

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:  
MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**PROYECTO DE DESARROLLO:**

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN  
LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD  
TÉCNICA DEL NORTE**

**AUTOR:** Jaime Rodrigo Alvarado Toro

**DIRECTOR:** Mgt. Doris Prada Araque

**Línea de Investigación:** Gestión del Talento Humano

**QUITO, JUNIO - 2025**

## **PÁGINA DE DIRECTOR Y LECTORES.**

Proyecto de Desarrollo aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de Grado de la PUCE previo a la obtención del título de Magister en Gestión de Talento Humano

PROFESOR DIRECTOR

MGTR. PRADA ARAQUE DORIS.

\_\_\_\_\_

f.

PROFESOR LECTOR I

MGTR. HERNÁNDEZ PABLO.

\_\_\_\_\_

f.

PROFESOR LECTOR II

MGTR. LESCANO POZO GIOVANNY.

\_\_\_\_\_

f.

Quito, junio 2025

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mi esposa Gaby, cuyo apoyo incondicional y paciencia han sido la fuerza que impulsa cada uno de mis pasos; a mi hijo Gabrielito, quien me inspira a ser un mejor hombre y me recuerda la importancia de la esperanza; a mis padres, por sus invaluable enseñanzas y el fundamento de valores que han guiado mi camino; y a mi hermano Alexis, por su constante compañía, consejos y el ánimo que siempre me ha brindado.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco profundamente a la Universidad Técnica del Norte por brindarme el espacio y el apoyo logístico necesarios para la realización de este trabajo, así como a sus funcionarios, quienes con su compromiso y colaboración facilitaron cada paso del proceso. Asimismo, extendo mi gratitud a los profesores de la maestría impartida por la Universidad Católica del Ecuador, cuyos conocimientos y orientación han enriquecido mi formación académica y han sido fundamentales en el desarrollo de este proyecto. Un reconocimiento muy especial a la Magister Doris Prada Araque, directora de mi trabajo de titulación, por su guía, estímulo y apoyo incondicional, elementos imprescindibles para la culminación exitosa de esta investigación.

## Tabla de contenido

Introducción .....	- 1 -
1. Diagnóstico de la Situación Actual.....	- 2 -
1.1 Introducción al Diagnóstico.....	- 2 -
1.2 Caracterización de la Universidad Técnica del Norte .....	- 2 -
1.2.1 Breve historia y estructura organizacional de la UTN.....	- 2 -
1.2.2 Estructura organizacional de la UTN.....	- 3 -
1.2.3 Contexto Interno de la Universidad Técnica del Norte. ....	- 6 -
1.2.4 Importancia del personal administrativo en la gestión universitaria. ....	- 6 -
1.2.5 Procesos administrativos clave y su impacto en la operatividad. ....	- 7 -
1.3 Situación actual del personal administrativo .....	- 9 -
1.4 Revisión documental.....	- 9 -
1.4.1 Revisión Normativa. ....	- 9 -
1.4.2 Revisión Teórica. ....	- 11 -
1.4.3 Técnicas e instrumentos.....	- 13 -
1.4.3.1 Encuesta:.....	- 13 -
1.4.3.2 Entrevista:.....	- 13 -
1.5 Análisis de los datos. ....	- 14 -
1.5.1 Análisis de resultados Cuantitativos. ....	- 14 -
1.5.1.1 Con base a la distribución de las respuestas por secciones. ....	- 14 -
1.5.1.2 Con base a la Media Aritmética y distribución estándar. ....	- 17 -
1.5.1.3 Satisfacción Laboral considerando todas las secciones .....	- 21 -
1.5.2 Análisis de resultados Cualitativos. ....	- 22 -
1.6 Factores que influyen en la satisfacción del personal administrativo.....	- 22 -
1.7 Problemas identificados .....	- 23 -
1.8 Árbol de problemas.....	- 23 -
1.8.1 Problema central: .....	- 23 -

1.8.2	Causas Raíz .....	- 23 -
1.8.2.1	Reconocimiento y Motivación: .....	- 24 -
1.8.2.2	Clima Organizacional: .....	- 24 -
1.8.2.3	Gestión del Talento Humano: .....	- 24 -
1.8.3	Efectos o Consecuencias: .....	- 25 -
1.8.3.1	Disminución de la motivación y compromiso: .....	- 25 -
1.8.3.2	Impacto en la productividad: .....	- 25 -
1.8.3.3	Riesgo de deterioro del clima laboral: .....	- 25 -
1.9	Análisis FODA .....	- 26 -
1.9.1	Fortalezas (F): .....	- 26 -
1.9.1.1	Evaluación Global Positiva: .....	- 26 -
1.9.1.2	Condiciones Laborales Adecuadas en Aspectos Específicos: .....	- 26 -
1.9.1.3	Reconocimiento en Aspectos Puntuales: .....	- 26 -
2.	Propuesta de Modelo Integral de Gestión .....	- 28 -
2.1	Marco Teórico y Justificación. ....	- 28 -
2.1.1	Objetivos específicos y Metas. ....	- 28 -
2.1.1.1	Objetivos Específicos .....	- 28 -
2.1.1.2	Metas.....	- 29 -
2.1.2	Indicadores y evaluación. ....	- 29 -
2.1.3	Principios del Modelo .....	- 30 -
2.1.1	Componentes del Modelo .....	- 30 -
2.1.4.1	Dimensión Organizacional .....	- 30 -
2.1.4.2	Dimensión Humana .....	- 31 -
2.1.1.3	Dimensión de Comunicación .....	- 31 -
2.1.5	Metodología de Implementación .....	- 31 -
2.1.6	Matriz de Propuesta del Modelo Integral de Gestión .....	- 31 -
2.1.7	Plan de Implementación.....	- 32 -

2.1.8	Indicadores de Desempeño y monitoreo.....	- 33 -
2.1.9	Plan de Comunicación y Gestión del Cambio. ....	- 35 -
3.	Evaluación de resultados .....	- 38 -
3.1	Objetivos de la Evaluación .....	- 38 -
3.2	Metodología de Evaluación .....	- 38 -
3.3	Indicadores de Impacto.....	- 40 -
3.4	Herramientas de Medición.....	- 40 -
3.5	Cronograma Tentativo de Evaluación. ....	- 41 -
3.6	Responsables del Seguimiento.....	- 42 -
3.7	Plan de Mejora Continua .....	- 43 -
3.8	Presupuesto estimado.....	- 44 -
4.	Conclusiones y recomendaciones .....	- 46 -
	Conclusiones.....	- 46 -
	Recomendaciones. ....	- 46 -
5.	Anexos .....	- 48 -
5.1	Anexo 1: Marco Conceptual.....	- 48 -
5.1.1	Satisfacción Laboral. ....	- 48 -
5.1.2	Clima Organizacional .....	- 48 -
5.1.3	Gestión del Talento Humano .....	- 48 -
5.1.4	Condiciones Laborales.....	- 48 -
5.1.5	Evaluación del Desempeño y su Relación con la Satisfacción Laboral .-	49
	-	
5.1.6	Motivación en el Trabajo.....	- 49 -
5.1.7	Estrategias de Mejora Organizacional .....	- 49 -
5.1.8	Indicadores de Evaluación de la Satisfacción Laboral .....	- 50 -
5.2	Anexo 2: Diseño Metodológico.....	- 51 -
5.2.1	Metodología.....	- 51 -

5.2.2 Tipo de Investigación.....	- 51 -
5.2.3. Población y muestra.....	- 51 -
5.2.3.1. Selección de la muestra.....	- 51 -
5.2.4. Variables e instrumentos.....	- 53 -
5.3 Anexo 3: Instrumentos de recolección de datos .....	- 54 -
5.3.1 Encuesta (Cuestionarios estructurados).....	- 54 -
5.3.2. Entrevista.....	- 57 -
Anexo 4: Validación de los Instrumentos.....	- 59 -
5.4.1 Validación de la Encuesta.....	- 59 -
5.4.2 Validación de Entrevista.....	- 61 -
Anexo 5: Procesamiento de Instrumentos .....	- 63 -
5.5.1. Tabulación de la Encuesta .....	- 63 -
5.5.1.1 Tabulación por sección.....	- 66 -
5.5.2 Matriz Comparativa de entrevistas a personas clave de la UTN .....	- 68 -
6. Referencias.....	- 70 -

## **Resumen ejecutivo.**

El proyecto “Diseño de un modelo de gestión para mejorar la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Técnica del Norte” se enmarca en la necesidad de optimizar el ambiente de trabajo y potenciar el desempeño de los 274 empleados administrativos (excluyendo cargos de autoridad) de la UTN. La investigación se fundamenta en teorías clásicas y contemporáneas, que contemplan factores higiénicos, motivacionales, gestión del talento humano y clima organizacional, evidenciando la importancia de un entorno laboral adecuado.

El desarrollo del proyecto se estructura en tres fases: diagnóstico, diseño y evaluación. En esta fase de diagnóstico se aplicaron encuestas, entrevistas y revisión documental para identificar problemas críticos, tales como la sobrecarga laboral, deficiencias en la comunicación interna y la falta de incentivos, que impactan negativamente en la satisfacción y el rendimiento del personal. Con base en estos hallazgos, se diseñó un Modelo Integral de Gestión articulado en pilares estratégicos: optimización de condiciones laborales, fortalecimiento del reconocimiento y la motivación, mejora del clima organizacional y optimización de la gestión del talento humano. Cada pilar cuenta con objetivos específicos y metas cuantificables, incluyendo la implementación de horarios flexibles, programas de incentivos y acciones de capacitación continua, así como un sistema de seguimiento y evaluación.

Adicionalmente, en los anexos se encuentra el marco teórico, la tabulación de encuestas, entrevistas y los cálculos complementarios que sustentan la propuesta. Estos elementos aportan un soporte metodológico y empírico robusto, permitiendo validar la efectividad del modelo y garantizar mejoras sostenibles en la calidad del entorno laboral de la UTN.

## **Abstrac.**

The project "Design of a Management Model to Improve the Job Satisfaction of the Administrative Staff at the Universidad Técnica del Norte" is framed by the need to optimize the works environments and enhance the performance of the 274 administrative employees (excluding managerial positions) at UTN. The research is based on both classical and contemporary theories that consider hygienic factors, motivational factors, organizational climate, and human talent management, highlighting the importance of an adequate works environment.

The development of the project is structured in three phases: diagnosis, design, and evaluation. In the diagnostic phase, surveys, interviews, and documentary reviews were conducted to identify critical issues such as work overload, the lack of incentives, and deficiencies in internal communication, all of which negatively impact staff satisfaction and performance. Based on these findings, an Integrated Management Model was designed, articulated around strategic pillars: optimization of working conditions, strengthening recognition and motivation, improvement of the organizational climate, and optimization of human talent management. Each pillar includes specific objectives and measurable goals, such as the implementation of flexible schedules, incentive programs, and continuous training actions, as well as a monitoring and evaluation system.

Additionally, the annexes contain the theoretical framework, the tabulation of surveys and interviews, and the complementary calculations that support the proposal. These elements provide robust methodological and empirical support, allowing the validation of the model's effectiveness and ensuring sustainable improvements in the quality of the work environment at UTN.

