Director de Monografía	ii
Certificación de Autoría del Trabajo de Investigación	iii
Agradecimiento	iv
Dedicatoria	v
Resumen	vi
Abstract	vii
Índice de Contenidos	viii
CAPITULO I	
1.- Introducción	1
1.1. Planteamiento del Problema de Investigación	4
1.1.1. Árbol de Problemas	4
1.2. Formulación del Problema de Investigación	5
1.2.1. Sistematización del Problema	5
1.3. Objetivos	6
1.3.1. Objetivo General	6
1.3.2. Objetivos Específicos	6
1.4. Justificación	6

CAPITULO II

2. Marco Teórico	9
2.1. Marco Institucional	9
2.1.1. Identidad de la Universidad Técnica de Cotopaxi	9
2.1.2. Visión	10
2.1.3. Misión	10
2.1.4. Filosofía	11
2.1.5. Académico	11
2.1.6. Líneas Estratégicas	11
2.1.7. Número de Estudiantes por Unidad Académica UTC.	12
2.1.8. Número de Docentes por Relación Laboral de la UTC	14
2.1.9. Número de Personal Administrativo y de Servicios de la UTC.	15
2.1.10. Número de Autoridades de la UTC	15
2.1.11. Marco Comunitario	16
2.1.12. Marco Legal	17
2.1.13. Marco Temporal Espacial	18
2.2. Clima Organizacional	18
2.2.1. Definiciones	18
2.2.2. Importancia	23
2.2.3. Características	24
2.3. Factores que influyen en el Clima Laboral	25

2.3.1 La Motivación	26
2.3.2. Mobbing	27
2.3.3.Síndrome de Burnout	29
2.3.4. Condiciones de Trabajo	32
2.4. Instrumentos para medir el Clima Organizacional	36
• Eficacia Organizacional.	37
• Teoría de Maslow	39
• Teoría de Mayo	40
• Teoría de los Factores de Herzberg	40
• Modelo de Poder-Afiliación	41
• Teoría X y Y de Mc. Gregor.	41
• Teoría de Campo de Lewin	42
• Teoría de la Valencia-Expectativa de Vroom	42
• Teoría de Shein del Hombre Complejo	42
2.5. Glosario de Términos	43
CAPITULO III	
3. Metodología y Técnica	46
3.1. Unidad de Análisis	46
3.2. Población y Muestra	46
• Procedimiento de Cálculo	47
3.3. Tipos de investigación	48
3.3.1. Investigación de Campo	48
3.3.2. Investigación Concluyente Descriptiva	48
3.4. Método de Estudio	48

3.4.1. Métodos Empíricos	49
3.4.2. Métodos Teóricos	49
• Análisis-Sintético	49
• Inductivo-Deductivo	49
3.5. Técnicas e Instrumentos para obtener Información	50
3.5.1. Técnicas	50
• La Entrevista	50
• La Encuesta	50
3.5.2. Instrumentos	50
• Cuestionario	50
3.6. Fuentes de Información	51
3.6.1. Fuentes Primarias	51
3.6.2. Fuentes Secundarias	51
CAPITULO IV	
4.- Análisis e Interpretación de Resultados	52
4.1. Análisis e Interpretación	53
4.1.1. Encuesta aplicada al Personal Administrativo y de Servicios de la U.T.C.	53
4.1.1.1. Análisis de la Población Administrativa y de Servicios, Relación Laboral y sexo del año 2010	54
4.1.2. Ponderación de la Muestra	55
4.1.2.1. Resultados de la Encuesta aplicada al personal Administrativo y de Servicios de la UTC.	56

4.1.3. Entrevista realizada a la Presidenta de la Asociación de Empleados y Trabajadores de la U.T.C.	72
4.1.3.1. Análisis de la Entrevista realizada a la Presidenta de la Asociación de Empleados y Trabajadores de la UTC.	77
4.2. Elementos a considerar para mejorar el Clima Organizacional en la UTC	78
4.2.1. La Cultura Organizacional	78
4.2.2. El Involucramiento.	78
4.2.3. Igualdad.	79
4.2.4. Condiciones Físicas	79
4.2.5. Liderazgo, La Calidad Directiva	80
4.2.6. Recompensas y Reconocimiento.	82
4.2.7. Conciliación del Trabajo con la vida familiar	84
4.2.8. Carrera de tipo profesional	85
4.2.9. Prestaciones de tipo social.	86
4.2.10. Recreación, alimentación, deporte	86
4.2.11. Entretenimiento.	87
4.3. Consejos para mejorar el Ambiente de Trabajo en la Universidad Técnica de Cotopaxi	88
4.3.1. Tenga Iniciativa	89
4.3.2. Manténgase Capacitado	89
4.3.3. Sea Amistoso	90

4.3.4. Exceda las expectativas.	91
4.3.5. No asuma una postura hostil cuando le llamen la atención.	91
4.3.6. Disfrute su trabajo	92
4.3.7. No diga Mentiras	93
4.3.8. Definir sus metas	93
4.3.9. Determinar la importancia de sus metas	94
• Tabla de Análisis comparativo de Causas, Alternativas y Estrategias.	95
CAPITULO V	
5.- Conclusiones y Recomendaciones	96
5.1. Conclusiones	96
5.2. Recomendaciones	98
Bibliografía	100
Anexos	102

CAPÍTULO I

“CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI”

1.- INTRODUCCIÓN

1.1 El Problema de investigación.

"Aquellas percepciones de los profesionales sobre los comportamientos organizativos que afectan a su rendimiento en el trabajo" ***Hay Group***

Una de las maneras más sencillas para incrementar la fidelidad de los empleados es a través de acciones simples de comunicación organizacional.

En otras palabras, se trata de mantenerse abiertos para que los empleados se expresen y realicen solicitudes, al tiempo que se implementan mecanismos para hacerles llegar mensajes de felicitaciones y gratificaciones; recordarles la misión, visión y objetivos de la empresa y su participación en ello.

La transformación es moderada y se logran altos niveles de satisfacción que motivan a los empleados a trabajar mejor y dar un esfuerzo extra al sentirse parte esencial de un conjunto así como percibirse apreciado por las jefaturas.

También permiten que se detecten las molestias, insatisfacciones y fallas en fases tempranas, lo cual da oportunidad a realizar acciones preventivas antes de que los problemas crezcan.

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador sólo no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características Personales y Organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima.

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un

comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Un altísimo porcentaje de empleados no ocupa el puesto que le correspondería según su preparación y deseo, lo que provoca su desmotivación. A veces el puesto les viene grande porque no tienen la formación adecuada, lo que provoca ansiedad en el trabajador. O, al revés, personas con unos conocimientos y habilidades superiores al puesto que ocupan. Además, existen otros factores no motivadores: puede haber un clima laboral malo, o escasez de retribución, o falta de reconocimiento. También el estrés y enfrentarse a una tarea rutinaria.

La seguridad y las condiciones laborales también se relacionan a veces con este parámetro. El espacio, la iluminación, la calefacción, la climatización, la ergonomía y la ausencia de elementos nocivos para la salud (ruidos, humos, gases, polvo...) resultan muy importantes; el empleado tiene que regresar a su hogar en las mismas condiciones de salud con las que inició su jornada.

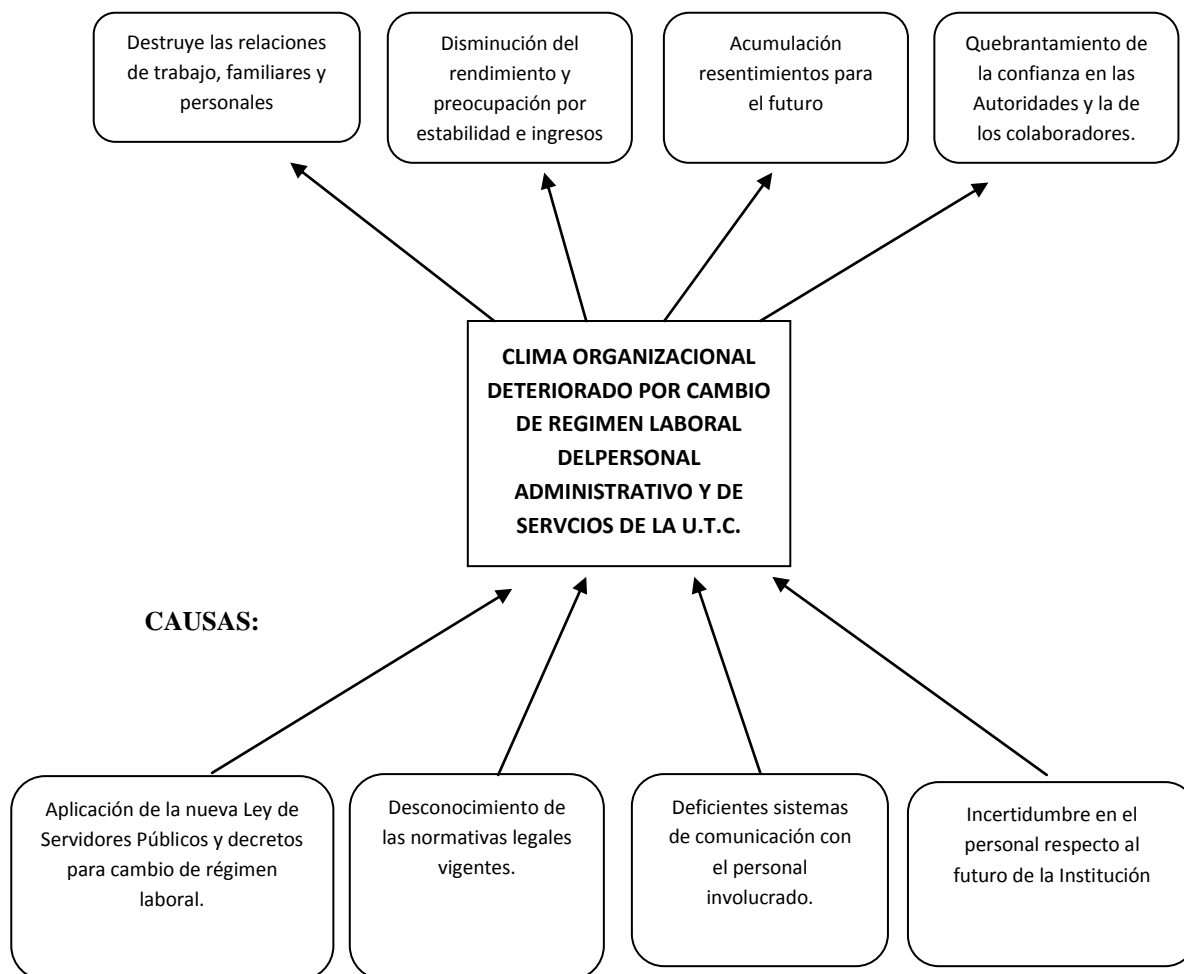
El fenómeno que actualmente se presenta en la Universidad Técnica de Cotopaxi en el Clima Organizacional, se relaciona al sistema de escalas salariales y de jerarquización por el Decreto 1701, que se lo analiza más adelante.

Se ha considerado entonces realizar un estudio que recomiende la aplicación de políticas y normas que aporten al manejo de un Clima Organizacional que optimice las relaciones profesionales y personales en la Institución de Educación Superior.

“No hay problemas, sólo situaciones que demandan una solución adecuada”,

1.1.1. ARBOL DE PROBLEMAS.

EFFECTOS:



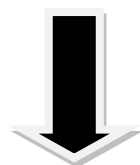
Fuente: La Investigadora

1.2 Formulación del problema:

¿Cuál es la Importancia de un adecuado Clima Organizacional en la Universidad Técnica de Cotopaxi?

1.2.1. Sistematización del problema:

¿Cuál es la Importancia de un adecuado Clima Organizacional en la Universidad Técnica de Cotopaxi?



¿Por qué razones el Clima Organizacional es factor importante en el desempeño Laboral?



¿Cómo influye el clima Laboral en el comportamiento de los colaboradores?



¿Cuáles son los factores que involucran mantener un clima Organizacional positivo?



¿De qué manera mejoraría las actividades de la organización con un correcto manejo del clima laboral?



¿Hasta qué punto es importante promocionar las técnicas adecuadas para el manejo del clima laboral?

1.3. Objetivos:

1.3.1. Objetivo General:

- Establecer estrategias para mejorar el Clima Organizacional en el Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica de Cotopaxi

1.3.2. Objetivos Específicos:

- Determinar las causas más comunes del incorrecto Clima Organizacional en la vida diaria, familiar y laboral.
- Identificar las alternativas más eficaces para un adecuado Clima Organizacional.
- Definir las estrategias para mejorar el Clima Organizacional adecuado con el crecimiento organizacional en la Universidad Técnica de Cotopaxi.

“El futuro es nuestro refugio ante la feroz competencia de nuestros antepasados.”

Gilbert Keith Chesterton

1.4. Justificación:

Hablar de cultura en administración no solo implica una mayor riqueza en los estudios organizacionales al adoptar los conocimientos y metodologías de otras disciplinas como la sociología, la antropología y la psicología, ni el mero análisis positivista de variables, en la búsqueda por elevar la productividad y la calidad; la cuestión va más allá, implica reformular una serie de ideas que han regido los paradigmas organizacionales y que resultan ser, la mayoría de las veces, homogeneizadores, universalistas y lineales. Sin duda, al hacer el mejor uso de esa

reformulación para el desarrollo organizacional, estaremos hablando no sólo de una mejora sustancial en la empresa, sino también en la sociedad.

Consecuentemente, la convergencia multidisciplinaria puede utilizarse en provecho de los estudios organizacionales, pues ¿qué sentido tendría mantener separadas las trayectorias de la antropología, la sociología y los estudios comunicacionales en un período en el que los objetos clásicos de investigación en las ciencias sociales se entremezclan? (*García Canclini, 1995*).

En consecuencia es innegable la necesidad de crear una cultura organizacional propia, ante la importancia estratégica que adquieren las actividades de investigación y desarrollo experimental para el crecimiento y autonomía de los países, pues éstos no tienen forma de incorporarse ampliamente a la nueva revolución tecnológica en marcha si no generan capacidades endógenas de creatividad, selección de tecnologías, especialización de su propia producción de conocimientos e información y reflexión independientes acerca de sus problemas y de las capacidades disponibles para su solución.

En este terreno, pues, resulta absolutamente necesario emprender el presente estudio de diagnóstico del clima organizacional del Personal Administrativo y de Servicios de la UTC, ya que aquí casi todo está por ser explorado. Deben estudiarse, por ejemplo, experiencias exitosas de instituciones educativas para descubrir qué factores contribuyeron a su éxito y hasta dónde pueden ser recreados en otros espacios y tiempos; es necesario, también, estudiar y evaluar los programas de formación de los nuevos sindicatos y quienes no están siendo parte de él. Asimismo, se debe examinar y estudiar las oportunidades de convertir el deteriorado clima organizacional -que hoy es una debilidad-, en fortaleza mediante la implementación de técnicas de gestión en beneficio propio; hecho que permitiría competir con eficacia e integrarse sobre la base de aportes propios y específicos.

Sobre todo, si pensamos que lo distintivo del quehacer del nuevo administrador no residirá en ocuparse de preservar estructuras que en un momento de extrema competitividad pudieran llegar a ser obsoletas o disfuncionales, sino en estudiar las diferencias, para que mediante ellas se dé la generación de patrones nuevos de conducta que dejen atrás la visión que se tiene de ser meros espectadores y pasar a formar parte activa e innegable del Alma Mater de Cotopaxi.

El enfoque que se pretende dar a ésta investigación va a ser de gran utilidad para la comprensión de la dinámica organizacional de la Universidad Técnica de Cotopaxi, incidiría directamente en el estilo de dirigir y concienciar en los miembros integrantes a darse cuenta de que deben concebir al ser humano inmerso en una totalidad, que le reclama responsabilidad y compromiso consigo mismo. La cultura es primordial en el análisis organizacional y es hacia esta comprensión que se dirige el presente estudio, con una mirada renovada.

CAPÍTULO II

2.- MARCO TEÓRICO.

2.1. Marco Institucional

Para identificar a la universidad que es de estudio y de análisis es necesario dar a conocer su misión, visión, políticas, estrategias y su servicio comunitario, los mismos que serán útiles para conocer su realidad en el contexto: social, político, y académico las mismas que constituyen la filosofía e identidad institucional de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

2.1.1 Identidad de la Universidad Técnica de Cotopaxi

La Universidad Técnica de Cotopaxi, es una Institución de Educación Superior Pública, Autónoma, Laica y Gratuita, que surgió en 1992 como extensión de la Universidad Técnica del Norte, fruto de la lucha del pueblo de Cotopaxi. Fue creada mediante la Ley promulgada en el Registro Oficial No. 618 del 24 de enero de 1995 y forma parte del Sistema Nacional de Educación Superior Ecuatoriano. Somos una Universidad alternativa, de alcance regional y nacional, con visión de futuro; sin fines de lucro que orienta su trabajo hacia los sectores populares del campo y la ciudad, buscando la afirmación de la identidad multiétnica, multicultural y plurinacional del país. Asume con responsabilidad la producción y socialización del conocimiento, así como del pensamiento democrático y progresista para el desarrollo de la conciencia antiimperialista del pueblo.

Se rige por la Constitución Política del Estado, la Ley de la Educación Superior y otras leyes conexas. Forma actualmente profesionales al servicio del pueblo en las siguientes carreras: Ciencias de la Ingeniería y Aplicadas, Ciencias Agropecuarias y Veterinarias y Ciencias Administrativas, Humanísticas y del Hombre.