## **Introducción**

La satisfacción laboral es un componente clave para la gestión del talento humano, particularmente en instituciones de educación superior, donde el personal administrativo desempeña un papel esencial en el soporte y eficiencia de los procesos organizacionales. La Universidad Técnica del Norte (UTN), ubicada en el cantón Ibarra, Ecuador, se ha establecido como una institución destacada en la región; sin embargo, enfrenta desafíos relacionados con el bienestar laboral de su personal administrativo, lo que puede afectar su desempeño y la consecución de sus objetivos institucionales.

Este proyecto surge con el propósito de abordar y analizar los factores que influyen en la satisfacción laboral en la UTN, prestando especial atención a problemáticas como la sobrecarga de trabajo, la falta de reconocimiento, la ausencia de incentivos, las oportunidades limitadas de crecimiento profesional y las deficiencias en el clima organizacional. También se explorará cómo las restricciones presupuestarias han condicionado la implementación de programas de bienestar y desarrollo, afectando la percepción de estabilidad laboral y el compromiso del personal.

El objetivo principal de esta investigación es diseñar un Modelo de Gestión para Mejorar la Satisfacción Laboral del Personal Administrativo de la UTN, sustentado en teorías organizacionales como la propuesta por Herzberg, que distingue entre factores higiénicos y motivacionales como elementos esenciales para el bienestar laboral. A través del diseño de este modelo, se busca establecer estrategias que optimicen el clima organizacional, fortalezcan los procesos de reconocimiento y amplíen las oportunidades de desarrollo profesional.

La metodología aplicada comprende tres fases: diagnóstico de la situación actual, diseño del modelo de gestión y evaluación de resultados. La primera fase incluye la recopilación de información mediante encuestas, entrevistas y análisis documental para identificar las principales áreas de oportunidad. Con base en estos hallazgos, en la segunda fase se estructurará el modelo considerando experiencias exitosas en otras instituciones. Finalmente, la tercera fase permitirá validar la efectividad de la propuesta mediante indicadores de desempeño y mecanismos de retroalimentación.

Esta investigación busca proporcionar una solución integral y sostenible que contribuya al bienestar laboral del personal administrativo, fortaleciendo su motivación, desempeño y alineación con los objetivos estratégicos de la universidad.

## **1. Diagnóstico de la Situación Actual**

### **1.1 Introducción al Diagnóstico**

La satisfacción laboral constituye un elemento fundamental en la gestión del talento humano, especialmente en las instituciones de educación superior, donde el personal administrativo es crucial para el soporte y la eficiencia de los procesos organizativos. La Universidad Técnica del Norte (UTN), ubicada en el cantón Ibarra, Ecuador, se ha establecido como una institución destacada en la región; sin embargo, enfrenta desafíos significativos en cuanto al bienestar laboral de su personal. Esta situación, de no ser atendida, podría impactar negativamente en el rendimiento institucional y en el logro de sus metas estratégicas.

A continuación, se presenta un diagnóstico detallado que permite identificar las áreas críticas y fundamentar la propuesta del Modelo Integral de Gestión orientado a optimizar las condiciones laborales, el clima organizacional, el reconocimiento y la gestión del talento humano.

### **1.2 Caracterización de la Universidad Técnica del Norte**

#### *1.2.1 Breve historia y estructura organizacional de la UTN.*

La Universidad Técnica del Norte (UTN) surgió en la década de 1970, impulsada por un grupo de profesionales que reconoció la importancia de establecer una institución pública de educación superior que atendiera las necesidades de la zona norte del país. Como resultado de esta iniciativa, a finales de esa década se fundaron las primeras facultades: Administración de Empresa, Ciencias de la Educación, Ingeniería y Enfermería, con una alta demanda de aspirantes que asistieron a clases en instituciones de educación secundaria de Ibarra (PEDI, 2013).

En el período del Triunvirato Militar se emprendieron acciones para oficializar la universidad, hasta que el 8 de agosto de 1979, el proyecto de decreto de creación fue vetado. Con el regreso del régimen constitucional, se reiniciaron los esfuerzos ante la Cámara de Representantes, logrando la aprobación del decreto, el cual fue nuevamente vetado por el presidente Jaime Roldós el 11 de octubre de 1979. Un año más tarde, el Congreso ratificó la fundación de la UTN; sin embargo, en junio de 1981, el presidente Oswaldo Hurtado impuso un nuevo veto total.

Ante esta situación, se buscó el respaldo de otras universidades, logrando en 1981 la Universidad Nacional de Loja (UNL) incorporara a la UTN como una de sus extensiones universitarias. En 1982, el Honorable Consejo Universitario de la UNL oficializó la

extensión, permitiendo que la UTN avanzara hacia su independencia. Sin embargo, diversos informes detectaron problemas administrativos, lo que llevó a cambios en la dirección, asignando la gestión del Dr. Antonio Posso Salgado como el responsable de la gestión.

Finalmente, se preparó la documentación requerida y se presentó ante el Congreso Nacional, que aprobó La Ley 43, publicada en el Registro Oficial N.º 482 el 18 de julio de 1986, oficializó la fundación de la UTN, a pesar de que el Consejo Nacional de Universidades y Escuelas Politécnicas (CONUEP) cuestionó el decreto, el Tribunal de Garantías Constitucionales reafirmó su validez el 23 de diciembre de 1986, consolidando la universidad con vigencia plena e inmediata.

Superados los obstáculos legales, el H. Consejo Universitario realizó una elección de sus primeras autoridades, designando como Rector al Dr. Antonio Posso Salgado y como Vicerrector al Econ. Armando Estrada Avilés. Posteriormente, el 29 de abril de 1987, la Universidad se incorporó oficialmente al CONUEP, consolidando su reconocimiento dentro del sistema de educación superior ecuatoriano.

#### *1.2.2 Estructura organizacional de la UTN.*

La Universidad Técnica del Norte (UTN) cuenta con una estructura organizacional diseñada para garantizar la eficiencia en la gestión académica, administrativa y de vinculación con la sociedad (Como se muestra en la figura 1). Su estructura se rige bajo el Estatuto Orgánico reformado el 15 de abril de 2024 mediante resolución No. 0102-SO-HCU-UTN y está organizada en distintos niveles que permiten la operatividad y el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

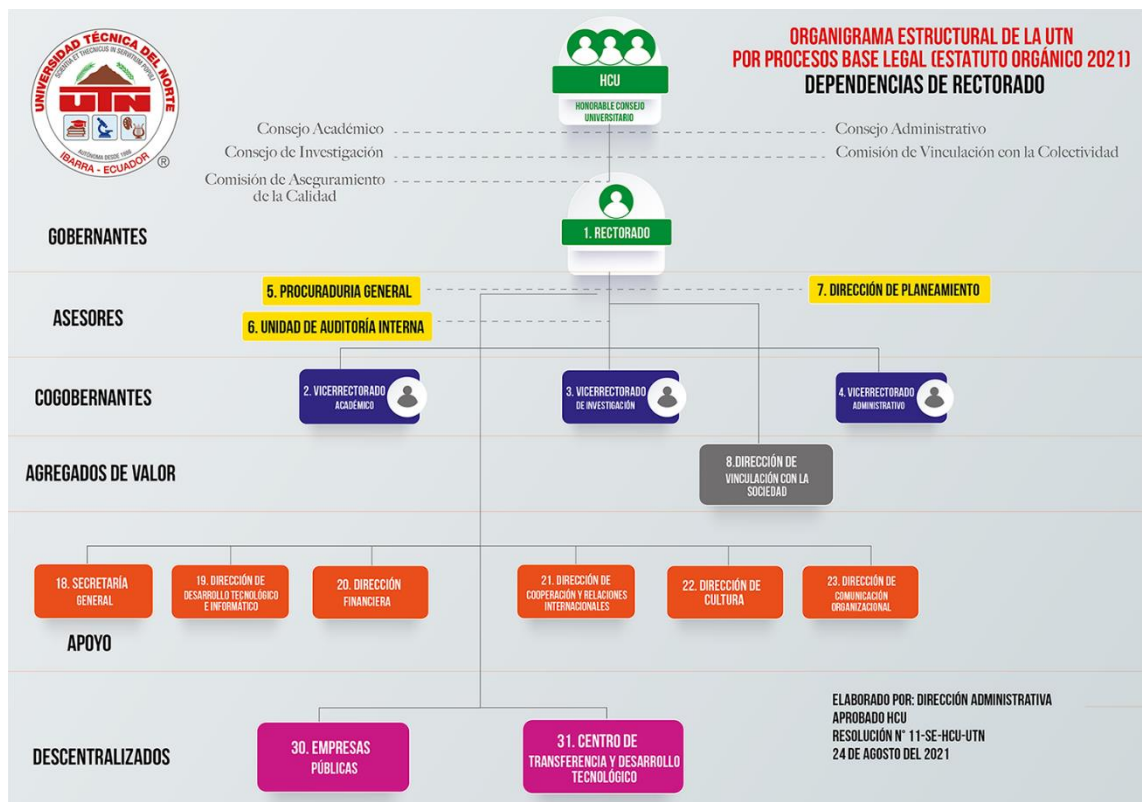
- Nivel Gobernante. - El Honorable Consejo Universitario (HCU) es la máxima autoridad de decisión dentro de la UTN. Este órgano colegiado se encarga de establecer políticas académicas y administrativas, aprobar normativas y supervisar el cumplimiento de los objetivos institucionales. Bajo su dirección se encuentra el Rectorado, que lidera la universidad y es responsable de ejecutar las decisiones del HCU, asegurando la correcta operatividad de la institución. El rector representa a la UTN ante organismos externos y coordina las estrategias de desarrollo institucional.
- *Nivel Asesor.* – El nivel asesor está compuesto por unidades que brindan apoyo técnico y legal a las autoridades universitarias. La Procuraduría General tiene la función de asesorar jurídicamente a la universidad, garantizando el cumplimiento de normativas y regulaciones. Por su parte, la Unidad de Auditoría Interna supervisa la

gestión financiera y operativa de la UTN, asegurando la transparencia y eficiencia en la administración de recursos. Estas unidades contribuyen a la toma de decisiones informadas y a la rendición de cuentas dentro de la universidad.

- *Nivel Cogobernante.* - El cogobierno universitario es un principio fundamental de la UTN, garantizando la participación de diferentes actores en la gestión institucional. Este nivel está conformado por tres vicerrectorados: Académico, de Investigación y Administrativo. El Vicerrectorado Académico supervisa los programas de estudio y procesos de enseñanza-aprendizaje. El Vicerrectorado de Investigación fomenta y coordina proyectos de generación de conocimiento y transferencia tecnológica. Finalmente, el Vicerrectorado Administrativo gestiona los recursos financieros, humanos y materiales de la universidad, asegurando su sostenibilidad y eficiencia operativa.
- *Nivel de Facultades Académicas.* - La UTN cuenta con diversas facultades encargadas de la formación profesional en distintas áreas del conocimiento. Estas son: Facultad de Ingeniería en Ciencias Agropecuarias y Ambientales (FICAYA), Facultad de Ciencias de la Salud (FCCSS), Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas (FACAE), Facultades de Ciencias Aplicadas (FICA), Facultad de Educación, Ciencia y Tecnología (FECYT) y la Facultad de Posgrado (UTN, 2025). que gestiona programas de maestría y especialización. Cada facultad está liderada por un decano, asistido por un sub-decano y un consejo directivo, responsables de la gestión académica, el desarrollo de los planes de estudio y la vinculación con la comunidad.
- *Nivel de Áreas Estratégicas y de Valor Agregado.* - Este nivel incluye direcciones y unidades que impulsan el crecimiento institucional y la vinculación con la sociedad. La Dirección de Planeamiento es responsable de la planificación estratégica y el aseguramiento de la calidad, garantizando el cumplimiento de los objetivos de desarrollo. La Dirección de Vinculación con la Sociedad coordina actividades de extensión universitaria, cooperación interinstitucional y proyectos que fortalecen el impacto social de la UTN. Estas áreas son fundamentales para la modernización y consolidación de la universidad en su entorno.
- *Nivel de Áreas de Apoyo.* - Las áreas de apoyo facilitan el funcionamiento administrativo y operativo de la UTN. La Secretaría General gestiona los procesos administrativos esenciales para la gobernanza universitaria. La Dirección de Desarrollo Tecnológico e Informático se encarga de la modernización digital y la

infraestructura tecnológica de la universidad. La Dirección Financiera administra los recursos económicos y vela por la sostenibilidad financiera. Además, la Dirección de Cooperación y Relaciones Internacionales fortalece la internacionalización de la UTN mediante convenios y alianzas estratégicas. También forman parte de este nivel la Dirección de Cultura, que fomenta la identidad institucional a través de actividades artísticas y recreativas, y la Dirección de Comunicación Organizacional, encargada de la difusión de información y la proyección institucional.

- *Nivel de Áreas Descentralizadas.* - El último nivel incluye unidades que operan con autonomía relativa, apoyando la labor académica y la transferencia de conocimientos. En este ámbito, la UTN cuenta con Empresas Públicas, encargadas de gestionar proyectos productivos vinculados a la universidad. También se encuentra el Centro de Transferencia y Desarrollo Tecnológico, cuya misión es impulsar la innovación y la colaboración con el sector productivo y la sociedad. Estas áreas descentralizadas permiten que la universidad amplíe su impacto en la comunidad y fortalezca su presencia en distintos sectores estratégicos.



**Figura 1.** Estructura Organizacional

**Fuente:** <https://www.utn.edu.ec/estructura-organizacional/>

### *1.2.3 Contexto Interno de la Universidad Técnica del Norte.*

La Universidad Técnica del Norte (UTN) es una institución de educación superior pública que cuenta con acreditación oficial, que se orienta a la formación de profesionales con excelencia académica, valores éticos y compromiso social. Su estructura organizativa, misión, visión y principios institucionales establecen el marco de referencia para su funcionamiento y desarrollo.

- *Misión y Visión Institucional.* - La misión de la UTN es formar profesionales con un enfoque ético, crítico y emprendedor, promoviendo la innovación, investigación, la transferencia de conocimientos. Además, se compromete con la vinculación social, contribuyendo al desarrollo sustentable y al progreso cultural, económico y ecológico de la región y del país.
- *Valores Institucionales.* - El marco ético de la UTN se fundamenta en un conjunto de valores que guían la convivencia y la gestión universitaria. Entre los principios que rigen la institución destacan el respeto, la justicia, la honestidad, la responsabilidad, la creatividad, la solidaridad y la perseverancia, los cuales buscan fortalecer una cultura de equidad, transparencia y compromiso social dentro de la comunidad universitaria.

El valor de la laboriosidad es especialmente relevante en la gestión administrativa, ya que promueve el esfuerzo continuo y la dedicación para alcanzar los objetivos institucionales. De igual manera, la lealtad y la libertad fomentan el sentido de pertenencia y el compromiso de los actores universitarios con el desarrollo de la institución

Su visión proyecta a la universidad como una institución de carácter internacional, sustentable e intercultural, con un liderazgo basado en la formación integral e inclusiva. Aspira a convertirse en un referente en investigación, innovación y emprendimiento, respondiendo a las demandas del sector social y productivo mediante una educación transformadora y sostenible

### *1.2.4 Importancia del personal administrativo en la gestión universitaria.*

El personal administrativo desempeña el papel fundamental en el funcionamiento eficiente de las universidades, garantizando la ejecución de procesos académicos, financieros, administrativos y logísticos que permiten el cumplimiento de los objetivos institucionales. En la Universidad Técnica del Norte (UTN), su rol es esencial para el desarrollo

organizacional, ya que apoya la gestión académica, facilita la administración de recursos y optimiza los servicios brindados a estudiantes, docentes y la comunidad universitaria en general.

La labor del personal administrativo en la UTN se extiende a diversas áreas clave, incluyendo gestión académica, recursos humanos, finanzas, tecnología, bienestar estudiantil y vinculación con la sociedad. En este sentido, su trabajo permite la planificación y ejecución de políticas institucionales, la gestión de infraestructura y la implementación de herramientas tecnológicas que agilizan los procesos internos. Además, su capacidad de respuesta y eficiencia influye directamente en la experiencia educativa de los estudiantes, contribuyendo a la calidad y continuidad de los servicios universitarios.

Un adecuado ambiente organizacional y condiciones laborales favorecen el compromiso y la motivación del personal administrativo, lo que impacta positivamente en la eficiencia de los procesos institucionales. La falta de incentivos, la sobrecarga laboral y las oportunidades limitadas de desarrollo profesional pueden afectar su rendimiento y generar desmotivación, repercutiendo en la calidad del servicio prestado. Por ello, es esencial implementar estrategias de gestión que fortalezcan la satisfacción laboral, promuevan el reconocimiento del desempeño y faciliten oportunidades de formación y crecimiento dentro de la universidad.

Dado que la UTN se encuentra en un proceso de crecimiento y consolidación, la optimización del desempeño del personal administrativo es un factor clave para la sostenibilidad y el éxito institucional. Su papel no solo garantiza el cumplimiento de procesos administrativos, sino que también aporta valor estratégico en la toma de decisiones, la innovación en la gestión universitaria y la mejora continua de la calidad educativa

#### *1.2.5 Procesos administrativos clave y su impacto en la operatividad.*

En la Universidad Técnica del Norte (UTN), los procesos administrativos desempeñan un papel fundamental en la operatividad institucional, asegurando la correcta planificación, ejecución y control de las actividades que permiten el funcionamiento eficiente de la universidad. Estos procesos garantizan la adecuada gestión de los recursos académicos, financieros, tecnológicos y humanos, impactando directamente en la calidad del servicio brindado a estudiantes, docentes y la comunidad universitaria.

Uno de los procesos más relevantes es la gestión académica y registro estudiantil, que abarca desde la planificación de la oferta académica hasta la certificación de estudios y titulación. A través de este proceso, se administran las matrículas, la asignación de horarios y el

seguimiento del rendimiento académico de los estudiantes. Su impacto en la operatividad es significativo, ya que permite la correcta organización y planificación de los programas de estudio, optimizando la distribución de recursos y garantizando la continuidad de los servicios educativos.

Otro proceso clave es la gestión de recursos humanos, que engloba la contratación, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo profesional del personal docente y administrativo. Este proceso es crucial para mantener un equipo de trabajo altamente calificado y motivado, lo que influye directamente en la calidad de la enseñanza y en la eficiencia de los servicios administrativos. Además, la implementación de estrategias de bienestar laboral y programas de incentivos fortalece el compromiso del personal y mejora el clima organizacional.

La gestión financiera y presupuestaria es otro pilar fundamental en la operatividad de la UTN, ya que involucra la planificación y administración del presupuesto institucional, el control de ingresos y egresos, la ejecución de proyectos de adquisición e inversión de bienes y servicios. Una administración financiera eficiente permite la sostenibilidad económica de la universidad, asegurando que los recursos sean distribuidos de manera estratégica para el desarrollo de infraestructura, el fortalecimiento de los programas académicos y la implementación de nuevas tecnologías.

Por otro lado, la gestión de infraestructura y servicios generales garantiza el mantenimiento de las instalaciones, la seguridad en el campus, la adquisición de equipos y la administración de espacios físicos. Este proceso incide directamente en la operatividad de la UTN, ya que proporciona un entorno adecuado para la enseñanza y el aprendizaje, asegurando que los estudiantes y docentes cuenten con los espacios y herramientas necesarias para su desarrollo académico y profesional.

Asimismo, la gestión de vinculación con la sociedad y relaciones interinstitucionales es un proceso esencial que permite fortalecer la proyección de la UTN en el entorno social y productivo. A través de la ejecución de proyectos de extensión universitaria, convenios de cooperación y actividades de responsabilidad social, la universidad contribuye al desarrollo de la comunidad, promoviendo la transferencia de conocimientos y estableciendo alianzas estratégicas con otras instituciones y sectores productivos.

Finalmente, la gestión tecnológica y sistemas de información se ha convertido en un componente fundamental en la modernización y eficiencia de los procesos universitarios. La administración de plataformas digitales, redes, bases de datos y sistemas de información

académica y administrativa permite agilizar la toma de decisiones, optimizar la comunicación y mejorar la accesibilidad a los servicios universitarios. La incorporación de herramientas tecnológicas facilita la automatización de procesos, reduciendo tiempos de respuesta y mejorando la experiencia de los usuarios internos y externos.

### **1.3 Situación actual del personal administrativo**

La Universidad Técnica del Norte (UTN) cuenta con un total de 287 empleados administrativos que desempeñan funciones en diversas áreas estratégicas para el funcionamiento de la institución. Sin embargo, dentro de este grupo, 13 empleados ocupan cargos de autoridad, tales como rectores, vicerrectores, decanos y directores de departamentos estratégicos. Debido a la naturaleza de sus funciones y su rol en la toma de decisiones organizacionales, estos 13 empleados no serán considerados en el análisis de la satisfacción laboral, ya que sus condiciones de trabajo y expectativas pueden diferir significativamente del resto del personal.

Por lo tanto, el universo de estudio para este análisis se reduce a 274 empleados administrativos, quienes representan el grupo objetivo de la investigación y serán la base para la selección de la muestra, tal como se explica en el numeral 6.2.3 de anexos.

### **1.4 Revisión documental**

La Matriz de Revisión Documental ha sido elaborada con el propósito de analizar el marco legal y la fundamentación teórica aplicable al diseño de un modelo de gestión para mejorar la satisfacción laboral del personal administrativo en la UTN.

#### *1.4.1 Revisión Normativa.*

Esta matriz establece una relación entre los artículos normativos relevantes y su impacto en la formulación de estrategias institucionales, asegurando que el modelo propuesto se base en principios de eficiencia, equidad y bienestar laboral.

El análisis de las normativas incluidas en la matriz proporciona un sustento sólido para la investigación, garantizando que la gestión del talento humano en la UTN se alinee con los derechos laborales, los principios de administración eficiente y las garantías establecidas en el Código del Trabajo, la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) y la Constitución de la República del Ecuador (UTN,2021). Asimismo, la vinculación con el Plan Nacional de Desarrollo refuerza la necesidad de generar un entorno laboral inclusivo, participativo y transparente, en el que se promueva el cumplimiento de los objetivos institucionales y el compromiso del personal.

De esta manera, la matriz documental no solo permite fundamentar teóricamente la investigación, sino que también sirve como herramienta de referencia para la planificación y ejecución del modelo de gestión, asegurando su viabilidad y alineación con el marco normativo vigente.