Por ello, la Universidad Técnica de Cotopaxi asume su identidad con gran responsabilidad: “Por la vinculación de la universidad con el pueblo”, “Por una Universidad alternativa con Visión de Futuro”, “Luchar y Estudiar junto al pueblo”.

2.1.2 Visión

Teniendo en cuenta los resultados de los momentos anteriores, la Universidad Técnica de Cotopaxi se plantea como Visión de Futuro lo siguiente:

“Durante los próximos cinco años, seremos una Universidad con un elevado índice de calidad en la formación integral del profesional, logrando una mejor articulación de los procesos de docencia, investigación y vinculación con la colectividad. Incorporando como ejes transversales la defensa de los derechos humanos, la realidad nacional, la problemática de género y la interculturalidad”

2.1.3 Misión

A partir de los elementos anteriores la Universidad Técnica de Cotopaxi como entidad de derecho público y plena autonomía, se plantea como Misión:

“Ser una Universidad Alternativa vinculada con el pueblo, formamos profesionales con un alto nivel de competencias en pre y postgrado, a través de un desarrollo sustentable de la actividad docente en la Provincia de Cotopaxi”

2.1.4 Filosofía

Se vincula con todos los sectores de la sociedad y especialmente con los sectores populares, identificándose con las diversas corrientes y formas de pensamiento progresista y democrático de la humanidad, en la búsqueda permanente de la verdad.

2.1.5 Académico

La Universidad Técnica de Cotopaxi orienta sus esfuerzos hacia la búsqueda de mayores niveles de calidad, pertinencia y cooperación nacional e internacional, tratando de lograr niveles adecuados de eficiencia, eficacia y efectividad académica. Capaces de contribuir a la satisfacción de las demandas de formación y superación profesional, en la generación del avance científico – tecnológico y en el desarrollo cultural universal y ancestral de la población ecuatoriana para lograr una sociedad solidaria, justa, equitativa y humanista.

Se distingue de otras Instituciones de Educación Superior al ser una Universidad alternativa, que desarrolla una educación para la emancipación, vinculada fuertemente al pueblo en todas sus actividades.

2.1.6 Líneas estratégicas

Para llevar a cabo el proceso de transformación de la Universidad Técnica de Cotopaxi, se han trazado once Líneas Prioritarias de Estrategias que marcan el rumbo y las direcciones básicas para las acciones tendientes a alcanzar el estado formulado en la Visión de Futuro y el cumplimiento de su Misión.

1. Mejoramiento de la Formación Profesional
2. Desarrollo de la Investigación Científica y Tecnológica
3. Fortalecimiento del Postgrado
4. Fortalecimiento de la Vinculación con la Colectividad
5. Mejoramiento del Bienestar Universitario

6. Desarrollo de los Recursos Humanos
7. Impulso integral de la comunicación.
8. Informatización de la Universidad
9. Eficiente Gestión Económica – Financiera
10. Fortalecimiento de los Proyectos Productivos
11. Perfeccionamiento de la Gestión Universitaria

2.1.7. Número de Estudiantes por Unidad Académica de la UTC

Cuadro 1: Número de Estudiantes por Unidad Académica y Sexo de la U.T.C.

TOTAL DE ESTUDIANTES MATRICULADOS PERIODO OCTUBRE 2010 MARZO 2011 (POR UNIDAD ACADEMICA Y SEXO)					
UNIDAD ACADEMICA	CARRERA	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	TOTAL DE EST. EN BASICO
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICA	CIENCIAS DE LA EDUCACION MENCION CULTURA FISICA	125	45	170	60
	CIENCIAS DE LA EDUCACION MENCION EDUCACION BASICA.	273	618	891	248
	CIENCIAS DE LA EDUCACION MENCION EDUCACION PARVULARIA	13	480	493	142
	CIENCIAS DE LA EDUCACION MENCION INGLES	64	107	171	74
	COMUNICACION SOCIAL	118	97	215	87
	DERECHO	69	46	115	0
	INGENIERIA COMERCIAL	123	315	438	112
	INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA	95	690	785	169
	SECRETARIADO EJECUTIVO GERENCIAL	33	193	226	60
CIENCIAS AGROPECUARIAS Y RECURSOS NATURALES	INGENIERIA AGROINDUSTRIAL	72	84	156	41
	INGENIERIA AGRONOMICA	102	79	181	38
	INGENIERIA DE MEDIO AMBIENTE	153	145	298	74
	INGENIERIA EN ECOTURISMO	108	123	231	83
	MEDICINA VETERINARIA	275	226	501	142
CIENCIAS DE LA INGENIERIA Y APLICADAS	INGENIERIA ELECTRICA	362	12	374	113
	INGENIERIA EN DISEÑO GRAFICO COMPUTARIZADO	350	129	479	180
	INGENIERIA EN ELECTROMECANICA	418	29	447	147
	INGENIERIA EN INFORMATICA Y SISTEMAS COMPUTACIONALES	324	180	504	182
	INGENIERIA INDUSTRIAL	140	18	158	51
TOTAL		3217	3616	6833	2003

FUENTE: Departamento de Estadísticas de la U.T.C (2010-2011).

Elaborado: Por la autora

En el cuadro estadístico anterior, se puede apreciar que en la Universidad Técnica de Cotopaxi de la ciudad de Latacunga, cuenta con 6833 estudiantes de los cuales 3616 representan a mujeres, y 3217 estudiantes varones.

2.1.8. Número de Docentes por Relación Laboral de la U.T.C

Cuadro 2: Número de Docentes por Relación Laboral, Nivel y Género.

PERSONAL DOCENTE DE LA CIUDAD DE LATACUNGA, UNIDAD ACADEMICA, RELACION LABORAL, NIVEL Y GENERO PERIODO 2010					
UNIDAD ACADEMICA	RELACION LABORAL	NIVEL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANISTICAS	CONTRATO	CUARTO	23	17	40
	CONTRATO	TERCER	35	31	66
	NOMBRAMIENTO	CUARTO	12	8	20
	NOMBRAMIENTO	TERCER	4	2	6
CIENCIAS AGROPECUARIAS Y RECURSOS NATURALES	CONTRATO	CUARTO	8	3	11
	CONTRATO	TERCER	28	12	40
	NOMBRAMIENTO	CUARTO	13	3	16
	NOMBRAMIENTO	TERCER	9	1	10
CIENCIAS DE LA INGENIERIA Y APLICADAS	CONTRATO	CUARTO	12	3	15
	CONTRATO	TERCER	36	13	49
	NOMBRAMIENTO	CUARTO	6	1	7
	NOMBRAMIENTO	TERCER	8	4	12
TOTAL			194	98	292

FUENTE: Departamento de Estadísticas de la U.T.C (2010-2011).

Elaborado: Por la autora

En el plano laboral los maestros que imparten diferentes cátedras en la U.T.C, la mayoría son hombres con 194 que equivale al 66.44%, con referencia a la mujer que es del 33.56% de un total de 292 profesionales que prestan sus servicios en la extensión universitaria en sus tres Unidades Académicas; por otro lado debemos mencionar que de los 292 docentes: 71 tienen nombramiento mientras en su gran mayoría que son 221 profesionales son a contrato.

2.1.9. Número de Personal Administrativo y de Servicios de la UTC.

Cuadro 3: Personal Administrativo por Nivel de Instrucción y Género en la U.T.C.

PERSONAL ADMINISTRATIVO POR NIVEL DE INSTRUCCIÓN Y GENERO A DICIEMBRE 2010		
NIVEL DE INSTRUCCION	MASCULINO	FEMENINO
PRIMARIA	26	4
SECUNDARIA	38	9
SUPERIOR	52	12
TOTAL	116	55
		181

FUENTE: Departamento de Estadísticas de la U.T.C (2010-2011).

Elaborado: Por la autora

Referente al campo administrativo, de los 181 empleados: 116 son varones y 55 mujeres;

2.1.10. Número de Autoridades de la U.T.C.

Cuadro 4: Autoridades de la U.T.C por Cargos y Género.

AUTORIDADES : Honorable Consejo Universitario periodo 2010-2011			
CARGO	HOMBRE	MUJER	TOTAL
RECTOR	1	0	1
VICERRECTOR	1	0	1
DIRECTOR DE LAS CIENCIAS DE LA INGENIERÍA Y APLICADAS	1	0	1
DIRECTORA DE LAS CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS	0	1	1
DIRECTOR DE CIENCIAS AGROPECUARIAS Y RECURSOS NATURALES	1	0	1
DIRECTORES DEPARTAMENTALES	5	1	6
TOTAL	9	2	11

FUENTE: Departamento de Estadísticas de la U.T.C (2010-2011).

Elaborado: Por la autora, Mayo- 2011

Las autoridades de la U.T.C la constituyen el Honorable Consejo Universitario que está presidida por el Ingeniero. Magister. Hernán Yánez en calidad de Rector, el Ingeniero. Magister. Guido Yauli como Vicerrector; luego la constituyen los directores académicos que están representados por: Licenciado. Máster. Víctor Hugo Armas encargado de la administración de la CIYA, frente de la dirección de la Unidad Académica de Administración y Humanísticas es la Licenciada. Máster. Rocío Peralvo, y de la Unidad Académica de Agropecuarias y Recursos Naturales está a cargo del Doctor. Máster. Enrique Estupiñán.

2.1.11. Marco Comunitario.

Son siete los cantones que tiene la provincia, cada uno de ellos se dedica a la producción agrícola, ganadera, artesanal, a la prestación de servicios y al comercio en general. La concentración de la población es mayoritariamente rural, tres de cada cuatro personas viven en el campo .La mayor parte de la población es joven, más del 62% es menor de 30 años. Los niveles de pobreza bordean el 80% de la población y en algunos cantones llega al 90% El índice de analfabetismo es uno de los más altos del país.

La provincia de Cotopaxi es una de las provincias con mayor concentración de población indígena del Ecuador, en el censo del 2010 uno de cada tres cotopaxense se asumía como parte de los pueblos indios. De ahí la diversidad y la riqueza de manifestaciones culturales y artísticas, tradiciones, costumbres populares como consecuencia de su composición plurinacional y multicultural.

Es necesario reconocer que siglos de dominación han provocado relaciones interculturales de exclusión hacia lo indígena. Además el proceso de globalización

imperialista alienta la pérdida de identidad de los pueblos, promueve el consumismo y el individualismo.

La Universidad Técnica de Cotopaxi está comprometida con los intereses populares de la provincia, de aportar desde la docencia, la investigación y la extensión a comprender la realidad social y contribuir a su transformación. La labor universitaria no termina en el aula, está plenamente vinculada con el pueblo. De ahí que la UTC asume el desafío de plantear alternativas, asumiendo junto a la población y sus organizaciones acciones para buscar soluciones a los problemas provinciales y nacionales.

2.1.12. Marco Legal

El presente tema de investigación se ampara en los lineamientos legales de la Nueva Constitución del Estado Ecuatoriano del año 2008 el mismo que contempla garantías sobre los principios de aplicación de los derechos al trabajo.

Leyes y Decretos de la República del Ecuador: Decretos y Ley 225, Código del Trabajo (R.O. 167), Ley de Educación Superior, Ley Orgánica de Servicio Público (R.O.294)

Las escalas de remuneraciones mensuales unificadas referentes de aplicación obligatoria para todas las instituciones, entidades, organismos y personas jurídicas determinadas en los artículos 3 y 94 de la LOSEP. Entre otras.

2.1.13. Marco Temporal / Espacial.

La presente investigación se realizará considerando el deterioro del clima organizacional del personal administrativo y de servicios de la Universidad Técnica de Cotopaxi, de la ciudad de Latacunga, Provincia de Cotopaxi.

2.2. Clima Organizacional

2.2.1. Definiciones

"Las empresas más exitosas, reconocen que las compañías son grupos de personas con un objetivo común y que las personas son el factor clave para triunfar".

El interés suscitado por el campo del clima laboral está basado en la importancia del papel que parece estar jugando todo el sistema de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar y, por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla.

Los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la corriente cognitiva en psicología, en el sentido de que el agotamiento de las explicaciones de comportamiento humano desde la perspectiva conductista produjo una reconciliación de la caja negra en que se había convertido a la persona.

Ello plantea razonar acerca de la medida en que la percepción influye en la realidad misma. Esta idea comenzó a moverse por todos los campos en los que la psicología tenía su papel, entre los que se halla, por supuesto, el campo del clima laboral (Fernández y Sánchez. 1996)

Por Clima Laboral se entiende el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta. La importancia del conocimiento del clima laboral se basa en la influencia que este ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su diagnóstico para el diseño de instrumentos de gestión de Recursos Humanos. **(Granell H. 1997)**

Es el conjunto de variables que inciden en la percepción que tienen las personas del lugar donde desarrollan su actividad laboral. Las variables pueden ser objetivadas y matematizadas, pero la percepción es una ecuación personal de características cien por cien subjetivas. Las personas toman en cuenta una situación de totalidad, sin tener claro o en la conciencia los aspectos parciales.

En el campo del desempeño laboral las personas trabajan para satisfacer necesidades económicas, pero también de desarrollo personal. Estas necesidades dan lugar a las motivaciones que facilitan el rendimiento, por lo que la percepción está determinada por la historia del sujeto y de sus anhelos y proyectos personales. **(Phegan B, 1998)**

En una investigación sobre Clima Laboral lo que se busca es determinar aquellas variables objetivas que pueden incidir negativamente sobre la percepción que tienen las personas sobre la calidad de trabajo en que se encuentran. Esta calidad por último influirá en el rendimiento del desempeño y por lo tanto en los resultados económicos como de satisfacción de las personas que intervienen en los procesos, comprometiéndose así el proyecto de empresa y la permanencia estable, productiva y saludable de la gente. <http://www.elprisma.com/>

La preocupación por el estudio de clima laboral partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que

dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva.

Desde 1960, el estudio acerca de clima laboral se ha venido desarrollando, ofreciendo una amplia gama de definiciones del concepto. Así pues tenemos a diversos autores que han definido este campo, citados por (Furnham, 2001).

Forehand y Von Gilmer (1964). Definen al clima laboral: *“como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización”*.

Tagiuri (1968) Define al Clima Laboral como: *“una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influyen en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización”*.

Schneider (1975) Considera: *“Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse”*.

Weinert (1985). Cita al clima laboral como: *“la descripción del conjunto de estímulos que un individuo percibe en la organización, los cuales configuran su contexto de trabajo”*.

Por otro lado, (Peiro y Prieto, 1996). Considera: *“al clima laboral como una dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas, y que tiene existencia en cuanto que hay una visión compartida, extendida en el grupo o la organización, el*

clima laboral está fundado en un cierto nivel de acuerdo en la forma de percibir el ambiente, si bien no es un constructo individual, sino grupal u organizacional que coincide con la visión sociocognitiva de las organizaciones”.

Para efectos de este estudio se tomó la definición dada por *Guillén y Guil, (1999)* quienes definen el clima organizacional como *“la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral”*

Por otro lado, el clima laboral se ve influido por una multitud de variables. Y, además, estas variables o factores interaccionan entre sí de diversa manera según las circunstancias y los individuos. La apreciación que éstos hacen de esos diversos factores está, a su vez, influida por cuestiones internas y externas a ellos. Así, los aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, de educación y económicos que rodean la vida de cada individuo, intervienen en su consideración del clima laboral de su empresa.

Esos diversos aspectos, que se entrelazan en la vida de una persona, pueden hacerle ver la misma situación en positivo o en negativo, que viene siendo la percepción, abordada anteriormente. Los empleados, en muchas ocasiones no son plenamente objetivos, sino que sus opiniones están condicionadas por el cúmulo de todas esas circunstancias personales señaladas.

Pero, aunque se tenga en cuenta todo eso, es posible efectuar una medición de clima laboral. Ésta va reflejar lo que hay en la mente y en los sentimientos de los empleados que participen.

Las variables que se pueden considerar intervienen en el clima laboral son, evidentemente, muchas. Pero de una manera general y somera se desarrollarán las más señaladas por algunos autores del comportamiento organizacional.

Los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

El clima organizacional también se define de la siguiente manera:

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

<http://psicologiayempresa.com/>

Al Clima Laboral se le llama también Clima Organizacional, Ambiente Laboral, Atmósfera Organizacional, etc. pero todos estos son sinónimos de la percepción que el empleado tiene de todo lo que ocurre en su trabajo. Ese “todo” va desde la forma en que se adapta a su puesto de trabajo, hasta el rendimiento que da en el mismo.

El Clima Laboral se compone de las personas, de la infraestructura física de la empresa, de los clientes y de la interacción de todos estos factores. El buen Clima Laboral se orienta hacia los objetivos generales de la empresa, pero un mal clima puede destruir el ambiente de trabajo ocasionando conflictos y bajo rendimiento.

<http://www.familiainstitucional.com/>

2.2.2. Importancia

“Un clima organizacional favorable es una inversión a largo plazo.”

El reconocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de las causas que determinan los componentes organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados en acciones tales como: capacitación, incentivos, reconocimientos, ascensos, rotaciones, bienestar, mejora de instrumental o maquinarias, vestuario, equipos de protección, etc. Para modificar las actitudes y conductas de los miembros; también para efectuar cambios en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que la componen.