**Tabla 1.** Constitución de la República del Ecuador (2008)

Artículo	Contenido Relevante	Relación con la Investigación
Art. 33	El trabajo es un derecho y un deber social, fuente de realización personal y base de la economía. Se garantiza la dignidad, remuneraciones justas y un trabajo saludable.	Fundamenta la importancia de garantizar condiciones laborales adecuadas para mejorar la satisfacción laboral del personal administrativo.
Art. 227	La administración pública se rige por los principios de eficiencia, calidad, jerarquía, transparencia y evaluación.	La gestión del talento humano en la UTN debe alinearse con estos principios para optimizar el desempeño del personal administrativo.
Art. 325	El Estado garantizará el derecho al trabajo en todas sus modalidades.	Justifica la implementación de un modelo de gestión que asegure estabilidad y bienestar laboral.

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 2.** Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP, 2015)

Artículo	Contenido Relevante	Relación con la Investigación
Art. 33	El trabajo es un derecho y un deber social, fuente de realización personal y base de la economía. Se garantiza la dignidad, remuneraciones justas y un trabajo saludable.	Fundamenta la importancia de garantizar condiciones laborales adecuadas para mejorar la satisfacción laboral del personal administrativo.
Art. 227	La administración pública se rige por los principios de eficiencia, calidad, jerarquía, transparencia y evaluación.	La gestión del talento humano en la UTN debe alinearse con estos principios para optimizar el desempeño del personal administrativo.
Art. 325	El Estado garantizará el derecho al trabajo en todas sus modalidades.	Justifica la implementación de un modelo de gestión que asegure estabilidad y bienestar laboral.

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 3.** Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 "Toda una Vida"

Artículo	Contenido Relevante	Relación con la Investigación
Objetivo 1	Garantizar una vida digna con igualdad de oportunidades.	Relacionado con la equidad en el acceso a beneficios laborales y capacitaciones para el personal administrativo.
Objetivo 7	Promover una sociedad participativa con un Estado cercano.	Impulsa la creación de mecanismos de participación del personal administrativo en la toma de decisiones.
Objetivo 8	Transparencia y corresponsabilidad para una nueva ética social.	Alineado con la gestión basada en rendición de cuentas y mejora continua en la administración pública.

**Fuente:** Elaboración propia

#### *1.4.2 Revisión Teórica.*

La satisfacción laboral es un factor clave para el desempeño y del bienestar del personal administrativo, especialmente en las universidades. Está compuesta por factores higiénicos, motivacionales como el salario y las condiciones laborales, el desarrollo profesional y el reconocimiento (Herzberg, 1959). El clima organizacional también es determinante, ya que una percepción positiva del ambiente de trabajo, influida por la comunicación y el liderazgo, mejora la motivación y el compromiso de los empleados (Robbins & Judge, 2013). La gestión del talento humano, que abarca la atracción, desarrollo y retención de empleados, fortalece la cultura organizacional y aumenta la satisfacción laboral (Torres & Martínez, 2022). Además, las condiciones laborales, como el equilibrio trabajo-vida, y la evaluación del desempeño, son esenciales para generar un entorno justo y motivador (Tacuri & Yarasca, 2018; Rojas & Espinoza, 2024). Las estrategias organizacionales, como programas de bienestar y reconocimiento, junto con indicadores de satisfacción, permiten mejorar continuamente el ambiente de trabajo en las instituciones educativas, tal como se indica en la siguiente matriz.

**Tabla 4.** Indicadores de satisfacción

Categoría	Concepto	Autores Clave	Metodologías o Enfoques	Hallazgos Principales	Relevancia para el Proyecto
<b>Satisfacción Laboral</b>	Grado de bienestar y conformidad que experimentan los empleados en su entorno de trabajo. Se divide en factores higiénicos y motivacionales.	Herzberg (1959); Bernal y Quintero (2021)	Análisis de factores higiénicos y motivacionales en el trabajo.	La gestión eficiente del talento humano mejora la satisfacción laboral y el desempeño organizacional.	Enfocado en la eficiencia administrativa y retención del talento en instituciones de educación superior.
<b>Clima Organizacional</b>	Percepción colectiva de los empleados sobre el ambiente de trabajo. Influenciado por la comunicación, liderazgo y relaciones interpersonales.	Robbins & Judge (2013); Espinel & Castillo (2022); Rojas & Espinoza (2024)	Evaluación del clima organizacional en instituciones educativas.	Un clima organizacional positivo favorece la productividad y bienestar del personal administrativo.	Impacto directo en la productividad y la retención del personal administrativo en universidades.
<b>Gestión del Talento Humano</b>	Estrategias y procesos orientados a la atracción, desarrollo y retención del capital humano. Afecta la satisfacción laboral y fortalece la cultura organizacional.	Torres & Martínez (2022); Robbins & Judge (2013)	Estrategias de atracción, desarrollo y retención del talento humano.	Una correcta gestión del talento mejora la motivación del personal administrativo y su desempeño.	Alineación con estrategias para mejorar el desempeño y compromiso del personal administrativo.
<b>Condiciones Laborales</b>	Aspectos como carga de trabajo, salario, beneficios y equilibrio trabajo-vida. Clasificados como factores higiénicos.	Herzberg (1959); Tacuri & Yarasca (2018); Espinel (2019)	Análisis de condiciones laborales en universidades.	La sobrecarga laboral y la falta de reconocimiento afectan la satisfacción.	Condiciones que influyen en la motivación y permanencia del personal administrativo.
<b>Evaluación del Desempeño</b>	Mide el rendimiento laboral y su alineación con los objetivos organizacionales. Afecta la percepción de justicia organizacional.	Torres & Martínez (2022); Robbins & Judge (2013); Rojas & Espinoza (2024)	Métodos de evaluación de desempeño en el contexto universitario.	Evaluaciones objetivas vinculadas a incentivos y desarrollo profesional reducen la insatisfacción y mejoran el desempeño.	Relación directa entre desempeño y satisfacción laboral del personal administrativo.
<b>Motivación en el Trabajo</b>	Factores internos y externos que impulsan el compromiso y la productividad de los empleados. Incluye reconocimiento, autonomía y desarrollo profesional.	Herzberg (1959); Pacheco (2018); Espinel & Castillo (2022)	Programas de incentivos y liderazgo participativo.	El reconocimiento y el desarrollo profesional aumentan el compromiso y la eficiencia del personal administrativo.	Impacto directo en la motivación y productividad de los empleados administrativos.

<b>Estrategias de Mejora Organizacional</b>	Implementación de programas de bienestar, comunicación efectiva y reconocimiento del desempeño.	Bernal y Quintero (2021); Espinel & Castillo (2022)	Estrategias de liderazgo y mejora organizacional.	Las estrategias de liderazgo y clima organizacional mejoran el compromiso y la satisfacción laboral.	Mejora de la satisfacción laboral a través de políticas de bienestar y comunicación efectiva.
<b>Indicadores de Evaluación de la Satisfacción Laboral</b>	Herramientas para medir la satisfacción laboral, como encuestas, entrevistas y análisis de desempeño.	Rojas & Espinoza (2024); Pacheco (2018)	Encuestas y retroalimentación periódica.	Los indicadores clave incluyen satisfacción con el ambiente laboral y oportunidades de crecimiento.	Permite medir la satisfacción laboral y ajustar estrategias para mejorar el bienestar del personal administrativo.

**Fuente:** Elaboración propia

### 1.4.3 Técnicas e instrumentos.

Se refiere a los procedimientos utilizados para la investigación en la recolección de datos, y a las herramientas específicas aplicadas para medir las variables de estudio. En este proyecto, se utilizan dos técnicas principales: la encuesta y la entrevista, que permiten obtener tanto datos cuantitativos como cualitativos para comprender la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Técnica del Norte (UTN).

#### 1.4.3.1 Encuesta:

Se emplea el cuestionario de satisfacción laboral S20/23, desarrollado por J.L. Melía y J.M. (Peiró, 1998). Este cuestionario, que ha sido validado en estudios previos, ha sido sometido a una nueva validación con expertos de la UTN para asegurar su pertinencia y adaptabilidad al contexto específico de la universidad. La encuesta permite obtener datos cuantitativos sobre diversas dimensiones como la satisfacción laboral, como las condiciones laborales, el reconocimiento y la motivación del personal administrativo. La validez del instrumento ha sido comprobada mediante validación de contenido y confiabilidad.

#### 1.4.3.2 Entrevista:

Se complementa con entrevistas realizadas a miembros clave de la universidad para obtener información cualitativa. Estas entrevistas permiten profundizar en las percepciones y experiencias personales de los empleados, proporcionando un contexto más detallado para la interpretación de los resultados cuantitativos obtenidos a través de la encuesta.

Ambos instrumentos, la encuesta y la entrevista, ofrecen una visión integral de la satisfacción laboral en la UTN. El cuestionario de la encuesta y el guion de la entrevista, que se describen en detalle en anexos en el numeral 6.2.5, y que son fundamentales para la recolección y análisis de datos en este estudio.

## 1.5 Análisis de los datos.

Los resultados de la encuesta realizada fueron ingresados automáticamente en Excel a través de la plataforma de Google Forms, y el archivo correspondiente se encuentra en el numeral 6.2.5.1.2 anexos. Antes de proceder con el análisis, se realizó una limpieza de la base de datos para identificar posibles errores de captura y datos atípicos. Una vez completada la limpieza, se llevó a cabo un análisis estadístico descriptivo, que incluyó el cálculo de la media aritmética, la desviación estándar y la representación gráfica de los resultados.

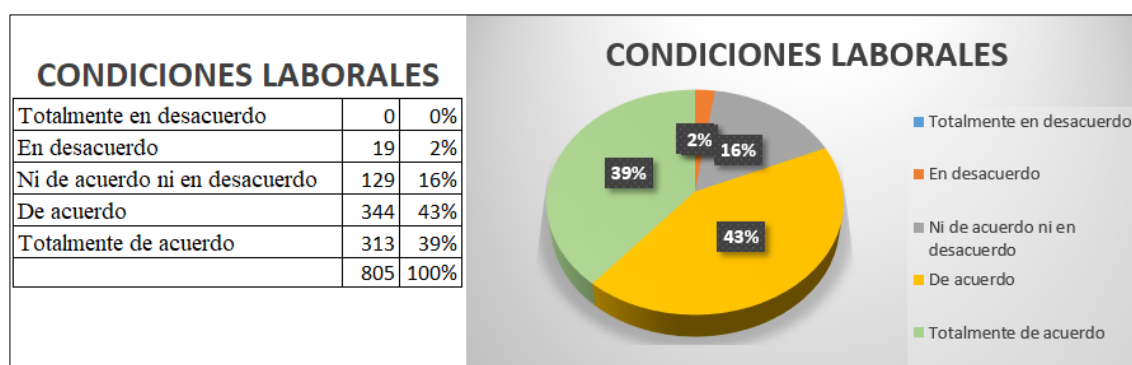
### 1.5.1 Análisis de resultados Cuantitativos.

A continuación, se describe la síntesis de los datos obtenidos a través de la encuesta en el numeral 6.5.1.1 de anexos, destacando la distribución de respuestas, las medias y las desviaciones estándar en cada uno de los criterios evaluados.