El clima organizacional implica una referencia constante de los miembros respecto a su estar en la organización. El sistema organizacional, como sistema autopoético de decisiones, constituye el tema de reflexión sobre el que se construye la definición de clima organizacional. En otras palabras, el clima puede constituirse como una autorreflexión de la organización acerca de su devenir.

La experiencia organizacional que tienen los miembros es auto observada por éstos, que la evalúan colectivamente. Esto significa que el clima organizacional es una autorreflexión de los miembros de la organización acerca de la vinculación entre sí y con el sistema organizacional. Sin embargo, esto no hace que el clima sea necesariamente una autorreflexión de la organización como sistema utópico de decisiones. Para que lo sea, es necesario que el tema del clima sea tratado en el decidir organizacional.

En efecto, en los casos que las organizaciones ven afectado si decidir por el clima o en los casos en que se adoptan decisiones, motivadas por el clima o destinadas a provocar cambios en éste, el clima ha pasado a constituirse en parte de la autorreflexión del sistema organizacional.

Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que debe proporcionar el terreno adecuado para un buen clima laboral, porque, mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Para medir el clima laboral lo normal es utilizar escalas de evaluación.

2.2.3. Características.

“Si el potencial humano es el arma competitiva de la empresa, en los tiempos actuales es muy importante valorarlo y prestarle la debida atención.”

El clima organizacional cuenta con características definidas con las cuales se identifica, y gracias a las cuales se puede entender su estructura y el papel que juega en las empresas.

El clima organizacional es una autorreflexión de los miembros de la organización acerca de la vinculación entre sí y con el sistema organizacional. Sin embargo, esto no hace que el clima sea necesariamente una autorreflexión de la organización como sistema atópico de decisiones. Para que lo sea, es necesario que el tema del clima sea tratado en el decidir organizacional.

El clima organizacional por tener un fuerte impacto sobre de los comportamientos de los miembros de la empresa. Un buen clima va a atraer como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas. El clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.

El clima organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima se dé su organización es grato y -sin darse cuenta- contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen críticas al clima de sus organizaciones, sin poder percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.

El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la infraestructura laboral. Una organización que tenga índices altos de ausentismo o una en que sus miembros están insatisfechos es con seguridad una organización con un mal clima laboral desmejorado. La forma de atacar estos problemas, por los tanto puede ser difícil dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que figuran el clima organizacional

2.3. Factores que influyen en el Clima Laboral

“Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, solo obtendrá logro a corto plazo, pero a largo plazo saldrá del mercado.”

El clima se estructura tanto por las influencias del medio ambiente inmediato que rodea a la organización, como por los factores y las condiciones que se dan dentro de la misma organización, es decir los factores que influyen en la conformidad del clima pueden ser externos e internos.

Por tanto el clima organizacional es el reflejo o efecto resultante de:

- Las influencias de los factores externos de la organización como clientes, proveedores, presiones sindicales y de los medios de comunicación.
- Las interacciones de las personas con el ambiente físico de la organización y las percepciones que se generan sobre ella.
- Los factores psicológicos que están presentes como las actitudes, las opiniones, las percepciones, las motivaciones y las expectativas de las personas durante sus interacciones.
- Los sistemas de trabajo, las condiciones y las exigencias del mismo.
- Los factores subyacentes de la cultura organizacional
- El estilo de liderazgo y el ejercicio de la autoridad de los jefes y supervisores.

2.3.1. La Motivación

Según: Hall, R. (1996). *Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados*. 2da Edición. México: Printice Hall. El desarrollo de un clima organizacional que origine una motivación sostenida hacia las metas de la organización es de suma importancia por lo que se deben combinar los incentivos propuestos por la organización con las necesidades humanas y la obtención de las metas y objetivos.

Los directivos de las organizaciones tienen una gran responsabilidad en determinar el clima psicológico y social que impere en ella. Las actividades y el comportamiento de la alta gerencia tiene un efecto determinante sobre los niveles de motivación de los individuos en todos los niveles de la organización, por lo que cualquier intento para mejorar el desempeño del empleado debe empezar con un estudio de la

naturaleza de la organización y de quienes crean y ejercen el principal control sobre ella. Los factores de esta relación que tienen una influencia directa sobre la motivación de los empleados, incluyen la eficiencia y eficacia de la organización y de su operación, la delegación de autoridad y la forma en la cual se controlan las actividades de trabajadores

Motivación: es "la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual" y necesidad de acuerdo al mismo es "algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos" mucha gente percibe a motivación como una característica personal, o sea que algunas personas la tienen y otras no, ya que algunos gerentes etiquetan a los empleados que parecen carecer de motivación, como perezosos.

2.3.2. Mobbing

El **acoso laboral** o **acoso moral en el lugar del trabajo**, conocido frecuentemente a través del término inglés*mobbing* ("asediar, acosar, acorralar en grupo"), es tanto la acción de un hostigador u hostigadores conducente a producir miedo o terror en el trabajador afectado hacia su lugar de trabajo, como el efecto o la enfermedad que produce en el trabajador.

Esta persona o grupo de personas reciben una violencia psicológica injustificada a través de *actos negativos y hostiles en el trabajo* por parte de sus compañeros (entre iguales), de sus subalternos (en sentido vertical ascendente) o de sus superiores (en sentido vertical descendente, también llamado *bossing*, del inglés *boss*, jefe). Dicha violencia psicológica se produce de forma sistemática y recurrente durante un tiempo prolongado, a lo largo de semanas, meses e incluso años, y a la misma en ocasiones se añaden "accidentes fortuitos", y hasta agresiones físicas en los casos más graves.

Lo que se pretende en último término con este hostigamiento, intimidación o perturbación (o normalmente la conjugación de todas ellas) es el abandono del trabajo por parte de la víctima —o víctimas—, la cual es considerada por sus agresores como una molestia o amenaza para sus intereses personales (ambición de poder, de riquezas, posición social, mantenimiento del *statu quo*, etc.)

El término *mobbing* (del verbo inglés *tomob*, con el significado antes aludido) proviene de la etología, ciencia que estudia el comportamiento de los animales, sobre todo del campo de la ornitología, donde la conducta defensiva de un grupo de pequeños pájaros consiste en el atosigamiento continuado a un enemigo más grande, con frecuencia un ave rapaz. Estos comportamientos en la naturaleza terminan frecuentemente, o bien con la huida, o con la muerte del animal acosado por varios otros.

El *Grupo de Estudio de Violencia en el Trabajo* de la Comisión Europea define al *mobbing* como: "*el comportamiento negativo entre compañeros o entre superiores e inferiores jerárquicos a causa del cual el afectado es objeto de acoso y ataques sistemáticos y durante mucho tiempo, de modo directo o indirecto, por parte de una o más personas*". Tal vez el encanto de esta definición radique en su propia indefinición, valga la paradoja, pero no obstante, quizá recurriendo a la pequeña trampa de incluir el término dentro de la definición, cuando menos hay que reconocerle el carácter de omnicompreensiva.

El padre del acoso laboral, el psiquiatra alemán, radicado en Suecia, *Heinz Leymann*, definió el acoso como "*un fenómeno en la que una persona o grupo de personas ejercen una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente (como media una vez por semana) y durante un tiempo prolongado (más de seis meses)*"

sobre otra persona o personas, respecto de las que mantiene una relación asimétrica de poder, en el lugar de trabajo con la finalidad de destruir las redes de comunicación de la víctima o víctimas, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr que finalmente esa persona o personas acaben abandonando el lugar de trabajo”.

El desenlace habitual de la situación de acoso laboral suele significar la salida de la víctima de la organización de manera voluntaria o forzosa. Otras consecuencias pueden ser el traslado, o incluso el pase a situación de incapacidad permanente. La recuperación definitiva de la víctima suele durar años y, en casos extremos, no se recupera nunca la capacidad de trabajo.

En muchos casos, el *mobbing* persiste incluso después de la salida de la víctima de la empresa, con informes negativos o calumniosos a futuros empleadores, eliminando así la empleabilidad externa de la víctima. Se trata de una especie de *re-mobbing*.

2.3.3. Síndrome de Burnout

La *Organización Mundial de la Salud* define el estrés como "*el conjunto de reacciones fisiológicas que prepara el organismo para la acción*". Visto así, el estrés no debiera ser un problema. Al contrario, sería una suerte de estímulo, una alerta. Pero se convierte en un verdadero problema cuando ciertas circunstancias, tales como la sobrecarga de trabajo, las presiones económicas, el ambiente competitivo, entre muchas otras, se perciben inconscientemente como amenazas que provocan reacciones defensivas en la persona, tornándola irritable y sufriendo consecuencias nocivas en su organismo, por períodos prolongados.

Por otra parte, el estrés es diferente para cada persona. Lo que provoca estrés en una, puede ser un factor inocuo para otra. Varios factores explican esto: su estado psicológico y físico; el significado que otorga al evento perturbador; una gran variedad de condiciones ambientales (positivas y negativas).

La palabra Burnout (literalmente, "Quemado") puede asociarse con populares expresiones como "fundido", "agotado", "no doy más", "tirar la toalla", y hasta el infantil "no juego más", aplicado aquí con mayor rigor y sentido de un límite que se ha traspasado y que pone en serio riesgo la integridad física y emocional de las personas. Fue descrito por primera vez por el psicoanalista Herbert J. Freudenberger en 1973.

El BurnOut es una patología severa, relativamente reciente, que está relacionada con el ámbito laboral y el estilo de vida que se lleva. Es un trastorno emocional provocado por el trabajo y conlleva graves consecuencias físicas y psicológicas cuando el fenómeno se somatiza. La ansiedad o la depresión y dan origen a numerosas bajas laborales.

A veces se puede experimentar debilidad y agitación al mismo tiempo (tics nerviosos, temblor de manos); palpitaciones; taquicardia y pinchazos en el pecho; aumento de la tensión arterial; dolores musculares, sobre todo en la zona lumbar; cefaleas; problemas digestivos; trastornos del sueño e inapetencia sexual. Estos síntomas terminan invadiendo la vida social y familiar del afectado, que opta por aislarse y quedarse solo.

El problema surge cuando los horarios no les permiten solucionar todo lo que quieren o que habían idealizado la profesión y la realidad no se parece en nada a lo que había imaginado que era. Los bajos sueldos, los escasos incentivos profesionales o la

pérdida de prestigio social son también factores que propician la aparición del BurnOut.

Las profesiones relacionadas con el mundo sanitario, de la educación o la administración pública suelen ser las que más incidencia reflejen en las estadísticas porque están en contacto con personas con problemas y suelen ser ellos los que deben solucionar esos problemas. La frustración se produce cuando ven que su trabajo no es productivo y sienten que su trabajo es baldío. Según datos recientes entre el 20% y el 30% de los médicos, profesores y policías locales padecen sus síntomas.

Las actuaciones que desencadenan la aparición de este síndrome suelen ser intensas y/o duraderas, porque el burnout se conceptualiza como un proceso continuo que se manifiesta de una manera paulatina y que va interiorizando el individuo hasta provocar en éste los sentimientos propios del síndrome.

El Síndrome de Burnout puede ser bien manejados por todos aquellos que trabajan en el ámbito de la salud si fuesen informados y prevenidos sobre el mismo, también enseñándoles como tolerar o deshacerse de todas aquellas situaciones que generasen emociones encontradas con uno mismo o con las diversas personas (directivos, colegas, personal de enfermería, familiares, amigos, etc.) que tratan diariamente y por último, y no por ello menos importante, contamos con suficientes armas terapéuticas para tratarlo.

2.3.4. Condiciones físicas de Trabajo

“Un clima positivo propicia una mayor motivación y por tanto una mejor productividad por parte de los trabajadores. Otra ventaja importante de un clima organizacional adecuado es el aumento del compromiso y de lealtad hacia la empresa.”

Todos sabemos que las condiciones en que realizamos algo repercuten profundamente en la eficiencia y rapidez de nuestra actividad.

El ambiente inmediato no deja de influir en la motivación para ejecutar una tarea y la destreza con que la ejecutamos. ¿Hace mucho calor o demasiado frío? ¿Es el ambiente demasiado ruidoso o tranquilo?, ¿está el lugar excesivamente solitario o hay muchas distracciones?, ¿es deprimente el aspecto del cuarto?, ¿es incomoda su disposición física?, ¿es la tarea repetitiva y tediosa o atractiva y emocionante?

Las anteriores son algunas de las múltiples circunstancias que facilitan o dificultan la realización de una tarea. Quizá la opinión y la reacción emocional de los empleados (y no los cambios propiamente dichos) sean lo que elevó la productividad y el rendimiento. Sea como fuere, la compañía obtiene sus metas y el personal está más contento y satisfecho.

El ambiente físico comprende todos los aspectos posibles, desde estacionamiento situado a la salida de la fábrica hasta la ubicación y el diseño del edificio, sin mencionar otros como la luminosidad y el ruido que llegan hasta el lugar de trabajo de cada empleado. En un edificio mal planeado o situado, la actitud y dedicación de los empleados ya son negativas antes de iniciarse la jornada.

Además de estudiar las cuestiones fundamentales respecto al diseño del lugar de trabajo, se han efectuado amplias investigaciones sobre determinados factores, como son: la iluminación, ruido, color, música, temperatura y humedad.

- **Iluminación:**

El sentido común nos dice que la calidad del trabajo disminuye cuando no hay luz suficiente. Por otra parte, se sabe que si una iluminación defectuosa se prolonga largo tiempo, sobre todo cuando hay que leer o ejecutar operaciones de mucha delicadeza, el sujeto puede sufrir trastornos visuales.

La intensidad, o grado de brillantez, es el factor que más a menudo se relaciona con la iluminación. Aún no se sabe hasta qué punto una buena iluminación contribuye al rendimiento. Sin duda el nivel óptimo depende de la índole de la tarea que va a ejecutarse. Si consiste en manipular con mucha precisión partes diminutas (por ejemplo; la fabricación de relojes o el montaje de aparatos electrónicos), se requerirá más iluminación que en otra clase de trabajos.

La iluminación de un área de trabajo a una intensidad mucho mayor que la del área circundante, con el tiempo causará fatiga ocular. Ello se debe en parte a la tendencia natural de la vista a vagar por el cuarto.

Además de los aspectos físicos de la iluminación, hay también un factor psicológico al examinar la distinción entre luz natural y la artificial. Existe la necesidad fisiológica de contar con cierta cantidad de luz natural. Pasar ocho horas diarias bajo luz artificial perjudica la salud, el cuerpo humano necesita cierta dosis diaria de luz natural., de no recibirla, algunas funciones químicas no se realizan debidamente.

- **Ruido:**

Es causa común de quejas en la vida moderna. En el hogar, en las calles muy transitadas y en la oficina y la fábrica sufrimos lo que se llama contaminación por ruido. En estos ambientes el ruido nos irrita y nos pone nerviosos, nos impide conciliar al sueño y nos produce problemas físicos como oído sordo.

El ruido demasiado intenso ocasiona otros daños fisiológicos, al ser sometido un individuo a un ruido de 95 a 110 decibeles, se le constriñen los vasos sanguíneos, se alteran la frecuencia cardíaca y el riego sanguíneo. Además el ruido constante aumenta la presión arterial. Con ruidos fuertes también se eleva la tensión muscular.

Y como si los efectos fisiológicos no fueren ya muy graves, algunos psicólogos afirman que el ruido puede alterar el equilibrio psíquico. Los que trabajan en ambientes demasiado ruidosos son más agresivos, desconfiados e irritables que los que laboran en una atmósfera normal.

No todos los ruidos son igualmente molestos ni distraen en la misma medida. Una de las características más importantes del ruido es su constancia o intermitencia. Los ruidos intermitentes son mucho más molestos que los constantes. El ser humano puede adaptarse a los del primer tipo. Al introducir un ruido en el ambiente, produce molestia por su contraste con la tranquilidad que reinaba antes. Al cabo de poco tiempo, ya no nos percatamos de su presencia. Se integra al ambiente, porque nos hemos adaptado a él. También podemos adaptarnos a sonidos intermitentes que aparecen en forma periódica; sin embargo, nos cuesta más adaptarnos a los de aparición irregular.

- **Color:**

Se ha exagerado un poco la utilidad que la buena combinación de colores tiene para los hogares, oficinas o talleres. Se afirma que el color eleva la producción, aminora accidentes y errores, mejora la moral. Pueden crear un ambiente laboral más agradable y mejorar la seguridad industrial. Por ejemplo, el equipo contra incendios, rojo; las zonas de peligro, amarillas; el equipo de primeros auxilios, verde.

Con el color también se evita la fatiga visual, puesto que cada matiz tiene diferentes propiedades de reflexión. Así, una pared blanca refleja más luz que una oscura. Por lo tanto, con el uso apropiado de colores se logra que un cuarto se vea más brillante o más oscuro.

Si un local tiene aspecto sucio y triste, el estado de ánimo de los empleados mejorará al pintarlo de nuevo. Si se pinta del color adecuado, estarán más contentos en su ambiente de trabajo. Sin embargo, es poco lo que puede afirmarse con seguridad sobre los efectos que el color tiene en la conducta laboral.

- **Música:**

Desde mediados de la década de 1940 se ha observado un aumento extraordinario en el número de oficinas y talleres que instalan música de fondo. Lo mismo que en el caso del color, se han aventurado hipótesis exageradas sobre el efecto que la música ejerce sobre la producción y satisfacción de los trabajadores. Se afirma que se ven más felices, ponen más empeño en sus labores, llegan menos cansados al final de la jornada.

La eficacia de la música depende del tipo de música. Se dan diferencias individuales respecto a las preferencias musicales. Es probable que un grupo de empleados

jóvenes prefiera un género distinto al de otro grupo cuyos miembros son mayores de 45 años.

La música de fondo resuelve el problema de las preferencias individuales al no permitir ninguna: además, según se observa en los elevadores y en los centros comerciales, es tan inocua que no ofende casi a nadie (y tampoco entretiene). Casi toda la que se utiliza en las industrias pertenece a este género.

- **Temperatura y Humedad:**

Todos hemos sentido los efectos que la temperatura y humedad tienen en nuestro estado de ánimo, nuestra capacidad de trabajo incluso en nuestro bienestar físico y mental. El estado del tiempo y la temperatura nos afectan en forma diferente. Hay quienes se sienten más contentos y dinámicos cuando hace frío, otros prefieren el calor. Algunos muestran profunda depresión cuando llueve durante varios días y otros apenas se percatan del mal tiempo.

La producción merma en casos de calor y humedad excesivos; pero aún en los pocos casos en que la producción se mantiene estable, los trabajadores se ven obligados a gastar más energía para mantener su rendimiento. Los trabajadores manuales deben hacer pausas frecuentes cuando son excesivos el calor y la humedad. Toleran mejor tales extremos si el movimiento de aire es adecuado.

2.4. Instrumentos para medir el Clima Organizacional

De los modelos presentados para medir el clima organizacional, se infiere que las dimensiones utilizadas por los distintos instrumentos varían de un autor a otro y en algunos casos se reafirman entendiéndose que existen dimensiones comunes para la

medición del clima organizacional. Sin embargo lo que debe asegurarse el especialista que trabaje con la medición del clima organizacional, es que las dimensiones que incluya su instrumento estén acorde a las necesidades de la realidad organizacional y a las características de los miembros que la integran, para que de esta manera se pueda garantizar que el clima organizacional se delimitará de una manera precisa.

Para los efectos de este estudio se tomará como punto de referencia la teoría de Likert, por ser la teoría más explícita que se pudo encontrar en la revisión bibliográfica sobre el clima organizacional.

- **Eficacia Organizacional.**

Se ha podido visualizar a lo largo del desarrollo de este segundo capítulo, la cultura y clima organizacional determinan comportamiento de los empleados en una organización; comportamiento este que determina la productividad de la organización a través de conductas eficientes y eficaces. Toda organización debe considerar lo que implica la eficiencia y eficacia dentro de ella a fin de lograr sus objetivos.

La eficiencia definida por *Chiavenato (1994)* es: “*La relación entre costos y beneficios, de modo que está enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera como las cosas deben hacerse o ejecutarse con el fin de que los recursos se utilicen del modo más racional posible...*”

Por otro lado el ya precitado autor define la eficacia como: “*... la capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos...*” “*... la eficacia se refiere a cómo hacer óptimas las formas de rendimiento, lo cual está*

determinado por la combinación de la eficiencia empresarial como sistema con el logro de condiciones ventajosas en la obtención de las entradas que necesita...".

"La eficiencia busca el mejoramiento mediante soluciones técnicas y económicas, en cuanto la eficacia busca que el rendimiento en la empresa sea máximo, a través de medios técnicos (eficiencia) y también por medios políticos (no económicos)".

Considerando las citas anteriores se infiere que la eficiencia consisten cómo se hacen las actividades dentro de la organización, el modo de ejecutarlas, mientras que la eficacia es para que se hacen las actividades, cuáles resultados se persiguen y sí los objetivos que se traza la organización se han alcanzado.

Para las organizaciones lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores y restantes, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevados.

La eficacia y la productividad constituyen factores de gran importancia, ambos factores están condicionados por otro factor muy importante, la motivación, esta es definida por *Dessler (1993)* como "... el deseo de una persona de satisfacer ciertas necesidades". El hombre, como bien lo expresa *Chiavenato (1994)* es "... un animal social... posee la tendencia a la vida en sociedad y a participaciones multigrupales. Viven en organizaciones y ambientes que son cada día más complejos y dinámicos buscando lograr sus objetivos y satisfacer sus necesidades".

Muchos autores, han elaborado teorías relacionadas por la motivación del ser humano dentro de las organizaciones; en este capítulo se citaran las más conocidas a fin de considerarlas para desarrollar el título de este trabajo de investigación.

- **Teoría de Maslow.**

Con base en la premisa de que el hombre es un ser con deseos y cuya conducta está dirigida a la consecución de objetivos, Maslow (citado por Chiavenato, 1989) postula un catálogo de necesidades a diferentes niveles que van desde las necesidades superiores, culturales, intelectuales y espirituales.

El autor de la presente teoría especifica cada una de las necesidades de la siguiente manera:

1. Fisiológicas: son las esenciales para la sobrevivencia.
2. Seguridad: se refiere a las necesidades que consisten en estar libres de peligro y vivir en un ambiente estable, no hostil.
3. Afiliación: como seres sociales, las personas necesitan la compañía de otros semejantes.
4. Estima: incluyen el respeto a uno mismo y el valor propio ante los demás.
5. Actualización: son necesidades del más alto nivel, que se satisfacen mediante oportunidades para desarrollar talentos al máximo y tener logros personales.

Existen dos conceptos fundamentales en la teoría de Maslow, las necesidades superiores no se vuelven operativas sino hasta que se satisfacen las inferiores, una necesidad que ha sido cubierta deja de ser una fuerza motivadora.

- **Teoría de Mayo.**

El objetivo inicial de la Teoría de Mayo (citado por Chiavenato, 1989) era estudiar el efecto de la iluminación en la productividad, pero los experimentos revelaron algunos datos inesperados sobre las relaciones humanas. Las principales conclusiones de los experimentos fueron las siguientes: *(a) la vida industrial le ha restado significado al trabajo, por lo que los trabajadores se ven forzados a satisfacer sus necesidades humanas de otra forma, sobre todo mediante las relaciones humanas, (b) los aspectos humanos desempeñan un papel muy importante en la motivación, las necesidades humanas influyen en el grupo de trabajo; (c) los trabajadores no sólo les interesa satisfacer sus necesidades económicas y buscar la comodidad material; (d) los trabajadores responden a la influencia de sus colegas que a los intentos de la administración por controlarlos mediante incentivos materiales; (e) los trabajadores tenderán a formar grupos con sus propias normas y estrategias diseñadas para oponerse a los objetivos que se ha propuesto la organización.*

- **Teoría de los factores de Herzberg.**

La teoría de los dos factores se desarrolla a partir del sistema de Maslow; Herzberg (citado por Chiavenato, 1989) clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores. Los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción, incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilos de supervisión.

La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial para crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

- **Modelo de Poder - Afiliación – Realización de Mc Clelland.**

Tres categorías básicas de las necesidades motivadoras: el poder, la afiliación y la realización a logro. Las personas se pueden agrupar en alguna de estas categorías según cuál de las necesidades sea la principal motivadora en su vida. Quienes se interesan ante todo en el poder buscan puestos de control e influencia, aquellos para los que la afiliación es lo más importante buscan las relaciones agradables y disfrutan al ayudar a otros. Los que buscan la realización quieren tener éxito, temen al fracaso, tienen una orientación hacia el logro de tareas y son autosuficientes. Estas tres necesidades no son mutuamente excluyentes. Los patrones motivadores se pueden modificar mediante programas de entrenamientos especiales. Mc Clelland (citado por Chiavenato, 1989).

- **Teoría X y Teoría Y de Mc Gregor.**

Dos tipos de suposiciones sobre las personas, teoría X y la teoría Y. En la primera, prevalece la creencia tradicional de que el hombre es perezoso por naturaleza, poco ambicioso y que tratará de evadir la responsabilidad.

Es necesaria una supervisión constante, son la causa principal de que los trabajadores adopten posturas defensivas y se agrupen para dañar al sistema siempre que les sea posible. La teoría Y supone que el trabajo es una actividad humana natural, capaz de brindar placer y realización personal. Según la teoría Y, la tarea principal de un administrador consiste en crear un clima favorable para el crecimiento y el desarrollo de la autonomía, la seguridad en sí mismo y la actualización personal a través de la confianza y mediante la reducción de la supervisión al mínimo. Esta segunda categoría se relaciona más con la dinámica del proceso motivador. Mc Gregory (citado por Chiavenato, 1989).

- **Teoría de Campo de Lewin.**

En la creencia de que el comportamiento es el resultado de la reacción individual al ambiente, Lewin (citado por Dessler, 1993) llegó a las siguientes conclusiones acerca de la motivación: *(a) la motivación depende la percepción individual subjetiva sobre la relación con su ambiente, (b) el comportamiento se determina por medio de la interacción de variables, es decir, la tensión en el individuo la validez de una meta y la distancia psicológica de una meta, (c) los seres humanos operan en un campo de fuerzas que influyen en la conducta, como las fuerzas de un campo magnético, por lo que la gente tiene diferentes impulsos motivadores en distintos momentos, en el contexto del trabajo algunas fuerzas inhiben mientras otras motivan.*

- **Teoría de la Valencia – Expectativa de Vroom.**

Vroom (citado por Dessler, 1993) propone que la motivación es producto de la valencia o el valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplan. La importancia de esta teoría es la insistencia que hace en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras, a diferencia de las generalizaciones implícitas en las teorías de Maslow y Herzberg.

- **Teoría de Shein del Hombre Complejo.**

La teoría de Shein (citado por Brunet, 1999) se fundamenta en: *(a) por naturaleza, el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior; (b) las necesidades, una vez satisfechas, pueden reaparecer (por ejemplo, las necesidades básicas), otras (por ejemplo, las necesidades superiores) cambian constantemente y se reemplazan por necesidades nuevas; (c) las necesidades varían, por tanto no sólo de una persona a otra, sino también en una misma persona según las diferencias de tiempo y circunstancias, (d) los administradores efectivos están conscientes de esta complejidad y son más flexibles en el trato con su personal.*

Finalmente el precitado autor, dice que ellos evitan suposiciones generalizadas acerca de lo que motiva a los demás, según proyecciones de sus propias opiniones y expectativas.

2.5. Glosario de Términos

- **Clima:** Conjunto de características del entorno interno (o externo) de la organización que condicionan y mediatizan el grado de cooperación, desarrollo personal y nivel de adhesión de las personas a la organización.
- **Cultura de Empresa:** Se trata de una serie de creencias y supuestos básicos compartidos por los miembros de una empresa que funcionan a un nivel inconsciente y que definen de manera elemental y "dada por supuesta" la imagen que tiene la empresa de sí misma y de su entorno. Valores, normas y declaraciones sobre lo que es importante para la empresa y cómo debe tratarse a los empleados.
- **Empowerment:** Delegación de autoridad. Una estrategia que permite a los empleados asumir mayores responsabilidades por las tareas que realizan y a los gerentes adoptar un rol de respaldo. Equivalencia: delegación.
- **Estima:** Afecto o consideración: no me gustaría que le ocurriera nada, pues le tengo gran estima. aprecio. Valoración positiva que se hace de algo o de alguien por sus cualidades.
- **Estrés:** Tensión, sobrecarga, sobreesfuerzo. Estado orgánico de tensión aguda que produce cansancio. (Del Hoyo) "Definido en Suecia como una 'potencial epidemia nacional', el estrés ha sido acusado del marcado aumento de suicidios ejecutivos en Japón y de la 'locura de las rutas' en Estados Unidos y otros países. Además, estudio tras estudio, relacionan directamente al estrés con la hipertensión, las afecciones cardiovasculares y la mortalidad temprana."

- **Fatiga:** Sensación de cansancio que se experimenta después de un esfuerzo físico o mental intenso y continuado. Molestia o dificultad al respirar. Angustia o congoja que se siente al ver sufrir a alguien: daba fatiga verlo tan apurado.
- **Labor:** Ocupación que ejerce una persona a cambio de un salario, cualquier trabajo que hace una persona, labranza de una tierra de cultivo labores agrícolas.
- **Líder:** Persona o grupo de personas que ocupa el primer lugar entre las de su grupo. Persona o equipo que se halla situado a la cabeza de una clasificación o competición. Jefe de grupo o de partido político. Persona que ejerce su autoridad sobre los miembros de un grupo basándose en la confianza que le otorgan.
- **Liderazgo:** Proceso que ayuda a dirigir y movilizar personas y/o ideas. Influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a la consecución de un objetivo.
- **Motivación:** Aquello que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano. En GRH alude al deseo que tiene el individuo de realizar su trabajo lo mejor posible, o de realizar el máximo esfuerzo en la ejecución de las tareas que se le han asignado.
- **Organización:** Es un conjunto de cargos con reglas y normas de comportamiento que han de respetar todos sus miembros, y así generar el medio que permite la acción de una empresa. La organización es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros). Funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos.

Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común.

- **Pertinente:** Que es conveniente y oportuno para una situación determinada que pertenece o se refiere a una cosa. Propuso una solución pertinente a nuestros intereses.
- **Riesgo Laboral:** Posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño derivado del trabajo.

CAPITULO III

3. Metodología y Técnica.

3.1 Unidad de Análisis:

La presente investigación se va a desarrollar en la Universidad Técnica de Cotopaxi, de la ciudad de Latacunga, la unidad de análisis o de observación está destinada al Personal Administrativo y de Servicios.

3.2 Población y Muestra:

La población o universo seleccionado para el estudio correspondiente, está determinado por el número empleados y trabajadores de la U.T.C en la que se involucra 181 personas; considerando que es una población significativa para el estudio, es necesario aplicar una muestra probabilística a través de una selección aleatoria de la unidad de análisis, para lo cual se empleará el método aleatorio simple. Para determinar el tamaño de la muestra, se aplicará la siguiente fórmula: Galindo Edwin. (2008). Estadística Elemental Moderna. Quito: ProCiencia Editores; ISBN-9978-82-991-1

$$n = \frac{PQ \times N}{\frac{(N-1) \times [E]^2 + PQ}{[K]^2}}$$

En donde tenemos los siguientes valores:

n= Tamaño de la muestra

PQ= 0.25

N= Población total

E²= Error al cuadrado. Rango de 0.05

K²= Constante de 2 al cuadrado.

Procedimiento de Cálculo.

N= 181

$$n = \frac{0,25 \times 181}{181 - 1 \frac{(0,05)^2}{(2)^2} + 0,25}$$

$$n = \frac{45,25}{181 (0,000625) + 0,25}$$

$$n = \frac{45,25}{0,363}$$

n= 124 empleados y personal de servicios a encuestar.

3.3. Tipos de investigación

Con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados en la investigación, aclarar el problema planteado, como el de aproximarnos a la comprobación de la hipótesis de manera descriptiva y cualitativa, se seleccionará los siguientes tipos de investigación:

3.3.1. Investigación de campo.- El mismo que será empleada al plantear el problema de estudio, al determinar ¿Cuál es la Importancia de un adecuado Clima Organizacional del Personal administrativo y de Servicios en la Universidad Técnica de Cotopaxi? Para responder esta incógnita fue necesario sondear el lugar de los hechos, tal es el caso de los diferentes puestos de trabajo del Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad, que fue indispensable para conocer la realidad de la equidad de género en cada espacio en los que se desenvuelven hombres y mujeres.

3.3.2. Investigación concluyente descriptiva.- Se empleará para comprobar los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas con tamaños de muestras representativas de la población que la constituyen: 124 empleados y trabajadores y con la resultados estadísticos obtenidos de fuentes internas de la Universidad Técnica de Cotopaxi con la finalidad de llegar a conclusiones próximas del fenómeno investigado.

3.4. Métodos de estudio:

Para complementar el estudio investigativo y haciendo referencia a la tipología de la investigación, se optará por seleccionar dos modalidades de métodos de investigación:

3.4.1 Métodos empíricos:

- A. Observación:** Al observar las actitudes más representativas en las diferentes actividades y funciones que desempeñan el personal administrativo y de servicios de la Universidad Técnica de Cotopaxi.
- B. Encuesta:** Al realizar mediciones de las variables a través de la aplicación de un cuestionario debidamente estructurado para el personal administrativo y de servicios, con el objetivo de verificar los indicadores establecidos en las variables.

3.4.2 Métodos teóricos:

- A. Analítico-Sintético:** Al analizar las causas y consecuencias del deteriorado clima organizacional en el personal administrativo y de servicios de la U.T.C, y al llegar a conclusiones generales sobre el tema de estudio, enfocando nuevos conocimientos teóricos a través de una diversidad de fuentes bibliográficas.
- B. Inductivo- Deductivo:** Al determinar el problema que es el punto de partida de la investigación, desde hechos específicos hasta generalizar los resultados obtenidos a través de la recolección de datos en su tratamiento estadístico.

Por otro lado el deductivo se empleó en la construcción de marco teórico con la adopción de teorías generales y relacionarlas con el tema específico en estudio.

3.5. Técnicas e instrumentos para obtener datos:

3.5.1 Técnicas:

- A. La Entrevista:** Se aplicará esta técnica con el fin de obtener información, opinión, y criterios de la Presidenta de la Asociación de Empleados y Trabajadores de la UTC.

- B. La Encuesta:** Esta técnica será necesaria para recopilar información directa a través de la aplicación de un cuestionario a una muestra de la población total que la representa a 124 empleados y trabajadores de la U.T.C.

3.5.2 Instrumentos:

3.5.2.1 Para la colecta de datos:

- A. Cuestionario:** Que se elaborará en función a las necesidades de la investigación y que será la herramienta fundamental en la obtención de datos. El cuestionario está dirigida al personal administrativo y de servicios de la UTC. Se aplicará una entrevista estructurada para recopilar información a la Lic. Rocío Arcos Presidenta de la Asociación de Empleados y Trabajadores de la UTC.