#### 1.5.1.1 Con base a la distribución de las respuestas por secciones.

- *Condiciones laborales*

Los resultados de la tabla 19 en anexos, evidencian una percepción ampliamente favorable sobre las condiciones laborales, ya que el 82% de los encuestados (43% “de acuerdo” y 39% “totalmente de acuerdo”) manifiesta una evaluación positiva. Solo un 2% expresa desacuerdo y un 16% se mantiene en un punto neutro, lo que sugiere que la mayoría considera satisfactorias las condiciones de trabajo, aunque aún exista un grupo que no manifiesta una opinión claramente positiva o que disiente de la valoración predominante.

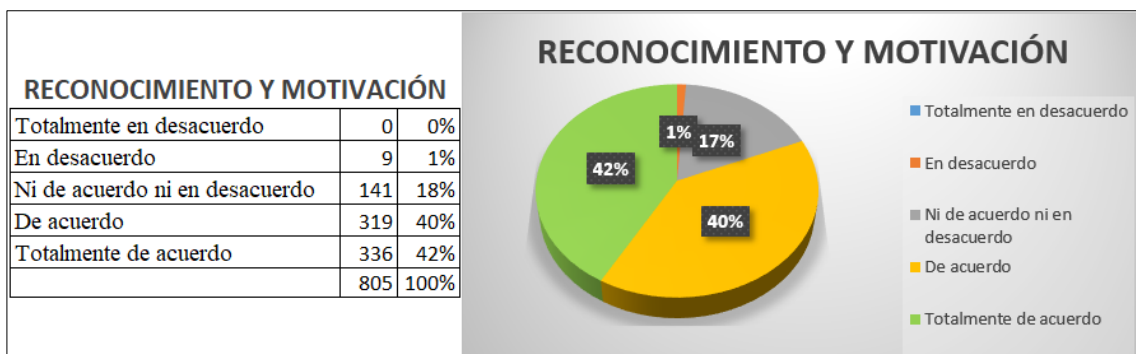


**Figura 2.** Condiciones laborales personal Administrativo UTN

**Fuente:** Elaboración propia

- *Reconocimiento y motivación.*

Los datos de la tabla 20 de anexos, indican una valoración mayoritariamente positiva del reconocimiento y la motivación en la institución, con un 82% de los encuestados posicionados entre “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”. Solo un 1% manifiesta desacuerdo y un 18% se mantiene en un punto neutro, reflejando la necesidad de reforzar programas de incentivos y reconocimiento para que este segmento de encuestados se incline más hacia una percepción favorable.

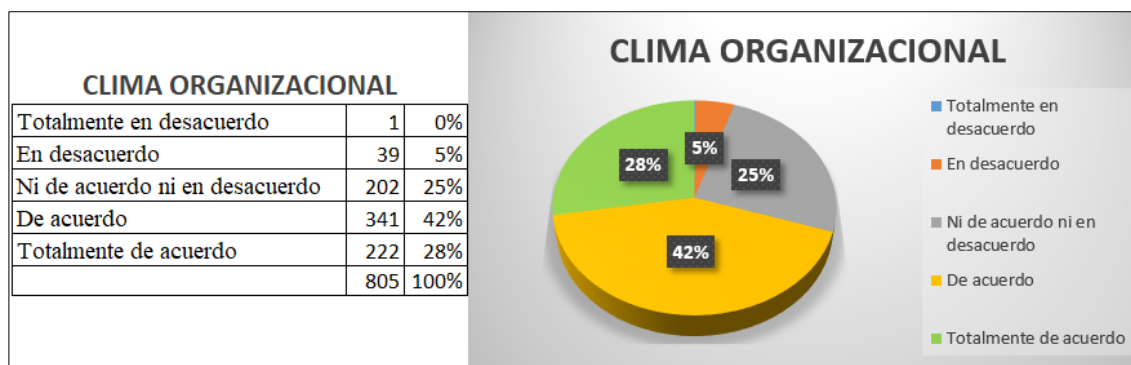


**Figura 3.** Reconocimiento y motivación personal Administrativo UTN

**Fuente:** Elaboración propia

- *Clima Organizacional.*

Los datos de la tabla 21 de anexos, evidencian un clima organizacional mayoritariamente favorable, ya que el 70% de los encuestados se ubica entre “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”. Sin embargo, un 25% mantiene una postura neutral y un 5% expresa desacuerdo, lo que sugiere que, aunque existe una percepción positiva global, todavía hay un segmento que no comparte completamente esta valoración o no se inclina claramente por ella.

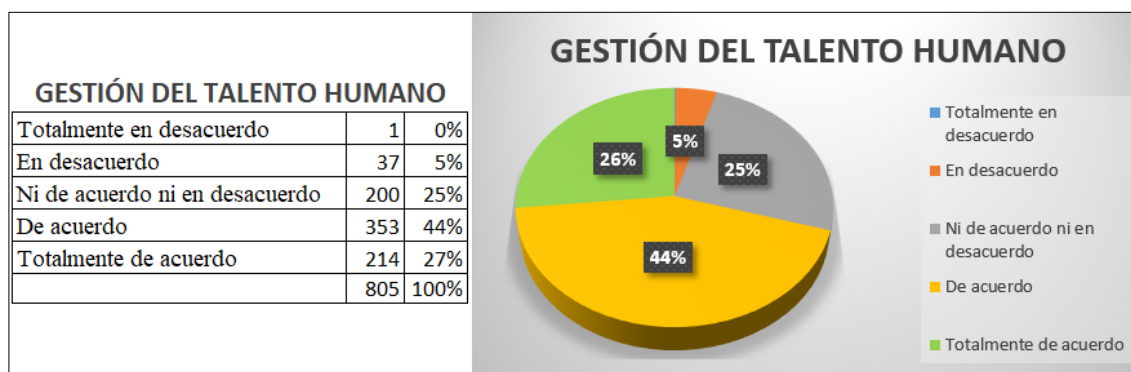


**Figura 4.** Clima organizacional personal Administrativo UTN

**Fuente:** Elaboración propia

- *Gestión de talento humano.*

Los datos de la tabla 22 de anexos, indican que la mayoría (71%) se posiciona entre “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” respecto a la gestión del talento humano, mientras que un 25% se mantiene neutral y un 5% expresa desacuerdo. Estos resultados indican una percepción globalmente positiva de los procesos de reclutamiento, formación y evaluación, aunque persiste un segmento que no se muestra plenamente conforme.

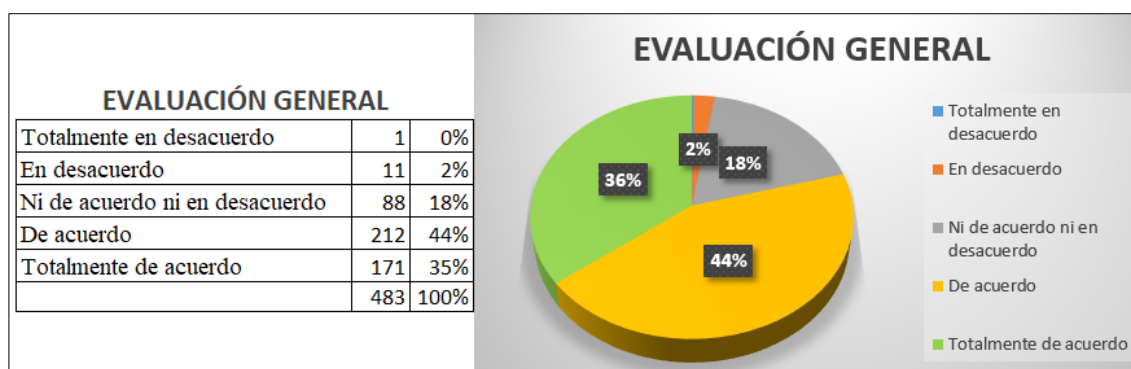


**Figura 5.** Gestión del talento humano personal Administrativo UTN

**Fuente:** Elaboración propia

- *Evaluación general*

La mayoría de los encuestados (79%) se inclina hacia una evaluación positiva (“de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”), mientras que apenas un 2% manifiesta desacuerdo y un 18% se mantiene en un punto neutro. Estos resultados sugieren una percepción globalmente favorable del entorno y las condiciones evaluadas, con un porcentaje reducido de insatisfacción o incertidumbre.



**Figura 6.** Evaluación general personal Administrativo UTN

**Fuente:** Elaboración propia

1.5.1.2 Con base a la Media Aritmética y distribución estándar.

- *Condiciones laborales*

Las condiciones laborales del personal administrativo de la UTN se valoran de manera globalmente positiva, con una media de 4.18 y una desviación estándar de 0.76, lo que sugiere un consenso moderado en las percepciones. Destaca la percepción favorable del equilibrio entre la vida personal y laboral (4.43;  $\sigma = 0.64$ ), mientras que la carga de trabajo obtiene la puntuación más baja (3.92;  $\sigma = 0.76$ ), evidenciando un área de oportunidad. El salario y los beneficios laborales (4.10;  $\sigma = 0.79$  y 4.11;  $\sigma = 0.79$ , respectivamente) son considerados adecuados, aunque la variabilidad de respuestas indica que algunos colaboradores podrían tener expectativas distintas. Finalmente, la adecuación de las condiciones para desempeñar las funciones laborales (4.35;  $\sigma = 0.82$ ) se percibe de forma positiva, a pesar de la ligera dispersión en las opiniones, consolidando un panorama general de satisfacción con oportunidades de mejora puntuales.

**Tabla 5.** Análisis de estadísticos de Condiciones laborales.

Pr.	Condiciones laborales	Media aritmética	Desviación estándar
1	Las condiciones laborales en la UTN son adecuadas para desempeñar mis funciones correctamente.	4.35	0.82
2	El salario que recibo es justo en relación con las responsabilidades que tengo.	4.1	0.79
3	La carga de trabajo que tengo es razonable.	3.92	0.76
4	Disfruto de un buen equilibrio entre mi vida personal y laboral.	4.43	0.64
5	Los beneficios laborales que recibo son satisfactorios.	4.11	0.79
<b>Suma parcial</b>		<b>4.18</b>	<b>0.76</b>

**Fuente:** Elaboración propia

- *Reconocimiento y motivación.*

El reconocimiento y la motivación en la UTN presentan una valoración global positiva, con una media de 3.92 ( $\sigma = 0.80$ ) y el 82% de los encuestados ubicados entre “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”. Sobresalen la apreciación del esfuerzo por parte de la institución (4.27;  $\sigma = 0.72$ ) y la percepción de que el trabajo es valorado por directivos y compañeros (4.21;  $\sigma = 0.73$ ), lo que indica un entorno laboral favorable para la mayoría. No obstante, el ítem sobre programas de incentivos y recompensas (3.45;  $\sigma = 0.87$ ) refleja el puntaje más bajo, evidenciando un área de mejora para reforzar la motivación del personal.