3.6. Fuentes de Información:

Con la finalidad de recopilar toda la información necesaria para el estudio y análisis del tema propuesto, es necesario recurrir a dos tipos de fuentes:

3.6.1 Fuentes primarias:

Al aplicar encuestas directas a la muestra de la población total en estudio, para conocer el nivel de discriminación por género en los diferentes estamentos de la U.T.C.

3.6.2 Fuentes secundarias:

Al recurrir una variedad de fuentes bibliográficas y artículos de internet relacionados con el tema de Clima Organizacional; además recolección de datos en el departamento estadístico de la U.T.C, para conocer el número de estudiantes, docentes y personal administrativo y de servicios que prestan sus aporte profesional, con la finalidad de determinar su aporte dentro del contexto universitario.

CAPÍTULO IV

4.1. Análisis e Interpretación de Resultados

4.1.1. Análisis e Interpretación.

La técnica que se ha seleccionado para recopilar información sobre la propuesta de estudio es la encuesta, la misma que contiene preguntas cerradas y de selección múltiple ya que facilita la tabulación de resultados.

En cuanto a la muestra seleccionada luego de extraer con la fórmula correspondiente su cálculo, está distribuida de la siguiente manera: De un total de 181 empleados y trabajadores su muestra equivale a 124 personas dedicadas a las funciones administrativas y de servicios.

El modelo de instrumento de la encuesta es el cuestionario que está diseñado por el membrete de presentación, código del ejemplar, solicitud de colaboración, objetivo de la encuesta, instructivo e ítems. (VER ANEXOS).

La encuesta aplicada es de carácter anónima para obtener mejores resultados sin grado de identificación personal. El modelo de encuesta contiene 8 preguntas relacionadas con cada variable. Los resultados obtenidos luego de su tabulación serán generalizados a toda la población a la que se involucra el trabajo investigativo. Es decir en el Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

4.1.1. Encuesta aplicada al personal Administrativo y de Servicios de la U.T.C.

Para aplicar la encuesta a 124 personal Administrativos y de Servicios de la UTC de la ciudad de Latacunga, Provincia de Cotopaxi, consideró la información que se detalla a continuación:

Cuadro N° 5. Población Administrativa y de Servicios por año, Relación Laboral y Sexo Periodo (2006-2010)

AÑO	RELACION LABORAL	HOMBRES	PORCENTAJE HOMBRES	MUJERES	PORCENTAJE MUJERES	TOTAL	% RELACION LABORAL
2006	CONTRATO	72	70%	31	30%	103	73.57%
	NOMBRAMIENTO	20	54%	17	46%	37	26.43%
	TOTAL POR AÑO	92	66%	48	34%	140	
2007	CONTRATO	73	66%	38	34%	111	75%
	NOMBRAMIENTO	20	54%	17	46%	37	25%
	TOTAL POR AÑO	93	63%	55	37%	148	
2008	CONTRATO	95	67%	46	33%	141	79.21%
	NOMBRAMIENTO	20	54%	17	46%	37	20.79%
	TOTAL POR AÑO	115	65%	63	35%	178	
2009	CONTRATO	80	71%	32	29%	112	61.88%
	NOMBRAMIENTO	36	52%	33	48%	69	38.12%
	TOTAL POR AÑO	116	64%	65	36%	181	
2010	CONTRATO	44	81%	10	19%	54	29.67%
	NOMBRAMIENTO	77	60%	51	40%	128	70.33%
	TOTAL POR AÑO	121	66%	61	34%	181	

FUENTE: Departamento de Estadísticas de la U.T.C (2010-2011).

Elaborado: Libia Almeida Lara

4.1.1.1 Análisis de la Población Administrativa y de Servicios, Relación Laboral y Sexo del año 2010.

Refiriéndonos al total de la población administrativa y de servicios del año 2010, se presenta el siguiente análisis: 121 empleados esto es el 66% son hombres y 61 esto es el 34% son mujeres, en relación al personal administrativo a contrato el 81% corresponde a hombres y el 19% a mujeres; mientras que en el personal administrativo y de servicios a nombramiento el 60% son hombres y el 40% mujeres.

Al comparar la población administrativa y de servicios por relación laboral del año 2006 con la del año 2010, tenemos que en el 2006 el porcentaje del personal a contrato oscilaba en el 73.57% y a Nombramiento el 26.43%; al año 2010 ocurre lo contrario el 70.33% posee nombramiento, y el 29.67% contrato.

De la población por género el 70% de hombres mantenía contrato en el 2006, frente al 30% de mujeres; el 54% de hombres mantenía nombramiento, frente al 46% de mujeres. Para el 2010 el 81% de hombres mantiene contrato y el 19% de mujeres; en relación a nombramientos se lo ha proporcionado al 60% de hombres, frente al 40% de mujeres, marcando una variación a favor de los hombres; con un margen diferencial de 8 puntos en el 2006 a 20 puntos en el 2010 de hombres y mujeres a nombramiento; y de 40 puntos en el 2006 frente a 62 puntos en el 2010 en la relación laboral bajo la modalidad de contrato.

4.1.2. Ponderación de la Muestra

Cuadro N° 6. Ponderación de la Muestra para aplicar la Encuesta al Personal Administrativo y de Servicios de la UTC.

PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO UTC.	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
CONTRATO	44	10	54
NOMBRAMIENTO	77	51	128
TOTAL 2010	121	61	181
CALCULO DE MUESTRA	124	PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS	
HOMBRES	60%	121	74
MUJERES	40%	61	50
ENCUESTA APLICADA A:			124

FUENTE: Departamento de Estadísticas de la U.T.C (2010-2011).

Elaborado: Libia Almeida Lara

Para Ponderar la aplicación de la Encuesta se partió de la variable de 181 empleados y personal de servicios que labora en la UTC, cuyo tamaño de muestra es de 124, calculado con la fórmula respectiva (Pág.47) se ponderó dividiendo en grupos por sexo, considerando que en la institución hay más hombres que mujeres, entonces se calculó el 60% del personal administrativo y de servicios, hombres esto es de 121 son 74 personas; y del personal administrativo y de servicios mujeres, el 40% de 61 mujeres con 50 personas. Entonces suma 124 empleados y trabajadores considerados para aplicar la encuesta de Clima Organizacional en la Universidad Técnica de Cotopaxi.

4.1.2.1. Resultados de la Encuesta aplicada al Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

A continuación se presentan los resultados de la encuesta aplicada a 121 empleados y personal de servicio de la Universidad técnica de Cotopaxi.

1.- ¿Considera usted que el Clima Organizacional adecuado mejora el ambiente de trabajo y la productividad?

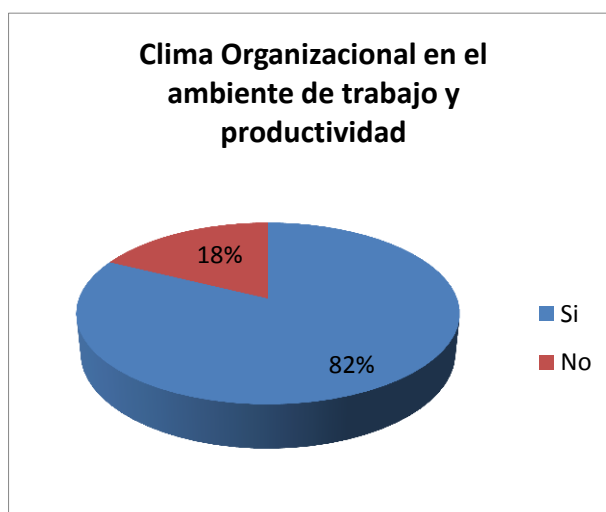
Tabla 1: El Clima Organizacional en el ambiente de trabajo y productividad.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	102	82.26
No	22	17.74
TOTAL	124	100.00

Fuente: Personal Administrativo y de Servicios de la U.T.C

Elaborado por: Libia Almeida.

Grafico 1: El Clima Organizacional en el ambiente de trabajo y productividad.



Fuente: Personal Administrativo y de Servicios de la U.T.C

Elaborado por: Libia Almeida.

Análisis e Interpretación Pregunta 1.- De los resultados obtenidos en el primer Ítem, se puede observar que un alto porcentaje con un 82% que representa a 102 empleados y trabajadores, consideran que el Clima Organizacional adecuado mejora el ambiente de trabajo y la productividad, y un 18%, no lo considera como un elemento importante en el trabajo.

Contrastando los datos que el porcentaje del 82%, valores muy elevados de la encuesta consideran que definitivamente el Clima Organizacional adecuado mejora en Ambiente de Trabajo en la U.T.C.

2.- Según su criterio, ¿Cuáles son las razones para que exista un deteriorado Clima Organizacional?

Tabla 2: Razones para que exista un deteriorado Clima Organizacional.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Falta de Liderazgo.	18	7,14 %
Desconocimiento de Leyes y Reglamentos.	87	34.52%
Deficientes sistemas de comunicación.	73	28.97%
Incertidumbre respecto al futuro laboral.	52	20.64%
Otros.	22	8.73 %
TOTAL RESPUESTAS	252	100.00

Fuente: Personal Administrativo y de Servicios de la U.T.C

Elaborado por: Libia Almeida.

Grafico 2: Razones para que exista un deteriorado Clima Organizacional.



Fuente: Personal Administrativo y de Servicios de la U.T.C

Elaborado por: Libia Almeida.

Análisis e Interpretación. Pregunta 2.- Al revisar y analizar la pregunta se deduce que de las respuestas obtenidas esto es 252, de los 124 empleados y trabajadores, un 34 % considera que existe un desconocimiento de Leyes y Reglamentos, esto se da por el cambio a las reformas legales emanadas por el Gobierno en relación a los Servidores Públicos.

De la misma manera son altos los porcentajes de los empleados y trabajadores que mantienen zozobra por su estabilidad laboral y por deficientes niveles de comunicación esto es el 29% y 21%; siendo esto una preocupación si se considera que se debió difundir de la manera más oportuna estos eventos y buscar los mecanismos para que se afecte lo menos posible a la psiquis y el clima en el trabajo.

3. ¿Ud. ha sido sentido un ambiente negativo en su lugar de trabajo?

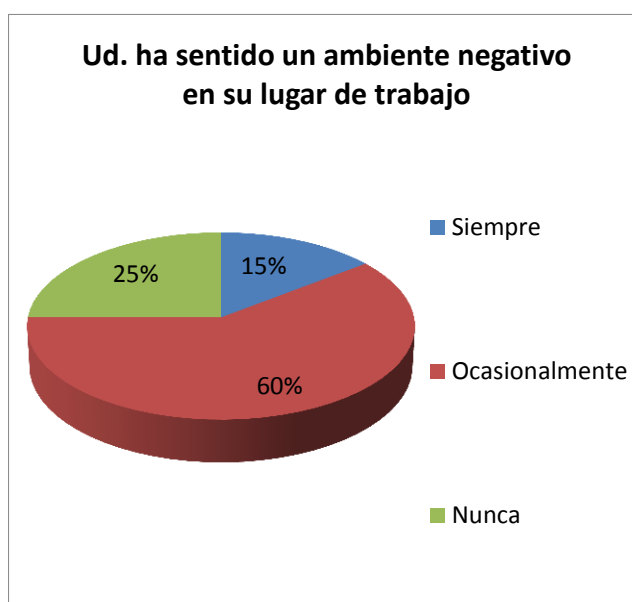
Tabla 3: Ud. ha sentido un ambiente negativo en su lugar de trabajo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Siempre	18	14.52 %
Ocasionalmente	75	60.48 %
Nunca	31	25 %
TOTAL	124	100.00

Fuente: Personal Administrativo y de Servicios de la U.T.C

Elaborado por: Libia Almeida.

Grafico 3:Ud. ha sentido un ambiente negativo en su lugar de trabajo.



Fuente: Personal Administrativo y de Servicios de la U.T.C

Elaborado por: Libia Almeida.

Análisis e Interpretación. Pregunta 3.- El análisis de la siguiente pregunta cabe considerar que el 60% de los empleados y trabajadores reflexiona que ocasionalmente ha sentido un ambiente negativo en su lugar de trabajo, un 31% no lo percibe así y el 15% trabaja permanentemente en un ambiente negativo en la institución. Cabe mencionar que estas dificultades se presentan latentes por la circunstancia de tipo legal que se ha analizado.

Es pues muy válido empezar a trabajar en descontaminar el ambiente laboral que se ha visto deteriorado en los últimos acontecimientos.

4. ¿Ud. labora en la universidad, en las siguientes funciones?

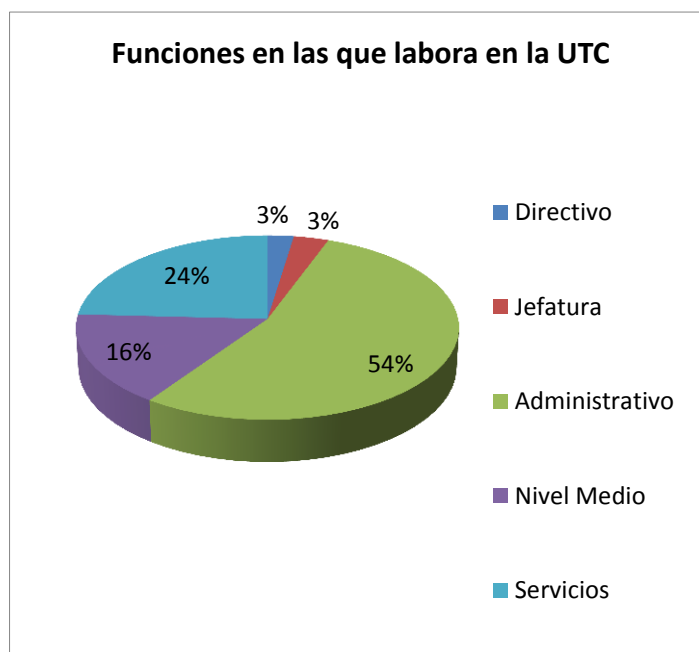
Tabla 4: Ud. labora en la Universidad, en las siguientes funciones.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Directivo	3	3 %
Jefatura	4	3 %
Administrativo	67	54 %
Nivel Medio	20	16 %
Servicios	30	8%
Otros	0	0%
TOTAL	124	100.00

Fuente: Personal Administrativo y de Servicios de la U.T.C

Elaborado por: Libia Almeida.

Grafico 4:Ud. labora en la Universidad, en las siguientes funciones.



Fuente: Personal Administrativo y de Servicios de la U.T.C

Elaborado por: Libia Almeida.

Análisis e Interpretación. Pregunta 4.- En la pregunta cuarta se puede apreciar que un 54% de los encuestados desempeñan funciones administrativas en la Universidad, un 24% en el nivel de servicios, el 16% en los niveles de asesoría o medio, y el 6% restante está distribuido en personal Directivo y de Jefatura.

Si contrastamos estos porcentajes podemos analizar un 78% entre los niveles Administrativos, medio y de Servicios, esto es que 117 empleados y trabajadores en la UTC, pertenecen al grupo de análisis del presente trabajo de investigación

5. A su parecer: ¿Cuáles son los problemas más comunes que enfrenta en su trabajo?

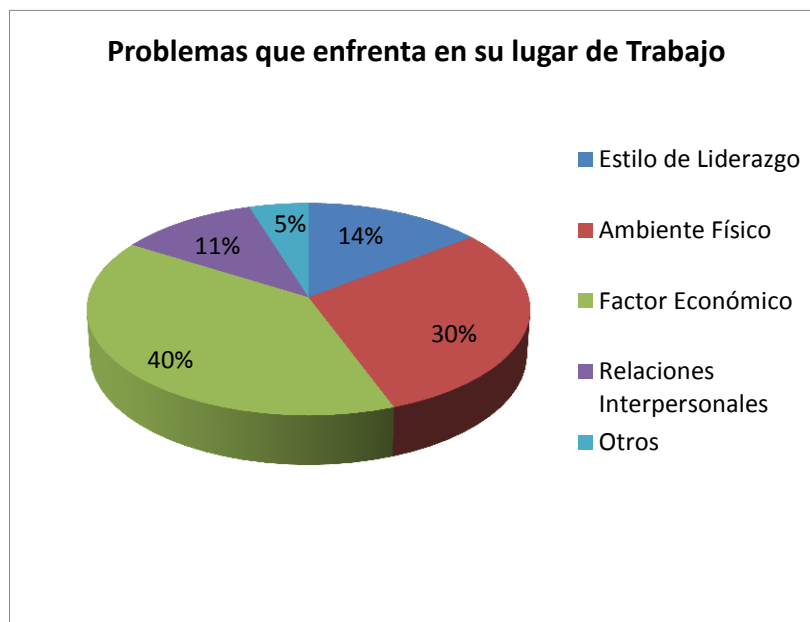
Tabla 5: Problemas más comunes en su lugar de trabajo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Estilo de Liderazgo	18	14.51 %
Ambiente Físico	37	29.83 %
Factor Económico	49	39.52 %
Relaciones Interpersonales	14	11.30 %
Otros	6	4.84%
TOTAL DE RESPUESTAS	124	100.00

Fuente: Personal Administrativo y de Servicios de la U.T.C

Elaborado por: Libia Almeida.

Grafico 5: Problemas más comunes en su lugar de trabajo.