**Tabla 6.** Análisis de estadísticos de reconocimiento y motivación.

Pr.	Reconocimiento y Motivación	Media aritmética	Desviación estándar
6	Me siento reconocido por mi trabajo en la UTN.	3.76	0.86
7	Tengo acceso a oportunidades de desarrollo profesional dentro de la universidad.	3.93	0.81
8	Los programas de incentivos y recompensas en la UTN son adecuados.	3.45	0.87
9	Mi trabajo es valorado por los directivos y compañeros de trabajo.	4.21	0.73
10	Siento que mi esfuerzo es apreciado por la institución.	4.27	0.72
<b>Suma parcial</b>		<b>3.92</b>	<b>0.8</b>

**Fuente:** Elaboración propia

- *Clima Organizacional*

El clima organizacional en la UTN se valora de forma mayoritariamente positiva, con un promedio de 4.22 ( $\sigma = 0.72$ ) y un 70% de encuestados entre “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”. Destaca el entorno saludable para el desarrollo del personal administrativo (4.61;  $\sigma = 0.57$ ) como el ítem mejor valorado, así como el fomento de la confianza y el apoyo por parte de los líderes (4.37;  $\sigma = 0.67$ ). Aunque las relaciones laborales presentan la puntuación más baja (3.91;  $\sigma = 0.77$ ), siguen siendo percibidas favorablemente. En conjunto, estos resultados reflejan un ambiente laboral mayoritariamente satisfactorio, con poca proporción de respuestas en desacuerdo (5%) y una dispersión moderada en las percepciones.

**Tabla 7.** Análisis de estadísticos de clima organizacional.

Pr.	Clima Organizacional	Media aritmética	Desviación estándar
11	La comunicación en mi área de trabajo es clara y efectiva.	4.21	0.78
12	Existe un buen ambiente de trabajo entre los compañeros de mi equipo.	4	0.81
13	Los líderes en la UTN fomentan un clima de confianza y apoyo.	4.37	0.67
14	Las relaciones laborales en la universidad son respetuosas y colaborativas.	3.91	0.77
15	La universidad proporciona un entorno saludable para el desarrollo del personal administrativo.	4.61	0.57
	<b>Suma parcial</b>	<b>4.22</b>	<b>0.72</b>

**Fuente:** Elaboración propia

- *Gestión de talento humano.*

La gestión del talento humano en la UTN presenta una valoración moderadamente positiva, con un promedio de 3.92 ( $\sigma = 0.83$ ) y el 71% de los encuestados ubicados entre “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”. Destacan las oportunidades de crecimiento y promoción (4.12;  $\sigma = 0.74$ ) como el aspecto mejor evaluado, mientras que la capacitación y el desarrollo profesional (3.67;  $\sigma = 0.84$ ) obtienen el puntaje más bajo, evidenciando un área de mejora. Aunque la mayoría percibe que la universidad valora la carrera profesional y aplica una evaluación de desempeño justa, el nivel de dispersión en las respuestas sugiere la necesidad de reforzar las políticas de talento humano para garantizar un mayor consenso y satisfacción en todo el personal administrativo.

**Tabla 8.** Análisis de estadísticos de gestión de talento humano.

Pr.	Gestión del Talento Humano	Media aritmética	Desviación estándar
16	La universidad tiene una política clara de gestión del talento humano que promueve el bienestar del personal administrativo.	3.89	0.86
17	La capacitación y el desarrollo profesional están bien gestionados en la UTN.	3.67	0.84
18	Las oportunidades de crecimiento y promoción dentro de la universidad son adecuadas.	4.12	0.74
19	Siento que la universidad valora el desarrollo de mi carrera profesional.	3.9	0.85
20	La evaluación del desempeño en la UTN es justa y objetiva.	4.02	0.84
	<b>Suma parcial</b>	<b>3.92</b>	<b>0.83</b>

**Fuente:** Elaboración propia

- *Evaluación general*

La evaluación de la satisfacción laboral del personal de la Universidad Técnica del Norte muestra resultados positivos en los cinco criterios analizados. El clima organizacional alcanza la media más alta (4.22) y presenta una desviación estándar de 0.72, lo que refleja una percepción especialmente favorable de este aspecto. Por otro lado, Reconocimiento y Motivación y Gestión del Talento Humano comparten la media más baja (3.92), con desviaciones estándar de 0.80 y 0.83 respectivamente, lo que, aunque mantiene un nivel positivo, sugiere oportunidades de mejora en estos ámbitos. El resto de criterios (Condiciones laborales con 4.18 y Evaluación General con 4.12) también se ubican por encima de 4, confirmando una tendencia favorable en la valoración de las condiciones de trabajo. En conjunto, la media total de 4.07 y la desviación estándar de 0.78 indican un consenso generalizado y una dispersión moderada de las respuestas, reflejando un buen ambiente y condiciones laborales dentro de la institución.

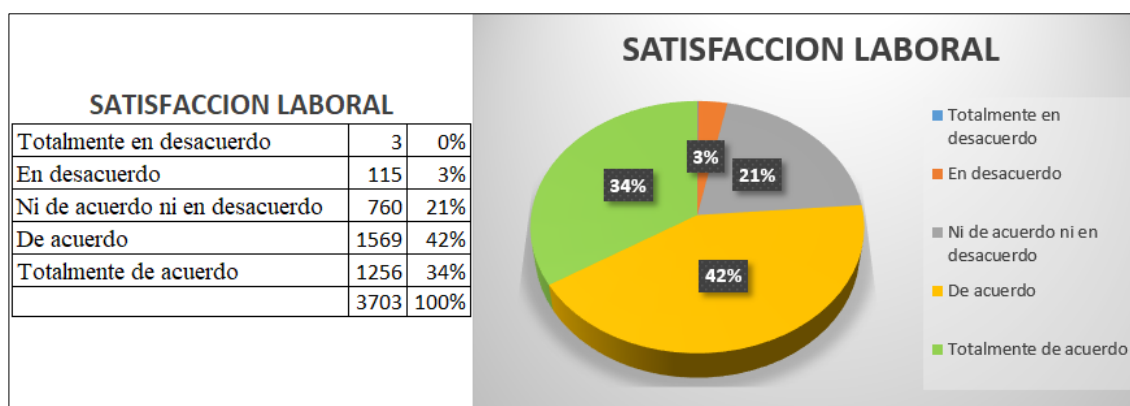
**Tabla 9.** Análisis de estadísticos de evaluación general.

Pr.	Evaluación General	Media aritmética	Desviación estándar
21	Estoy satisfecho con mi trabajo en la UTN.	4.25	0.72
22	Recomendaría a un amigo trabajar en la UTN.	3.99	0.83
23	Recomendaría a un amigo trabajar en la UTN.	4.12	0.82
<b>Suma parcial</b>		<b>4.12</b>	<b>0.79</b>

**Fuente:** Elaboración propia

### 1.5.1.3 Satisfacción Laboral considerando todas las secciones

El análisis se centró en las condiciones de satisfacción laboral, abarcando aspectos como la condición laboral, el clima organizacional, la gestión del talento humano y la evaluación general, en el cual la mayoría de los encuestados (76%) se inclina hacia una valoración positiva (“de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”), mientras que un 3% muestra desacuerdo y un 21% permanece indeciso. Estos datos reflejan un panorama globalmente favorable respecto a la satisfacción laboral, aunque persiste un grupo que no se manifiesta claramente satisfecho o que expresa disconformidad, según se indica a continuación.



**Figura 7.** Satisfacción laboral personal Administrativo UTN

**Fuente:** Elaboración propia

### *1.5.2 Análisis de resultados Cualitativos.*

A partir de la entrevista realizada a los actores claves se obtuvieron respuestas que corroboran los problemas identificados en la satisfacción laboral del personal administrativo de la UTN. La tabla 20, revela que, si bien cada entrevistado aborda el compromiso organizacional desde su rol específico, existen puntos convergentes: se implementen programas y reconocimientos para fomentar el compromiso, aunque se identifica la necesidad de mejorar la flexibilidad y la comunicación interna. Mientras la Directora enfatiza las políticas de capacitación y retención, el Jefe destaca el impacto del entorno laboral (incluyendo la sobrecarga y la falta de recursos) y el Representante subraya la importancia del reconocimiento integral y la reducción de la carga laboral. En síntesis, todas las perspectivas apuntan a la mejora de condiciones laborales, mayor reconocimiento y optimización de canales de comunicación para fortalecer el compromiso en la UTN.

### **1.6 Factores que influyen en la satisfacción del personal administrativo.**

A partir de los resultados analizados, se identifican cinco grandes factores que influyen de manera decisiva en la satisfacción del personal administrativo de la UTN:

- *Condiciones Laborales:* Incluyen aspectos como la adecuación del entorno de trabajo, la justicia salarial, la carga laboral razonable, el equilibrio entre la vida personal y laboral y la satisfacción con los beneficios.
- *Reconocimiento y Motivación:* Comprenden la percepción de sentirse valorado por la institución, la existencia de programas de incentivos y recompensas, el acceso a oportunidades de desarrollo profesional y el aprecio por el esfuerzo individual.
- *Clima Organizacional:* Abarca la comunicación efectiva, el ambiente de colaboración entre compañeros, la confianza y el apoyo brindados por los líderes, así como la percepción de un entorno saludable que promueve el bienestar y el desarrollo del personal.
- *Gestión del Talento Humano:* Se refiere a la claridad de las políticas institucionales en materia de bienestar, capacitación y desarrollo profesional, las oportunidades de crecimiento y promoción, la valoración de la carrera profesional y la objetividad de la evaluación del desempeño.
- *Evaluación General:* Aunque sintetiza los factores anteriores, esta dimensión refleja la visión global del empleado sobre la universidad, integrando tanto los aspectos positivos (equilibrio vida-trabajo, clima favorable, etc.) como los que requieren mayor atención (carga de trabajo, incentivos, etc.).

## **1.7 Problemas identificados**

Con base a lo analizado, se identifican los siguientes problemas a resolver: en las condiciones laborales, aunque la percepción es positiva, la carga de trabajo y la adecuación de los beneficios requieren atención para evitar futuros desequilibrios; en el ámbito del reconocimiento y la motivación, los programas de incentivos presentan puntajes más bajos, lo que sugiere que los empleados no se sienten plenamente valorados, afectando su motivación; en el clima organizacional, a pesar de una valoración favorable general, existen leves deficiencias en la comunicación y en las relaciones interpersonales que podrían limitar la cohesión del equipo; y en la gestión del talento humano, se observa una necesidad de mejorar la capacitación y el desarrollo profesional, así como la percepción sobre la evaluación del desempeño, lo que indica oportunidades de reforzar las políticas y prácticas para fomentar el crecimiento y la satisfacción global del personal administrativo.

## **1.8 Árbol de problemas**

A continuación, se presenta una propuesta de árbol de problemas basado únicamente en el análisis descriptivo realizado y considerando los resultados cuantitativos de media aritmética y desviación estándar de la encuesta y las percepciones recogidas en las entrevistas, sin incluir aspectos no medidos en este estudio.

### *1.8.1 Problema central:*

Insatisfacción parcial del personal administrativo de la UTN (a pesar de una evaluación global mayoritariamente positiva, se evidencian áreas críticas que afectan la satisfacción laboral).

### *1.8.2 Causas Raíz*

- Condiciones laborales
- Carga de trabajo elevada

Evidencia: La carga de trabajo obtuvo una media de 3.92 ( $\sigma = 0.76$ ), lo que indica que, aunque en general se perciben condiciones favorables, existe un aspecto problemático en cuanto a la sobrecarga.