Fuente: Personal Administrativo y de Servicios de la U.T.C

Elaborado por: Libia Almeida.

Análisis e Interpretación, Pregunta 5.- En esta pregunta se solicitó a los encuestados responder con una sola respuesta por ser un parámetro que permite medir el aspecto real que deteriora el clima organizacional en la Institución educativa, reflejando un 40% , que opina la situación económica, esto considerando que los sueldos han sido estancados desde hace cuatro años aproximadamente y que la aplicación de las nuevas leyes de la LOSEP, entre otras ha implicado categorizar y pagar sueldos con esos parámetros.

Otro aspecto que destaca es el ambiente físico con un 30% , esto considerando de la misma manera que la estructura de la casona universitaria se encuentra paralizada por falta de presupuesto que debe asignar el Estado, creciendo en los últimos cuatro años en un 48% en la planta docente y administrativa y en un 60% en la población estudiantil.

El restante 14% se refiere al estilo de liderazgo, 13% opina que su desmotivación en el lugar de trabajo se relaciona a las relaciones interpersonales y un 5% se orienta a otros

6. ¿Cree usted que en su preparación académica es indispensable insertar un proceso de optimización del Clima Organizacional?

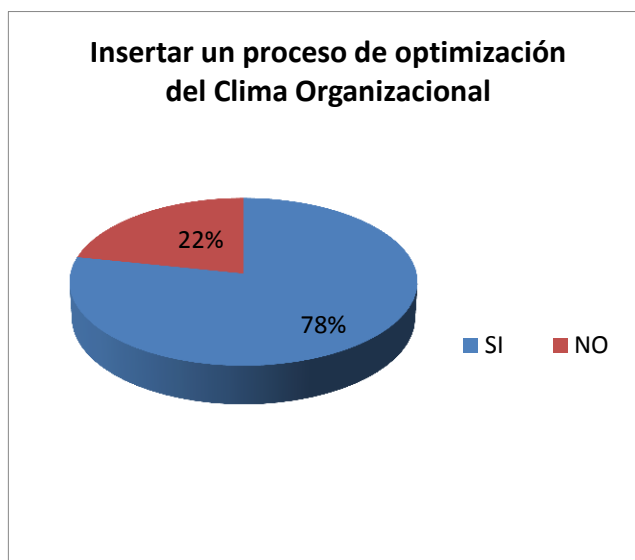
Tabla 6: Insertar un proceso de optimización del Clima Organizacional.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	97	78.24%
NO	27	21.76%
TOTAL	124	100.00

Fuente: Personal Administrativo y de Servicios de la U.T.C

Elaborado por: Libia Almeida.

Grafico 6: Insertar un proceso de optimización del Clima Organizacional.



Fuente: Personal Administrativo y de Servicios de la U.T.C

Elaborado por: Libia Almeida.

Análisis e Interpretación. Pregunta 6.-De la muestra a quien se aplicó la encuesta podemos interpretar que de los 124 encuestados 97 es decir el 78% están de acuerdo de que en su carrera profesional es indispensable insertar un proceso de optimización del Clima Organizacional, ante la respuesta de 27 encuestados, esto es el 22% consideran que no es necesario este proceso.

Estos resultados manifiestan el sentir de un gran porcentaje de la población que considera necesario optimizar el Clima Organizacional en su lugar de trabajo, lo que apuntala de mejor manera el trabajo de aplicación de estas estrategias.

7.- ¿De las siguientes estrategias, cuál sería la idónea para impulsar un buen Clima Organizacional en la UTC?

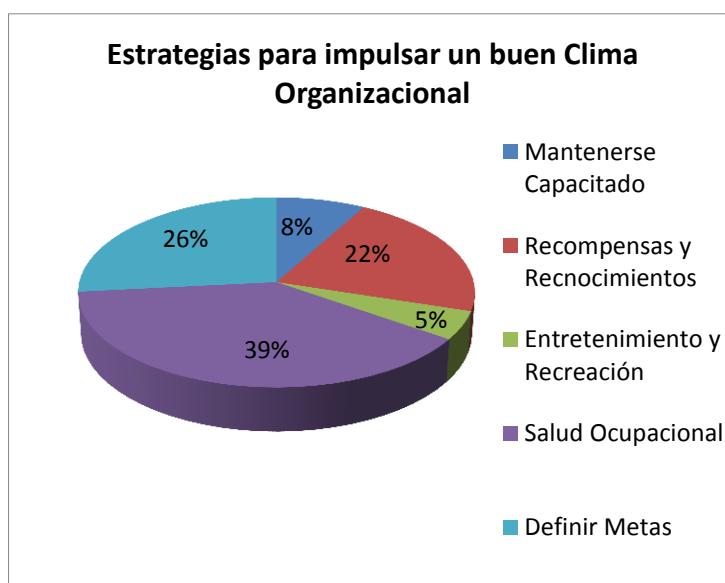
Tabla 7: Estrategias para impulsar un buen Clima Organizacional.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Mantenerse Capacitado	10	8%
Recompensas y Reconocimiento	27	22%
Salud Ocupacional	6	5%
Entretenimiento y Recreación	48	39%
Definir Metas	33	26%
TOTAL	124	100.00

Fuente: Personal Administrativo y de Servicios de la U.T.C

Elaborado por: Libia Almeida.

Gráfico 7: Estrategias para impulsar un buen Clima Organizacional



Fuente: Personal Administrativo y de Servicios de la U.T.C

Elaborado por: Libia Almeida.

Análisis e Interpretación. Pregunta 7.- Del análisis de la pregunta se desprende los siguientes datos de 124 encuestados; 48 es decir el 39% considera que una de las estrategias para impulsar un buen Clima Organizacional es el Entretenimiento y recreación; 33 encuestados, esto es el 26% considera importante el Definir Metas; 27 personas correspondiente al 22% responde que es necesario las Recompensas y el reconocimiento; 10 personas que son el 10% responden el Mantenerse capacitados y 6 personas es decir el 8% considera necesaria la Salud Ocupacional.

La concepción de que Clima Organizacional es lo mismo que Clima Social se enfatiza en las respuestas y en el desconocimiento del tema y se refleja en un porcentaje muy elevado que considera que para impulsar en la Institución el Clima Organizacional requiere entretenimiento y recreación. Es importante el resultado de encuestados que considera importante la definición de metas y el tema de reconocimiento y las recompensas como un elemento motivador, lo que hace notar que la gente necesita conocer las metas claras a donde dirige sus esfuerzos y el asunto económico tanto como el espaldarazo son factores fundamentales para mejorar el clima en el lugar de trabajo.

8. ¿Cree Ud. que la Universidad debe contar con un departamento persona/as encargadas de mejorar el Clima Organizacional?

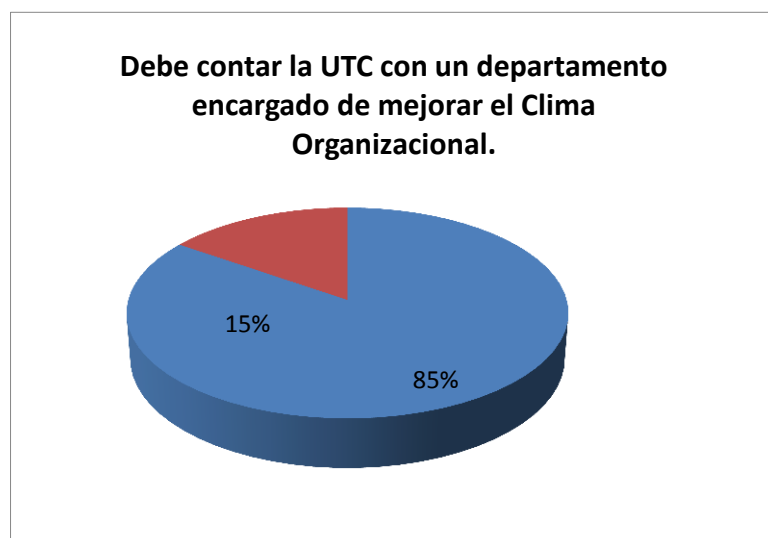
Tabla 8: Debe contar la UTC con un departamento encargado de mejorar el Clima Organizacional.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	105	85%
NO	19	15%
TOTAL	124	100.00

Fuente: Personal Administrativo y de Servicios de la U.T.C

Elaborado por: Libia Almeida.

Grafico 8: Departamento encargado de mejorar el Clima Organizacional.



Fuente: Personal Administrativo y de Servicios de la U.T.C

Elaborado por: Libia Almeida.

Análisis e Interpretación. Pregunta 8.-El número de personal administrativo de la Universidad Técnica de Cotopaxi que considera necesario que exista un Departamento encargado de la gestión del Clima Organizacional es de 105, es decir el 85%,; tan solo 19 personas es decir el 15% consideran que no es necesario en la institución.

Es entonces el sentir de la mayoría de los encuestados contar con personas que garanticen un Clima Organizacional apropiado en la Universidad.

4.1.3. Entrevista realizada a la Presidenta de la Asociación de Empleados y Trabajadores de la UTC.

Análisis de la entrevista realizada a la Lic. Rocío Arcos Freire en calidad de Presidenta de la Asociación de Empleados y Trabajadores de la UTC de la ciudad de Latacunga, Provincia de Cotopaxi. Señala las siguientes opiniones:

1.- ¿Sabe usted que significa Clima Organizacional?

Luego de hacer llegar un cordial saludo, la Lic. Rocío Arcos a nombre de la Asociación de Empleados y Trabajadores; responde que el Clima Laboral hace referencia a todo un compendio de elementos que comprenden a la estructura física, el clima institucional, la emotividad, las relaciones interpersonales entre compañeros, liderazgo y potencialidades del talento humano para potencializar una institución.

2.- ¿La Universidad Técnica de Cotopaxi, cuenta con un Departamento o persona/as encargadas de mejorar el Clima Organizacional?

Por el momento no contamos con este elemento, creo que es una falencia ya que contamos con una dirección Administrativa y la ausencia de una Unidad de Talento Humano, que es de acuerdo a la ley, la encargada de mejorar ese bienestar social, salud ocupacional y todos aquellos elementos que hacen referencia a crear un clima óptimo organizacional que permite desarrollar el desempeño laboral de todo el talento potencializar una organización; vamos a la creación de esa unidad y estamos en ese empeño.

3.- ¿La Universidad Técnica de Cotopaxi ha brindado cursos que ayuden a mejorar el Clima Organizacional y el desempeño de los empleados en la misma?

Esporádicamente se ha realizado esos cursos, toda vez que no hay una política implementada en la Institución para lo que significa la capacitación del su talento humano, han sido actividades eventuales que no van a mejorar ese clima organizacional para que el talento humano se sienta realizado y trabaje de mejor manera.

4.- ¿Considera usted que el personal administrativo y de servicios de la Universidad Técnica de Cotopaxi se encuentra motivado?

La motivación existe toda vez que realizar un trabajo hace que el ser humano se desarrolle y se realice como tal, sin embargo yo creo que se encuentra motivado en el ánimo y el compromiso de darle a la Institución lo mejor de sí; eso forma parte del propio ser humano, pero aparte de ello una motivación que le permita el mejoramiento u optimizar de mejor manera ese trabajo creo que no, siempre se debe tomar en cuenta que deben haber elementos que logren optimizar las fortalezas y sacar el mejor provecho a las potencialidades que tenemos todos los empleados y quienes trabajamos dentro de esta institución; sin embargo existiendo el compromiso debe ir de la mano de una motivación real y efectiva que nos permita que rindamos de mejor manera.

5.- ¿Está usted de acuerdo con las políticas que en relación a Clima Organizacional se dan al Interior de la Universidad?

En la práctica no existen este tipo de políticas, sin embargo se debería tomar en cuenta todos los elementos que contempla un clima organizacional para que el talento humano se sienta realizado en su actividad laboral.

6.- ¿Cree usted que existen buenas relaciones humanas entre el personal administrativo y de servicios de la Universidad?

Como en toda institución no se puede hablar de relaciones interpersonales óptimas, porque como lo dice el mismo clima organizacional los conflictos se dan, sin embargo yo creo que en medida de las posibilidades existen relaciones interpersonales, favorables, no optimas, porque de un lado existe el trabajo que hace el personal de servicios que hay que estarle exigiendo que cumpla con su actividad y por otro lado también el personal administrativo que tiene su nivel y siempre va a ver esa brecha que degenera de alguna manera un roce o un conflicto.

7.- ¿Considera usted que la Universidad ha tomado en cuenta su opinión y la del personal ante cualquier circunstancia?

Se toma en cuenta la opinión dentro de lo que significan las instancias de dirección de la Universidad, allá llegan todas las opiniones, pedidos, solicitudes preocupaciones que tenemos del talento humanos, de docentes, empleados, sin embargo si debo decirlo autocríticamente es muy poco lo que se hace en relación a la opinión de lo que se genera dentro de la propia organización trátese de asociación de empleados y trabajadores, y ese por ello que en determinadas circunstancias el personal se siente desmotivado ante la expectativa que se genera con las solicitud, pedidos u opiniones que se tenga y la contestación en documentos que sin embargo no se las cumple ni se las lleva a los hechos.

8. - ¿Cree usted que una de las causas que influyen en el desarrollo de las actividades son las políticas de Clima Organizacional tomadas por parte de las autoridades de la Universidad?

Yo creo que es la ausencia de una política de clima organizacional óptimo es precisamente lo que genera dificultades, no se ha tomado en cuenta que para el desarrollo de las actividades necesitamos un clima organizacional adecuado que nos

permita en todas las dependencias a nivel estructural físico estamos sometidos a ratos a continuos ruidos, a un ambiente a veces lleno de polvo por la propia situación en el lugar en donde se halla ubicada la universidad, una falta de comunicación también diría yo, no hay canales de comunicación adecuada en donde fluya la información y estando a veces tan cerca cada dependencia es una isla y esto genera que no exista este clima organizacional adecuado, sin embargo creo que las autoridades han hecho no lo manda la ley, porque hoy debemos ir a ese cumplimiento de generar ambientes óptimos y adecuados, más bien yo pienso que hay un freno por esta cuestión presupuestaria que no nos ha permitido desarrollarnos como corresponde y que estamos en ese avance y en ese empeño de tratar de generar un clima organizacional que nos permita fortalecer la institución y también el estado de ese ánimo de cada uno de los componentes que hacemos la Universidad.

9.- ¿La estructura organizativa que posee la Universidad está realmente acorde, al funcionamiento operativo que aquí se realiza?

Yo creo que en esta última etapa fuimos a reubicar una estructura organizativa diferente con la que veníamos trabajando que era un poco cerrada, hoy está ubicado conforme a la realidad, se lo ha planteado en el organigrama con los canales de comunicación adecuados entre las diferentes instancias de dirección y las instancias que son operativas.

10.- ¿Posee la Universidad un acondicionamiento físico favorable, para la realización de las actividades del personal administrativo?

En unos casos si, en otros casos no, en algunas dependencias tenemos los espacios moderados, en otras dependencias no porque nuestra situación de espacio es la que nos limita, nuestra necesidad ahora son aulas y muchas veces nuestras dependencias las hemos convertido en aulas para dar cabida a la demanda de los estudiantes que ingresa cada semestre a cursar la educación superior en nuestra universidad, entonces

si hay dependencia que no tienen los espacios adecuados y un clima adecuado para el desarrollo de sus actividades.

11. - ¿Cuenta realmente la Universidad con equipos tecnológicos efectivos para el desempeño de las actividades administrativas?

Yo creo que si en eso si hemos tenido la posibilidad de contar con la tecnología, no en demasía, pero si acorde a la necesidad y a las actividades que realizamos. La gestión ha hecho que estemos precisamente al día con lo que significa la adquisición y la implementación de equipos informáticos que nos permitan estar acordes con el avance de la tecnología y de la velocidad de la información; inclusive con el servicio de internet que posee la universidad ampliando la banda de recepción para este servicio, yo creo que en eso si hemos dado un paso adelantado que si estamos acorde a lo que se requiere, sin embargo eso es al segundo obsoleto y entonces hay que estar actualizándose y en esto si hay el empeño de las autoridades para seguir readecuandoactualizándonos en lo que refiere a equipos y tecnología para el desarrollo de las actividades.

4.1.3.1. Análisis de la Entrevista realizada a la Presidenta de la Asociación de Empleados y Trabajadores de la UTC.- Al analizar las respuestas dadas a la presente Entrevista se puede considerar que es irrefutable que la oportunidad de incluir el Clima Organizacional como parte del proceso de gestión de la Universidad Técnica de Cotopaxi ha sido nulo.

No se cuenta con cifras de los procesos de capacitación, políticas o propuestas de Clima Organizacional, puesto que la Universidad Técnica de Cotopaxi no cuenta con una Unidad de Talento Humano, y esto merma en gran porcentaje la posibilidad de capacitar o desarrollar programas de motivación al capital humano.

De acuerdo a la Lic., Arcos en su calidad de Presidenta de la Asociación de Empleados y Trabajadores de la UTC, existe la posibilidad de crear esta dependencia, pero al momento el personal se encuentra motivado por el compromiso personal que mantiene con miras a sacar adelante a la Institución. Las relaciones laborales son favorables, no óptimas; se mantiene un ambiente de presión para el cumplimiento de las actividades del personal de servicio.

La entrevista refleja que las dependencias no cuentan con condiciones físicas favorables para el desarrollo de las actividades, esto debido a que al ser una institución pública no se asignan los recursos necesarios para la construcción de estructuras y se acoplan al espacio físico con el que se cuenta actualmente. A pesar de ello si están a la vanguardia tecnológica con los servicios indispensables de comunicación y desempeño de actividades.

4.2. Elementos a considerar para mejorar el Clima Organizacional en la U.T.C.

“Un buen clima o un mal clima organizacional tienen consecuencias importantes para la organización a nivel positivo y negativo.”

El interés suscitado por el campo del Clima Laboral está basado en la importancia del papel de los individuos que integran las organizaciones sobre sus modos de hacer, sentir y pensar y, por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla

4.2.1. La Cultura Organizacional: Es “ El conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparte los miembros de una organización”.www.info@ajeasturias.com.

La organización hace referencia a, si existen o no, métodos operativos y establecidos de organización del trabajo, como pueden ser los procesos productivos, así, como si se trabaja aisladamente o, la empresa promueve equipos de trabajo. El Clima Organizacional pretende el convivir armónico de éstos equipos con pertenencia a la organización y sus usuarios.

4.2.2. El Involucramiento: Es "El grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de sus existencias.www.info@ajeasturias.com.

La Identidad se constituye en el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización

El grado de entrega de cada empleado hacia la empresa. Depende mucho de cuánto sienta a la empresa como parte de su propia vida. Este sentimiento depende de qué tanto haga la empresa por el empleado, la motivación, etc.

Entonces es muy importante saber, que no hay implicación sin un liderazgo eficiente y, sin unas condiciones laborales aceptables.

4.2.3. Igualdad: Si todos los empleados se sienten igualmente tratados, se sentirán tan importantes como el gerente mismo. La igualdad es un derecho en la empresa para todos.

Las características de una organización son permanentes en el tiempo, pero pueden y deben diferenciarse correctamente las características propias de las áreas de la empresa.

Se debe considerar entonces que la igualdad es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. El amiguismo y la falta de criterio, ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza.

4.2.4. Las condiciones físicas: Aquí entran en juego elementos tan poco tenidos en cuenta como la correcta iluminación, la ergonomía (sillas de trabajo, escritorios), oficinas, sonido, distribución de los espacios, etc. Estas condiciones son tan básicas que se ha comprobado que en muchas empresas el nivel de productividad mejoró, cuando se mejoró la iluminación.

4.2.5. Liderazgo, La Calidad Directiva: Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus trabajadores y viceversa.

“Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, solo obtendrá logro a corto plazo, pero a largo plazo saldrá del mercado.”

- **Liderazgo:** Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito.

La Calidad Directiva se trata, sin duda, del aspecto más relevante. El éxito de un proyecto de empresa parcial o total depende del liderazgo de la dirección general y el equipo directivo, quienes deben entusiasmar y crear buenas relaciones con respeto y lealtad, adaptándose a las habilidades y emociones de sus empleados.

Asimismo, estos últimos tienen que percibir que quienes encabezan la compañía pretenden lograr los objetivos que se ha marcado la organización y no sus metas personales, que reconocen el derecho del trabajador a equivocarse alguna vez cuando delegan en él, que le permiten tomar decisiones y, por último, que muestran interés por su trabajo.

La función directiva debe basarse en los valores y el compromiso ético. Influye activamente, entre otros, en el trato personal, en la delegación de responsabilidades, en el reconocimiento y en la comunicación.

- La persona espera siempre recibir un buen trato de la dirección de la empresa, de sus responsables directos y de sus compañeros de trabajo.
- Un buen director general debe apostar por una estructura horizontal en el organigrama de la empresa que facilite la delegación de responsabilidades. De ese modo, fomenta la iniciativa de la persona que asume riesgos y gestiona su propio trabajo tomando las decisiones oportunas, lo cual es clave para lograr el cumplimiento de objetivos.
- A cualquier persona le gusta que se reconozca su labor, bien con dinero o sin él. El dinero es un factor motivador muy importante y, al empleado hay que retribuirle su trabajo de forma justa, pero el dinero no resulta necesario para felicitarle por un buen resultado; y lo mismo ocurre a la hora de aconsejarle y enseñarle cuando comete errores.
- La comunicación se da en dos vertientes: la corporativa, a través de la que el trabajador está informado y conoce la misión de la empresa, su organización, situación económica y planes futuros; y en el día a día, para conseguir una buena comunicación ascendente, descendente y horizontal con objeto de que el empleado perciba una política de puertas abiertas que le permita:
 - a) Acudir a cualquier responsable con la máxima confianza para exponerle los problemas que pueda tener o realizar cualquier sugerencia, y además, tenga la confianza y seguridad, de que lo que exponga va a ser tenido en cuenta.
 - b) Que el empleado conozca la opinión que los responsables tienen sobre su trabajo.
 - c) Que el empleado perciba la utilidad de su trabajo, transmitida también por sus responsables.

- d) Que el empleado perciba que la organización y sus responsables directos le agradecen su trabajo. La calidad directiva está asociada al cumplimiento de las responsabilidades sociales de la empresa. Pero las empresas también tienen compromisos con los accionistas que aportan el capital, con los clientes que compran los productos, con sus proveedores y con el entorno. La empresa debe ser una ayuda para la comunidad y no una carga.

“Un clima positivo propicia una mayor motivación y por tanto una mejor productividad por parte de los trabajadores. Otra ventaja importante de un clima organizacional adecuado es el aumento del compromiso y de lealtad hacia la empresa.”

4.2.6. Recompensas y Reconocimiento: La empresa debe reconocer y distinguir el trabajo bien hecho por parte de sus empleados. No sólo cuando se trata de algo excepcional, sino hacer énfasis en la calidad del trabajo diario.

Si en su empresa sus trabajadores no reciben salarios justos por su trabajo, no habrá un buen clima laboral. Además, no sólo se trata de explicarles que su empresa no puede pagar más sino aclarar por qué. Cuando sus empleados reciben salarios que van acorde a las funciones específicas que realizan y reciben incentivos “extras”, tendrán mejor rendimiento y se fijarán en sus metas para cumplirlas.

- **Recompensas:** corresponde a la percepción de los miembros sobre la asignación de una recompensa por el trabajo bien realizado. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

➤ **Reconocimiento.**

Se trata de averiguar si la empresa tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. En el área comercial, el reconocimiento se utiliza como instrumento para crear un espíritu combativo entre los vendedores, por ejemplo, estableciendo premios anuales para los mejores. Por lo que estaría bien, trasladar la experiencia comercial hacia otras áreas, premiando o reconociendo a aquel que lo merece. Es fácil reconocer el prestigio de quienes lo ostentan habitualmente, pero cuesta más ofrecer una distinción a quien por su rango no suele destacar. Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente.

➤ **Remuneraciones.**

El sistema de remuneración es fundamental. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. Hay una peligrosa tendencia al respecto: la asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. www.info@ajeasturias.com.

Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento. Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles, generando un ambiente hacia el logro y fomentando el esfuerzo.

4.2.7. Conciliación del trabajo con la vida familiar

La sociedad está demandando cada vez más la solución de este problema. En pleno siglo XXI existe una nueva realidad laboral social en la que los dos cónyuges trabajan y la disponibilidad de su tiempo fuera del trabajo es escasa, lo que origina:

- Falta de tiempo para la educación y cuidado de los niños y la atención de los ancianos.
- Disminución progresiva y amenazadora de la tasa de natalidad como consecuencia de que los padres no quieren adquirir el compromiso del cuidado de más hijos y su educación. El problema es importante ya que la familia es la columna vertebral de una sociedad equilibrada y los niños de hoy son el capital humano de la sociedad del mañana. De ahí la importancia de instalar en las empresas programas de conciliación, ya que la no conciliación provoca insatisfacción laboral, enfermedades psíquicas, falta de actitud y compromiso de los trabajadores, así como bajas en la organización. Los programas de conciliación precisan de características básicas como:
 - a) Compaginar el horario de la empresa con los horarios de los centros educativos de los hijos.
 - b) Horarios laborales flexibles.
 - c) Posibilidad de medias jornadas de trabajo y de empleo compartido.
 - d) Permisos de excedencias.
 - e) Flexibilidad en la forma de trabajar: lugares satélites de trabajo, teletrabajo, rotación de puestos, etc.
 - f) Programas de luces apagadas.

- g) Servicios propios o subvenciones para guarderías y cuidado de niños y ancianos.

Todo ello encaminado a una mayor disponibilidad de los padres para estar con sus hijos, ya que, además de la necesidad de disfrutar de la familia, la educación de los hijos es responsabilidad plena de los padres y las guarderías u otros centros, sean públicos o privados, no les pueden sustituir en este cometido.

Una sociedad económicamente globalizada, donde continuamente se pregona que el éxito de la gestión se basa en la atención y satisfacción del cliente así como la calidad hacia el mismo, debería darse cuenta que este concepto cobra todavía mayor relevancia si se trata de la atención y calidad hacia los hijos. Pero invertir tiempo suficiente en los hijos, educarlos y cuidarlos en todo momento, implica también entrega y renunciias por parte de los padres. Sin ello, de nada valen los programas de conciliación ni la legislación de ayuda promulgada por los Estados para resolver este problema.

4.2.8. Carrera de tipo profesional: Permite al empleado superar su reto profesional, tanto en el terreno del conocimiento como en el de su promoción. La empresa, en la medida de sus posibilidades, debe tener programas de formación, con el fin de profesionalizar a sus trabajadores y potenciar su capital intelectual. La formación supone una inversión, no un gasto.

“El buen conocimiento del clima laboral puede proporcionarle la información útil que usted necesita para mejorar la productividad de sus trabajadores.”

4.2.9. Prestaciones de tipo social: Este parámetro, aunque de menor importancia que los anteriores, puede también afectar al clima. Se refiere a servicios como comedor, guardería (cada vez más demandada), becas de estudio para hijos de empleados, celebraciones, acceso a acciones de la compañía, flexibilidad horaria, planes de pensiones, premios y concursos diversos, seguro de vida, transporte a la empresa, promoción de actividades deportivas, préstamos financieros con ventajas respecto a los del mercado e instalación de zonas de descanso, entre otros.

La misión de un buen líder, gerente o empresario, es crear una atmósfera respirable y acogedora en el ambiente de trabajo. Su prioridad es impulsar estrategias que integren y faciliten un entorno agradable y positivo, lleno de humanismo y satisfacción.

4.2.10. Recreación, alimentación, deporte: Sobre todo en las empresas grandes, debido a las facilidades en sus instalaciones, han implementado gimnasios, cafeterías, sitios de esparcimiento internos que han cambiado la forma en que los empleados ven su empresa y lo que ésta tiene para ofrecerles.

Por ejemplo, si un empleado que trabaja todo el día en su oficina y, debido a las distancias en las ciudades no tiene tiempo suficiente para ir a almorzar a su casa, puede hacerlo en su sitio de trabajo (en una cafetería, por ejemplo), no pierde tanto tiempo ni se desgasta físicamente durante el traslado.

Lo que hacen las empresas es determinar un sitio que se usará sólo para comer y proveer la alimentación a los empleados a precios muy bajos. Así los empleados disfrutarán comiendo juntos y departiendo en un ambiente diferente al laboral.

Otras empresas por su parte han instalado gimnasios que pueden ser usados gratuitamente o a bajos costos en horas no laborales (antes o después de la hora de entrada o de salida del trabajo). El empleado que hace ejercicio, al contrario de llegar exhausto, tendrá sus energías renovadas y estará mucho más despierto que de costumbre.

Existen otras maneras de darles entretenimiento a los empleados, aun cuando las instalaciones físicas de la empresa no lo permitan. En la actualidad, casi todos los sistemas laborales en Latinoamérica cuentan con programas paralelos de recreación, salud, etc., como las cajas de compensación que ofrecen todos estos servicios. En ellas existen lugares especializados para las prácticas deportivas de todo tipo y a muy bajo costo o incluso gratuitamente.

“En Japón se está produciendo un fenómeno denominado keroshi: “muerte por trabajar más de la cuenta” es importante ser responsable y cumplido con las obligaciones. Pero, si no se descansa, el organismo también puede entrar en huelga y obligar a tomar unas vacaciones...”

4.2.11. Entretenimiento: También se hace frecuente la organización de grupos deportivos en los que se compite al interior de la empresa por atractivos premios, que van desde pequeños objetos hasta dinero u horas libres para los ganadores. Esto no sólo anima a los participantes a hacer las cosas bien, sino que promueve la sana competencia y el compartir con todos los miembros de la empresa sin distinción alguna.

“Actualmente, muchas empresas han optado por ofrecer opciones de recreación a sus empleados, no sólo porque esto mejora su propia salud, sino porque se ha notado que mejora el rendimiento laboral y el sentido de pertenencia.”

4.3. Consejos para mejorar el Ambiente de Trabajo en la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Las acciones a emprender son:

- Diagnóstico del clima Laboral
- Diseño de instrumentos de gestión de Recursos Humanos

Considerando que las variables determinantes del clima laboral en una organización son diversas: información - comunicación, motivación, participación, entre otros, los instrumentos de gestión quedan definidos para cada una de éstas áreas de gestión.

El clima laboral es el medio ambiente, humano y físico, en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Cada día vivimos materialmente mejor, los productos que compramos son mejores y el confort es mayor. Sin embargo la riqueza no debe ser un fin, sino sólo un medio para alcanzar otras metas más importantes en la vida. Por eso, hay valores muy importantes en las organizaciones: reconocimiento del trabajo, comunicación, trato justo, formación de las personas y sentido del trabajo, que constituyen los parámetros de un buen clima laboral y una gran parte de las necesidades de espíritu.

Los estudios de este tema sostienen que el clima en las organizaciones está configurado por la interacción y mezcla de los siguientes elementos, mismos que pueden ser aplicados a la Universidad Técnica de Cotopaxi:

“El buen Clima Laboral se orienta hacia los objetivos generales de la empresa.”

4.3.1. Tenga Iniciativa: Conocer muy bien las funciones, no esperar a que se las recuerden paulatinamente lo cual indudablemente se le hace molesto al empleado o trabajador. No olvidar la importancia de conservar la calidad en el trabajo y no esperar recompensas inmediatas.

- **Desafío:** Corresponde al sentimiento que tiene los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

- **Las Actitudes:** son los sentimientos supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto a su entorno y a su compromiso con las acciones previstas, lo que en última instancia su comportamiento.

4.3.2. Manténgase Capacitación,- Entre más conocimientos se tenga, más fácil y eficaz será la labor. Mantenerse actualizado tanto de las principales noticias como de las novedades que se dan dentro de su Industria, o en el caso de la Universidad en el Sistema de Educación Superior. Si se lo hace de manera diaria no se pierde más que unos cuantos minutos que nos ayudaran a desarrollar una importante ventaja frente a otras personas. No olvidando nunca que la información es poder.

Ya que todo no se trata de diversión, también la Universidad puede ofrecerle a sus colaboradores cursos de capacitación alternos a los trabajos que se realizan normalmente. Por ejemplo, tal vez algunos empleados disfruten aprendiendo cosas que tengan que ver con sus carreras, como cursos de actualización o inglés. Pero habrá otros que prefieran salir de la rutina, aprendiendo artes nuevos como pintura, música, canto, baile, etc. y expandir más aún sus horizontes.

Hay que tener en cuenta que la Universidad recibirá más que beneficios si los colaboradores tienen mayor sentido de pertenencia y disfrutará cada día que trabaja con mayor placer.

4.3.3. Ser Amigoso: Es inevitable la convivencia con las demás personas. Si quiere tener éxito independientemente de ambiente de trabajo hay que tratar de ser agradable con los demás y ayudarlos en todo lo que se pueda. Cuando algún colaborador este en algún problema no le faltará personas que le ayuden a afrontar la situación.

Esta escala evalúa tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos en el ámbito de las relaciones, y con los resultados se obtiene por ejemplo: la cantidad de relaciones que se establecen; el número de amistades; quiénes no se relacionan nunca aunque trabajen codo con codo; la cohesión entre los diferentes subgrupos, es importante. El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia, ya que, dentro de la Universidad, la calidad en las relaciones humanas es percibida por los usuarios.

- **Las relaciones interpersonales:** Están constituidas por las redes de comunicación e información, la interacción de los individuos dentro de la

universidad tienen la propiedad de generar estados psicológicos que pueden ser benignos o dañinos para los individuos y para la organización en su conjunto.

4.3.4. Exceda las expectativas: No es suficiente con cumplir la tarea asignada, se debe propender a buscar diferenciarse del empleado promedio demostrar un interés sincero por sobresalir. Cumplirlas funciones y tratar de darle un sello personal al trabajo. Esto no se debe entender como distorsionar las funciones o brillar opacando a los demás.

- **Responsabilidad:** Los colaboradores de la universidad deben mantener autonomía en la toma de decisiones relacionada a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben sea de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

4.3.5. No asumir una postura hostil cuando le llamen la atención: Pensar que si se han tomado la molestia de llamarle la atención en cierta forma es porque vale la pena que conserven a ese colaborador. Es importante recordar que el ser humano no es perfecto pero si perfectible y que la próxima vez sin duda lo hará mejor. No hay fórmulas mágicas a prueba de errores.

- **El individuo:** Las características de cada individuo, el cual comprende sus actitudes, percepciones, personalidad, valores, motivaciones y el nivel de estrés que puedan sentir influirá sobre su comportamiento y sobre su ambiente al interior de la organización.
- **Los grupos:** La dinámica de los grupos formales e informales que existen dentro de la organización, su estructura, procesos de comunicación, identificación, nivel de cohesión, espíritu de cuerpo, normas y códigos de

relaciones, roles y papeles al interior de los mismos, también afectan sobre el clima organizacional.