- Adecuación de beneficios:

Aunque la percepción de salarios y beneficios es aceptable (medias superiores a 4), la dispersión en las respuestas sugiere que parte del personal no se siente completamente satisfecho con estos aspectos.

#### *1.8.2.1 Reconocimiento y Motivación:*

- Programas de incentivos deficientes:

Evidencia: El ítem sobre programas de incentivos presenta una media de 3.45 ( $\sigma = 0.87$ ), lo que refleja una deficiencia en el reconocimiento formal y en la motivación derivada de estos programas.

- Falta de reconocimiento integral:

Las percepciones en torno al reconocimiento muestran que, si bien hay aspectos positivos (medias cercanas a 4 en otros ítems), el bajo puntaje en incentivos afecta la sensación general de valoración del esfuerzo.

#### *1.8.2.2 Clima Organizacional:*

- Déficit en comunicación interna y relaciones interpersonales:

Evidencia: El ítem relacionado con las relaciones laborales obtuvo una media de 3.91 ( $\sigma = 0.77$ ).

Las entrevistas complementan esta información, resaltando problemas en la comunicación y en la colaboración entre compañeros, lo que afecta la cohesión del equipo.

#### *1.8.2.3 Gestión del Talento Humano:*

- Capacitación y desarrollo profesional insuficientes:

Evidencia: La capacitación y desarrollo profesional obtuvieron una media de 3.67 ( $\sigma = 0.84$ ), evidenciando que existe una percepción de falta de oportunidades para el crecimiento.

- Evaluación del desempeño y oportunidades de promoción:

Aunque otros ítems de esta dimensión muestran medias cercanas a 3.9, la percepción de que los procesos de evaluación y promoción no son totalmente claros o justos contribuye a la insatisfacción.

### 1.8.3 Efectos o Consecuencias:

#### 1.8.3.1 Disminución de la motivación y compromiso:

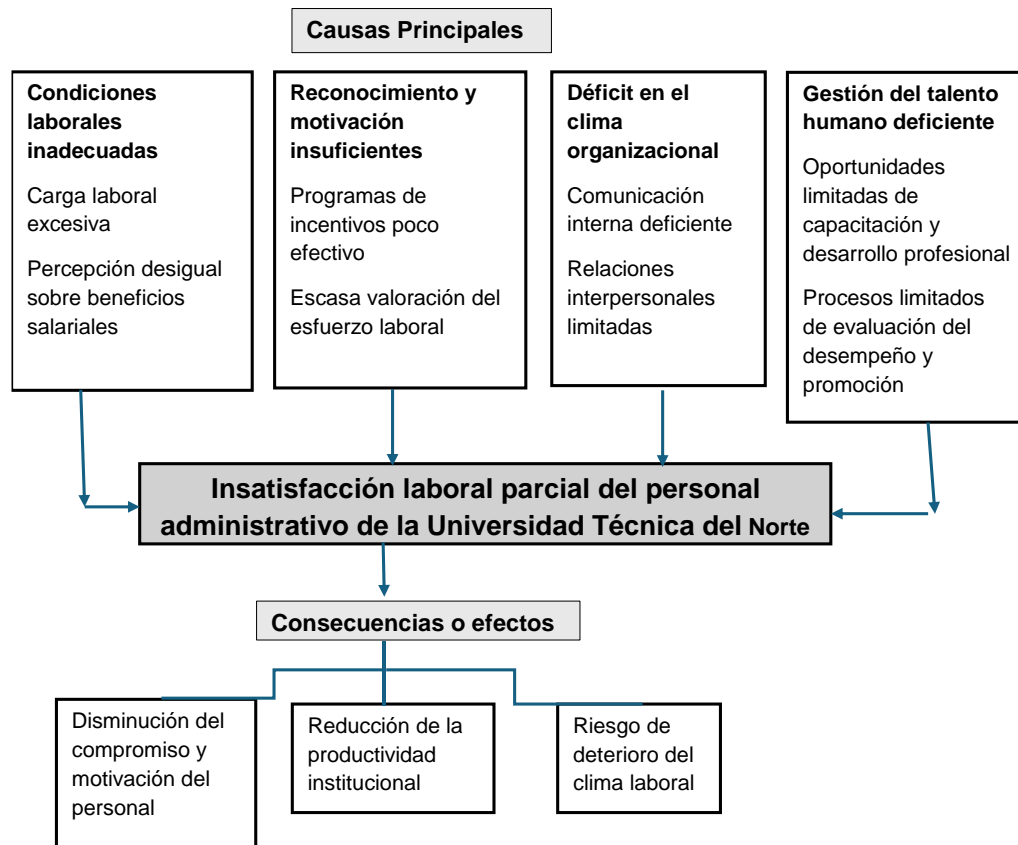
La combinación de alta carga laboral, falta de incentivos y deficiencias en la comunicación puede reducir la motivación individual y el compromiso con la institución.

#### 1.8.3.2 Impacto en la productividad:

Un ambiente en el que se perciben estas debilidades podría afectar la eficiencia y calidad del trabajo, repercutiendo en el desempeño global de la UTN.

#### 1.8.3.3 Riesgo de deterioro del clima laboral:

Si no se abordan las causas identificadas, el ambiente colaborativo y el clima organizacional podrían deteriorarse, afectando la satisfacción general del personal.



**Figura 8.** Árbol de problemas  
**Fuente:** Elaboración propia

## **1.9 Análisis FODA**

Igualmente, para el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas este se ha basado en el análisis descriptivo de los datos de la encuesta, de la media aritmética y la desviación estándar a más de las percepciones recogidas en las entrevistas.

### *1.9.1 Fortalezas (F):*

#### *1.9.1.1 Evaluación Global Positiva:*

Los resultados generales de la encuesta muestran una valoración mayoritariamente favorable (medias generales superiores a 4 en varios ítems como condiciones laborales y clima organizacional), lo que indica un reconocimiento global de aspectos positivos en el entorno laboral.

#### *1.9.1.2 Condiciones Laborales Adecuadas en Aspectos Específicos:*

Se destaca una buena percepción en el equilibrio entre la vida personal y laboral (media 4.43;  $\sigma = 0.64$ ) y en la adecuación de las condiciones para desempeñar funciones (media 4.35;  $\sigma = 0.82$ ).

#### *1.9.1.3 Reconocimiento en Aspectos Puntuales:*

Aunque existen áreas de oportunidad, algunos ítems relacionados con el reconocimiento (por ejemplo, “mi trabajo es valorado por mis directivos y compañeros” con media 4.21;  $\sigma = 0.73$ ) evidencian una valoración positiva que puede ser aprovechada como base para futuras mejoras

<p><b>Fortalezas (F)</b></p> <p>1.- Evaluación Global Positiva: Los resultados generales de la encuesta muestran una valoración mayoritariamente favorable (con promedios generales superiores a 4 en varios ítems como condiciones laborales y clima organizacional) lo que indica un reconocimiento global de aspectos positivos en el entorno laboral</p> <p>2.- Reconocimiento en Aspectos Puntuales: Aunque existen áreas de oportunidad, algunos ítems relacionados con el reconocimiento (por ejemplo, “mi trabajo es valorado por mis directivos y compañeros” con media 4.21, <math>\sigma=0.73</math>) evidencia una valoración positiva que puede ser aprovechada como base para futuras mejoras</p>	<p><b>Oportunidades (O)</b></p> <p>1.- Mejoras en comunicación interna: Existe margen para implementar estrategias que fortalezcan los canales de comunicación interna y fomenten relaciones laborales más colaborativas.</p> <p>2.- Optimización de los programas de capacitación y desarrollo. Hay oportunidades para evaluar y mejorar la oferta de formación y desarrollo profesional, respondiendo mejor a las necesidades del personal.</p>
<p><b>Debilidades (D)</b></p> <p>1.- Carga de Trabajo elevada: La elevada carga de trabajo percibida es una de las principales áreas críticas (media 3.92, <math>\sigma=0.76</math>),</p> <p>2.- Deficiencia en programas de incentivos: Los Programas de incentivos actuales son percibidos como insuficiente (media 3.45 <math>\sigma=0.67</math>), afectando la motivación y el reconocimiento del personal.</p> <p>3.- Capacitación profesional insuficiente: Se percibe una insuficiencia en las oportunidades de capacitación (media 3.67, <math>\sigma=0.84</math>), lo cual limita el desarrollo de habilidades y crecimiento profesional.</p>	<p><b>Amenazas (A)</b></p> <p>1.- Riesgo de estancamiento del clima laboral: El no abordar las áreas de mejora identificadas puede resultar en un estancamiento o deterioro del clima laboral y de insatisfacción del personal</p> <p>2.- Competencia en atractivo laboral: El contorno externo puede presentar alternativas en términos de competitividad para atraer y retener el personal capacitado especialmente si las debilidades no son resueltas eficazmente.</p>

**Figura 9.** Análisis FODA  
**Fuente:** Elaboración propia

## **2. Propuesta de Modelo Integral de Gestión**

### **2.1 Marco Teórico y Justificación.**

El marco teórico que sustenta la propuesta del Modelo Integral de Gestión se fundamenta en diversas teorías y estudios que han demostrado la importancia de los factores que inciden en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Destacan, por ejemplo, la teoría de los dos factores de Herzberg, que diferencia entre elementos higiénicos y motivacionales, y la teoría de las necesidades de McClelland, que subraya la importancia de satisfacer demandas de logro, afiliación y poder. Además, la literatura en clima organizacional evidencia que un ambiente de comunicación efectiva y relaciones interpersonales saludables favorece el compromiso y la productividad. En el contexto de la UTN, se ha identificado que las condiciones laborales, el reconocimiento y la motivación, el clima organizacional y la gestión del talento humano son pilares fundamentales que determinan la satisfacción del personal administrativo. Por ello, la propuesta del modelo integral de gestión articula estrategias orientadas a optimizar la carga laboral, establecer sistemas de incentivos y reconocimientos, fortalecer la comunicación interna y mejorar los procesos de capacitación y evaluación del desempeño. Este enfoque holístico, basado en sólidos fundamentos teóricos y respaldado por evidencias empíricas, justifica la implementación de un modelo que no solo eleve el nivel de satisfacción y compromiso de los colaboradores, sino que también contribuya a la eficiencia y sostenibilidad de la gestión institucional.

#### *2.1.1 Objetivos específicos y Metas.*

A continuación, se presentan los objetivos específicos y las metas cuantificables y cualitativas que se pretenden alcanzar con la propuesta del Modelo Integral de Gestión:

##### *2.1.1.1 Objetivos Específicos*

- Optimizar la carga laboral mediante la redistribución equitativa de responsabilidades y el establecimiento de mecanismos eficientes de gestión del tiempo.
- Implementar un sistema de incentivos y reconocimiento basado en criterios de desempeño y méritos, para mejorar la motivación y el compromiso del personal administrativo.
- Fortalecer la comunicación interna mediante la implementación de canales efectivos de información y retroalimentación entre los colaboradores y la administración.
- Desarrollar programas de capacitación y evaluación del desempeño, orientados a mejorar las competencias y productividad del personal administrativo.

- Crear un sistema de monitoreo y evaluación continua, basado en indicadores clave de desempeño y encuestas de satisfacción laboral.