- **La estructura:** La forma como está compuesto el sistema administrativo formal compuesto por las normas de trabajo, las políticas empresariales, el sistema y flujo de comunicaciones y las relaciones de poder. La forma como está diseñada la estructura organizacional, las jerarquías y niveles organizacionales, las tareas, roles y funciones de los miembros, la carga y la presión en el trabajo, afectaran sobre el clima laboral.

“Algunas empresas han integrado a su programación anual actividades que incluyen juegos deportivos o reuniones (convivencias) que hacen que el ambiente laboral mejore notablemente.”

4.3.6. Disfrute su trabajo: Si no le gusta lo que hace sin duda alguna no está en el lugar adecuado. Tratar de encontrar un trabajo acorde a su perfil pero sobretodo no ver las tareas y funciones asignadas de manera negativa. Muchas veces es un problema de actitud más que de vocación.

Satisfacción laboral es "el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. "Para los empresarios es muy claro que esperan de los empleados máxima productividad en sus trabajos o tareas. Pero no tiene tanta claridad en lo que el personal espera de su empresa, esto es, máxima satisfacción en su trabajo.

4.3.7.-No diga mentiras: Ser honesto y no decirle al superior lo que le gustaría escuchar sino lo que debería saber. La gente que cae en el vicio de mentir genera cada vez menos confianza y será poco valorada su opinión cuando se tomen decisiones importantes.

- **Los Valores:** Adquieren una especial importancia, pues son fruto de la evolución del espíritu e intelecto del hombre ya que a través del tiempo han permitido que el ser humano desarrolle sus potencialidades para "ser" y no simplemente existir, diferenciándose así de los animales. Los valores "son los principios de conducta que orientan a la actuación de los individuos tanto en la sociedad como en la universidad.

4.3.8. Definir las metas: El primer componente del cálculo de la valentía responde a estas preguntas: ¿cuál sería el éxito, en esta situación de alto riesgo? ¿Es alcanzable? Si mi meta primaria es organizacional, ¿defiende o promueve los valores y principios de mi equipo o de mi empresa? Si mi meta primaria es personal, ¿se deriva solamente de mis ambiciones de carrera o también del deseo de un bien mayor para mi empresa o incluso para la sociedad? Si no puedo alcanzar mi meta primaria, ¿cuál es mi meta secundaria?

Suponer que un colega bien considerado está a punto de ser despedido. Ha sido difamado y la persona que lo calumnió lo hizo para despejar su propio camino hacia un ascenso. Los colegas se han quejado al respecto, pero ninguno ha dado un paso adelante para desmentir las acusaciones.

Las metas, sean primarias o secundarias, deberían ubicarse dentro de lo razonablemente alcanzable, y no transformarse en ambiciones sin sustento. Una meta primaria que ayuda a la universidad puede ser el salvar a un buen colaborador o evitar que un alto ejecutivo decida con información insuficiente. Una meta organizacional secundaria sería informar al alto ejecutivo de que hay una "rata" dentro de la institución. Una meta primaria que le ayuda personalmente a un solo

colaborador podría ser el recibir algún reconocimiento tras bambalinas por ayudar al empleado. Una meta secundaria personal podría ser el sentir que se hizo algo por el bien mayor.

4.3.9. Determinar la importancia de las metas:El segundo componente del cálculo de la valentía apela a estas preguntas: ¿cuán importante es que usted alcance su meta o metas? Si usted no hace nada respecto del estado de cosas actual, ¿se perjudicará su empresa? ¿Se descarrilará su carrera? ¿Será capaz de mirarse al espejo? ¿La situación requiere de acciones inmediatas y llamativas, o de algo más sutil y menos riesgoso

Las situaciones de principios requieren que se pondere la convicción en la causa versus los riesgos involucrados. Tales situaciones son escasas: ocurren cuando la negociación es difícil o imposible, cuando las mentes abiertas son difíciles de encontrar y cuando no hacer nada no es una opción.

- **Los objetivos:** Son las intenciones que guían las decisiones y acciones de la organización. Estos objetivos son económicos, comerciales, sociales y productivos. Todos estos objetivos determinan el ritmo de las actividades y la actuación de los individuos en cada estamento funcional.

CAPÍTULO V

5.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

“Entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, identificación, disciplina, colaboración, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc.”

5.1. Conclusiones

1.- Existen infinidad de factores que influyen en el clima laboral: la formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos. Para el personal administrativo y de Servicios de la UTC la Formación obtuvo un 8% de los resultados y el parámetro relacionado con la salud ocupacional tan solo un 5%, frente al 39% del factor que plantea que como estrategia del Clima Organizacional el entretenimiento y la recreación.

2.- En todas las organizaciones, la Dirección de la empresa es quién se hace cargo de promover un buen clima laboral, mediante un sistema de gestión donde se encuentran, entre otros temas, la política de personal y talento humanos, que se harán cargo de procurar un ambiente lo más óptimo posible, en el caso de la Universidad Técnica de Cotopaxi el estilo de liderazgo alcanza tan solo el 14% de problema en el lugar de trabajo.

Cuadro 7: Análisis comparativo de Causas, Alternativas y Estrategias

CAUSAS	ALTERNATIVAS Y/O DIFICULTADES	ESTRATEGIAS Y/O TACTICAS
Clima Laboral desmejorado	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desmotivación en el ambiente de trabajo ➤ Baja productividad 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crear la Unidad de Talento Humano ✓ Diagnóstico de Clima Organizacional ✓ Gestión de Aptitudes y actitudes de los colaboradores
Expectativas sin concretar	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Poca predisposición al trabajo ➤ Falta de concreción con los objetivos institucionales 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Formación en normativas legales y reglamentarias ✓ Planes de Capacitación ✓ Actividades de integración y recreación
Falta de satisfacción personal	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Inestabilidad laboral ➤ Deficientes relaciones interpersonales ➤ Inapropiado liderazgo y directrices laborales ➤ Readecuación de ambientes físicos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Autonomía en la toma de decisiones ✓ Delimitar procesos inmediatos y oportunos ✓ Desarrollo de habilidades y fortalezas ✓ Fijas políticas de liderazgo apropiadas ✓ Incentivos y Reconocimiento.

3.- La recompensa que proporciona el puesto de trabajo nos hace sentirnos encajados perfectamente con él. Aspectos como el hecho de sentirse satisfecho, que exista la posibilidad de promoción, de logro, que haya beneficios y el no verse estancado en algo monótono, hace que la productividad y la satisfacción personal aumenten. En este sentido un elemento muy importante para impulsar el Clima Organizacional en la UTC. Hace relación con el entretenimiento y recreación con un 39% del 100% de los encuestados, siendo consideradas las recompensas con un 22%

4.- Los colaboradores en la Universidad no se sienten del todo satisfechos con el manejo de los talentos y eso refleja la toma de medidas urgentes, que pueden dar inicio con la cabeza de la Institución, esto se refleja en los resultados que marcan un 85% de encuestados que consideran la necesidad de contar con un departamento encargado del Clima Organizacional en la UTC.

5.- El clima organizacional favorable en situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevación de la moral; el ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización marcan y mantienen un Clima Organizacional óptimo. En el caso de la Universidad Técnica de Cotopaxi es bajo y desfavorable, considerando el 11,30% que refleja en los resultados la pregunta respecto a las relaciones personales en el lugar de trabajo; situaciones que provocan la frustración de las necesidades de motivación de las personas.

5.2. Recomendaciones

1.- En la Universidad Técnica de Cotopaxi es necesario crear en su estructura organizativa de la Unidad de Talento Humano como tal, por ser esta la encargada de la gestión de las aptitudes y actitudes de los colaboradores.

2.- Se sugiere también, se cuente con el personal idóneo para cubrir esta dirección y empezar por un diagnóstico institucional, que permita iniciar el proceso de desarrollo de políticas de Clima Organizacional.

3- La Universidad debe mejorar el ambiente laboral para sus empleados y trabajadores se sientan motivados a la hora de cumplir con sus tareas. Considerando políticas de gestión del talento humano.

4.- Los directivos debe proporcionar apoyo a sus empleados, haciendo que mejore la calidad del trabajo y la relación laboral.

5.- Cada persona en la empresa debe tener una autonomía individual, en el sentido de poder tomar sus propias decisiones, que le permita sentirse lo suficientemente capaz y responsable para realizar su trabajo.

6.- La Información de esta investigación, pretenden poner en marcha acciones que permitan orientar, mejorar y modernizar los procesos directivos, del personal administrativo y de servicios de la UTC del mismo modo en la toma de decisiones, así como aumentar la eficiencia de los mismos.

Del mismo modo, busca optimizar el desempeño de los elementos humanos, de tal forma que puedan desarrollar habilidades y destrezas en su labor profesional, contribuyendo de esta manera a elevar la calidad de los procesos y servicios de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

“Un buen lugar para trabajar es aquel donde uno confía en la gente con la que trabaja, se siente orgulloso de lo que hace y disfruta con sus compañeros.”


BIBLIOGRAFIA

1. Chiavenato, Adalberto. Administración de Recursos Humanos. Colombia Edit. MacGraw- Hill, 2000. Pág. 118-121.
2. Kast, Fremont. Administración en las Organizaciones un Enfoque. México. Edit. McGraw-Hill, 1988.
3. Rodríguez, M. Darío Diagnostico Organizacional. México, Edit Alfaomega, 1999. Pág. 159-163.
4. Sandoval Caraveo, María del Carmen. Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional. Fecha de recibido: 27 de Marzo de 2004. Fecha de aceptación: 28 de Abril de 2004. MAYO-AGOSTO 2004. Año 10, Número 27.
5. García, S y Dolan S. La Dirección por Valores. España: Editorial Mc Graw – Hill. Interamericana de España, S.A, 1997.
6. Granell, H. Éxito Gerencial y Cultura. Caracas: Ediciones IESA, 1997.
7. Guedez, V. Gerencia Cultura y Educación. Caracas: Fondo Editorial Tropykos/ Clacdec, 1998.
8. Galindo, Edwin. Estadística Elemental Moderna. Quito: ProCiencia Editores; ISBN-9978-82-991-1, 2008.
9. Hall, R. Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados. 2da Edición. México: Printice Hall, 1996.
10. Hunt, J. La Dirección de Personal en la Empresa. España. Mc Graw – Hill Interamericana de España, S.A, 1993.
11. Muñoz, C. Como Elaborar y Asesorar una Investigación de Tesis. México: Printice – Hall Hispanoamericana, S.A., 1998.
12. Phegan, B. Desarrollo de la Cultura de su Empresa. México: Panorama Editorial, S.A., 1998.
13. Valle, R. Gestión Estratégica de Recursos Humanos. Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamericana., 1995.

14. <http://igtorres50.blogspot.com/2008/09/importancia-de-un-buen-ambiente-laboral.html#ixzz1VnZWsfx1>
15. <http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones>
16. http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/climaorganizacional/
17. http://www.sappiens.com/castellano/articulos.nsf/Recursos_Humanos/
18. <http://psicologiayempresa.com/>
19. <http://www.familiainstitucional.com/>

ANEXOS

ENCUESTA PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS DE LA U.T.C

 <p style="font-size: small; margin: 0;">PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO SEREB MIS TESTIGOS</p>	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO UNIDAD ACADEMICA DE POSGRADO</p> <p>DIPLOMADO EN GESTION DEL TALENTO HUMANO</p>	<p>01</p>										
<p>Estimados compañeros de la Universidad Técnica de Cotopaxi, espero su colaboración, respondiendo con sinceridad el presente cuestionario. La prueba es anónima.</p>												
<p>La presente tiene por objetivo, Analizar el Clima Organizacional, a través de la aplicación de una encuesta, para fortalecer el ambiente de trabajo en la comunidad universitaria.</p>												
<p>Lea usted con atención y conteste a las preguntas marcando con una "x" en una sola alternativa o completando con palabras en las líneas punteadas.</p>												
<p>ÍTEMS</p>												
<p>1. ¿Cree usted que el Clima Organizacional adecuado mejora el ambiente de trabajo y la productividad?</p> <p style="margin-left: 40px;">Si () No ()</p>												
<p>2.- Según su criterio ¿Cuáles son las razones para que exista un deteriorado Clima Organizacional?</p> <p style="margin-left: 40px;">a) Falta de Liderazgo ()</p> <p style="margin-left: 40px;">b) Desconocimiento de Leyes y Reglamentos ()</p> <p style="margin-left: 40px;">c) Deficientes Sistemas de Comunicación ()</p> <p style="margin-left: 40px;">d) Incertidumbre respecto al futuro laboral ()</p> <p style="margin-left: 40px;">e) Otro () Especifique.....</p>												
<p>3.- ¿Ud., ha sentido un ambiente negativo en su lugar de trabajo?</p> <p style="margin-left: 40px;">1. Siempre () 2. Ocasionalmente () 3. Nunca ()</p>												
<p>4. ¿Ud. labora en la universidad, en las siguientes funciones?</p> <p style="margin-left: 40px;">a) Directivo ()</p> <p style="margin-left: 40px;">b) Jefatura ()</p> <p style="margin-left: 40px;">d) Administrativo ()</p> <p style="margin-left: 40px;">e) Nivel Medio ()</p> <p style="margin-left: 40px;">f) Operativo</p> <p style="margin-left: 40px;">g) Otros () Especifique.....</p>												
<p>5.- A su parecer ¿Cuáles son los problemas más comunes que enfrenta en su trabajo?</p> <p style="margin-left: 40px;">a) Estilo de Liderazgo ()</p> <p style="margin-left: 40px;">b) Ambiente Físico ()</p> <p style="margin-left: 40px;">c) Factor Económico ()</p> <p style="margin-left: 40px;">d) Relaciones Interpersonales ()</p> <p style="margin-left: 40px;">e) Otros () Especifique.....</p>												
<p>6.- ¿Cree Usted que en su carrera profesional es indispensable insertar un proceso de optimización del Clima Organizacional?</p> <p style="margin-left: 40px;">1. Muy de acuerdo () 2. De acuerdo () 3. En desacuerdo ()</p>												
<p>7.- ¿De las siguientes estrategias, cuál sería la idónea para impulsar un buen Clima Organizacional en la UTC?</p> <table style="width:100%; border: none;"> <tr> <td style="width:50%;">a) Mantenerse Capacitado ()</td> <td style="width:50%;">Relaciones Interpersonales ()</td> </tr> <tr> <td>b) Recompensas y reconocimiento ()</td> <td>Tener Iniciativa ()</td> </tr> <tr> <td>c) Salud Ocupacional ()</td> <td>Ser Amistoso y Respetar ()</td> </tr> <tr> <td>d) Entretenimiento y Recreación ()</td> <td>Disfrutar del Trabajo ()</td> </tr> <tr> <td>e) Definir Metas ()</td> <td></td> </tr> </table>			a) Mantenerse Capacitado ()	Relaciones Interpersonales ()	b) Recompensas y reconocimiento ()	Tener Iniciativa ()	c) Salud Ocupacional ()	Ser Amistoso y Respetar ()	d) Entretenimiento y Recreación ()	Disfrutar del Trabajo ()	e) Definir Metas ()	
a) Mantenerse Capacitado ()	Relaciones Interpersonales ()											
b) Recompensas y reconocimiento ()	Tener Iniciativa ()											
c) Salud Ocupacional ()	Ser Amistoso y Respetar ()											
d) Entretenimiento y Recreación ()	Disfrutar del Trabajo ()											
e) Definir Metas ()												
<p>8.- ¿Cree Ud. que la Universidad debe contar con un departamento persona/as encargadas de mejorar el Clima Organizacional?</p> <p style="margin-left: 40px;">Si () No ()</p>												
<p>¡GRACIAS POR SU COLABORACION!</p>												



UNIDAD ACADÉMICA DE POSGRADOS DIPLOMADO EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

“CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI”

Entrevista dirigida a la Presidenta de la Asociación de Empleados y Trabajadores de la Universidad Técnica de Cotopaxi, Lic. Rocío Arcos Freire. Período 2010-2011

- 1.- ¿Sabe usted que significa Clima Organizacional?
- 2.- ¿La Universidad Técnica de Cotopaxi, cuenta con un Departamento o persona/as encargadas de mejorar el Clima Organizacional?
3. ¿La Universidad Técnica de Cotopaxi ha brindado cursos que ayuden a mejorar el Clima Organizacional y el desempeño de los empleados en la misma?
4. ¿Considera usted que el personal administrativo y de servicios de la Universidad Técnica de Cotopaxi se encuentra motivado?
5. ¿Está usted de acuerdo con las políticas que en relación a Clima Organizacional se dan al Interior de la Universidad?
6. ¿Cree usted que existen buenas relaciones humanas entre el personal administrativo y de servicios de la Universidad?
7. ¿Considera usted que la Universidad ha tomado en cuenta su opinión y la del personal ante cualquier circunstancia?
8. ¿Cree usted que una de las causas que influyen en el desarrollo de las actividades son las políticas de Clima Organizacional tomadas por parte de las autoridades de la Universidad?
9. ¿La estructura organizativa que posee la Universidad está realmente acorde, al funcionamiento operativo que aquí se realiza?
10. ¿Posee la Universidad un acondicionamiento físico favorable, para la realización de las actividades del personal administrativo?
11. ¿Cuenta realmente la Universidad con equipos tecnológicos efectivos para el desempeño de las actividades administrativas?