#### *2.1.1.2 Metas*

- Reducir en un 10% la percepción de carga laboral excesiva en un período de 12 meses.
- Lograr que al menos 25% del personal administrativo participe en programas de capacitación dentro del primer año de implementación.
- Aumentar en un 10% la satisfacción con los sistemas de reconocimiento e incentivos en los primeros 12 meses.
- Mejorar en un 20% los indicadores de comunicación interna, a través de la implementación de encuestas semestrales.
- Implementar un sistema de evaluación del desempeño con retroalimentación estructurada en el 25% de los departamentos administrativos en un período de 12 meses.

#### *2.1.2 Indicadores y evaluación.*

**Tabla 10.** Indicadores y evaluación.

Indicador	Fórmula de Cálculo	Frecuencia de Evaluación	Método de Medición
Índice de satisfacción laboral	(Encuestas de satisfacción anual)	Semestral	Encuesta anónima al personal
Carga laboral percibida	$(\text{Número de quejas sobre carga laboral} / \text{Total de encuestados}) * 100$	Anual	Encuesta de percepción
Participación en capacitaciones	$(\text{Número de empleados capacitados} / \text{Total de empleados}) * 100$	Semestral	Registro de capacitaciones
Índice de comunicación interna	$(\text{Percepción de claridad en la información transmitida} / \text{Total de encuestados}) * 100$	Semestral	Encuesta de comunicación
Evaluación del desempeño	$(\text{Número de empleados evaluados} / \text{Total de empleados administrativos}) * 100$	Anual	Registro de evaluaciones

**Fuente:** Elaboración propia

### 2.1.3 Principios del Modelo

- Participación Activa: Fomento de la colaboración y comunicación entre los empleados y la administración.
- Transparencia y Equidad: Aplicación justa de políticas de gestión y reconocimiento.
- Desarrollo y Bienestar: Promoción del crecimiento profesional y condiciones laborales óptimas.
- Monitoreo y Evaluación: Implementación de indicadores para evaluar el impacto de las estrategias.

### 2.1.1 Componentes del Modelo

#### 2.1.4.1 Dimensión Organizacional

- Estructura y Procesos: Revisión y optimización de procedimientos administrativos.
- Liderazgo y Gestión del Cambio: Capacitación en liderazgo transformacional para directivos.

#### *2.1.4.2 Dimensión Humana*

- Bienestar Laboral: Implementación de programas de apoyo psicológico y ergonomía.
- Capacitación y Desarrollo: Planes de formación continua y actualización profesional.
- Reconocimiento e Incentivos: Políticas de incentivos alineadas con desempeño y antigüedad.

#### *2.1.1.3 Dimensión de Comunicación*

- Gestión de la Información: Canales de comunicación efectivos para retroalimentación.
- Encuestas de Clima Organizacional: Evaluaciones periódicas para identificar mejoras.

#### *2.1.5 Metodología de Implementación*

- Fase de Diagnóstico: Análisis detallado basado en encuestas y entrevistas.
- Fase de Diseño: Elaboración de estrategias alineadas con las necesidades detectadas.
- Fase de Implementación: Ejecución del modelo mediante planes de acción concretos.
- Fase de Evaluación y Ajuste: Monitoreo a través de KPIs y encuestas de satisfacción.

#### *2.1.6 Matriz de Propuesta del Modelo Integral de Gestión*

A continuación, se presenta la propuesta del Modelo Integral de Gestión en formato de matriz, la que permite visualizar de manera estructurada la propuesta del modelo integral de gestión, facilitando su implementación y seguimiento para garantizar mejoras en la satisfacción y desempeño del personal administrativo de la UTN.

**Tabla 11.** Matriz de Propuesta del Modelo Integral de Gestión

Dimensión	Objetivo Específico	Estrategias	Indicadores	Meta	Frecuencia de Evaluación	Método de Medición
Carga Laboral	Optimizar la carga laboral mediante la redistribución equitativa de responsabilidades.	1. Análisis y redistribución de tareas. 2. Implementación de herramientas de gestión del tiempo. 3. Capacitación en planificación y organización del trabajo.	Índice de percepción de carga laboral.	Reducir en 10% la percepción de carga laboral excesiva en 12 meses.	Anual	Encuesta de percepción
Reconocimiento e Incentivos	Implementar un sistema de incentivos basado en desempeño.	1. Definir criterios de reconocimiento. 2. Implementar bonificaciones monetarias y no monetarias. 3. Evaluaciones periódicas del sistema.	Índice de satisfacción con incentivos.	Aumentar en 10% la satisfacción con los sistemas de reconocimiento en 12 meses.	Semestral	Encuestas de satisfacción
Comunicación Interna	Fortalecer los canales de comunicación interna.	1. Implementación de reuniones periódicas. 2. Uso de plataformas digitales para compartir información. 3. Establecimiento de mecanismos de retroalimentación.	Índice de efectividad de la comunicación interna.	Mejorar en 20% la percepción de comunicación interna en 12 meses.	Semestral	Encuesta de comunicación
Capacitación y Evaluación del Desempeño	Desarrollar programas de capacitación y evaluación del desempeño.	1. Plan de formación continua. 2. Implementación de evaluaciones estructuradas. 3. Seguimiento del desempeño.	% de empleados capacitados y evaluados.	Lograr que el 25% del personal participe en programas de capacitación en 12 meses.	Semestral	Registro de capacitaciones y evaluaciones
Evaluación y Monitoreo	Crear un sistema de monitoreo basado en indicadores de desempeño y encuestas de satisfacción.	1. Aplicación periódica de encuestas. 2. Análisis de resultados y ajustes estratégicos. 3. Informes de gestión semestrales.	% de departamentos con sistema de evaluación implementado.	Implementar evaluación del desempeño en 25% de los departamentos administrativos en 12 meses.	Anual	Registro de evaluaciones

**Fuente:** Elaboración propia

### 2.1.7 Plan de Implementación.

El Plan de implementación del Modelo Integral de Gestión está diseñado para ejecutarse durante un año fiscal, organizando las actividades en función de las estrategias planteadas. Cada estrategia cuenta con acciones específicas, responsables definidos y recursos asignados, lo que permite una planificación clara y una ejecución efectiva. El cronograma permite visualizar el inicio y la duración de cada actividad, facilitando el seguimiento temporal del avance del modelo. Además, la asignación de responsabilidades garantiza que cada acción cuente con una figura encargada de su cumplimiento, promoviendo el compromiso institucional. Los recursos determinados incluyen materiales, espacios físicos, talento humano y documentación, minimizando la dependencia tecnológica para asegurar la

viabilidad del plan. Esta herramienta de planificación temporal es clave para asegurar una implementación ordenada, monitoreada y con posibilidad de ajuste en función de los avances observados durante el año.

**Tabla 12.** Plan de implementación.

Estrategia	Actividad	Responsable	Recursos Necesarios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Optimización de Carga Laboral</b>	Diagnóstico inicial del entorno organizacional	Dirección de Recursos Humanos	Encuestas, entrevistas	✓											
	Redistribución de carga laboral	Jefes de Área	Análisis de tareas, personal		✓	✓									
<b>Sistemas de Incentivos y Reconocimientos</b>	Implementación de incentivos y reconocimientos	Dirección Administrativa	Evaluaciones de desempeño			✓	✓								
<b>Fortalecimiento de Comunicación Interna</b>	Fortalecimiento de la comunicación interna	Departamento de Comunicación	Reuniones, boletines				✓	✓							
<b>Capacitación y Evaluación de Desempeño</b>	Identificación de necesidades de capacitación	Departamento de Formación	Reuniones, análisis de datos	✓	✓										
	Desarrollo de capacitaciones	Departamento de Formación	Manuales, instructores					✓	✓						
<b>Monitoreo y Ajuste del Modelo</b>	Evaluación de efectividad del modelo	Dirección de Calidad	Encuestas, informes						✓		✓				
	Ajustes estratégicos	Dirección de Recursos Humanos	Análisis de indicadores							✓		✓			
	Presentación de informe anual	Dirección General	Reportes, reuniones										✓		✓

**Fuente:** Elaboración propia

### 2.1.8 Indicadores de Desempeño y monitoreo

La presente tabla de indicadores de desempeño y monitoreo establece una serie de métricas clave para evaluar la implementación y efectividad del Modelo Integral de Gestión. Se han definido pilares estratégicos que abarcan áreas fundamentales como la optimización de carga laboral, incentivos y reconocimiento, comunicación interna, capacitación y evaluación del desempeño, y monitoreo del modelo.

Cada indicador responde a un pilar estratégico definido en la propuesta, con descripciones que especifican claramente lo que se desea medir y cómo se relaciona con los objetivos del modelo. Las metas han sido planteadas de forma realista y progresiva, mientras que los valores de referencia se basan en la situación diagnosticada en el capítulo 1. Esta estructura facilitará el seguimiento periódico (trimestral o semestral) de los avances, así como la

identificación de áreas que requieren ajuste o fortalecimiento dentro de la gestión institucional.

**Tabla 13.** Indicadores y evaluación.

<b>Pilar Estratégico</b>	<b>Indicador</b>	<b>Tipo</b>	<b>Descripción del Indicador</b>	<b>Meta y Valor de Referencia</b>
<b>Optimización de Carga Laboral</b>	Satisfacción con la distribución de tareas	Cualitativo	Mide el nivel de conformidad del personal con la equidad y claridad en la asignación de responsabilidades.	Meta: $\geq 75\%$ satisfacción Referencia: 60%
	Nivel de redistribución efectiva de tareas	Cuantitativo	Evalúa la cantidad de tareas redistribuidas conforme a perfiles y cargas existentes.	Meta: 90% de redistribución Referencia: 70%
<b>Sistemas de Incentivos y Reconocimientos</b>	Percepción de motivación laboral	Cualitativo	Evalúa el grado en que los incentivos y reconocimientos impactan en la motivación del personal.	Meta: $\geq 80\%$ motivación Referencia: 65%
	Incentivos otorgados por desempeño	Cuantitativo	Registra la frecuencia y número de incentivos otorgados por logros destacados en la organización.	Meta: aumento del 30% Referencia: 10/año
<b>Fortalecimiento de Comunicación Interna</b>	Efectividad en los canales de comunicación	Cualitativo	Mide la claridad, oportunidad y bidireccionalidad de la comunicación interna en todos los niveles.	Meta: $\geq 85\%$ efectividad Referencia: 70%

<b>Capacitación y Evaluación de Desempeño</b>	Reuniones institucionales realizadas	Cuantitativo	Cuenta el número de reuniones periódicas ejecutadas con participación activa del personal.	Meta: 12/año Referencia: 6/año
	Participación en programas de formación	Cuantitativo	Mide el porcentaje de personal administrativo capacitado en temas relevantes a su función.	Meta: 85% participación Referencia: 60%
	Satisfacción con la capacitación recibida	Cualitativo	Evalúa la percepción del personal sobre la calidad, aplicabilidad y utilidad de los cursos recibidos.	Meta: ≥ 80% satisfacción Referencia: 65%
	Grado de cumplimiento del modelo	Cuantitativo	Determina el porcentaje de acciones implementadas conforme al cronograma establecido.	Meta: ≥ 85% cumplimiento Referencia: 70%
<b>Monitoreo y Ajuste del Modelo</b>	Ajustes estratégicos implementados	Cuantitativo	Número de mejoras o adaptaciones realizadas en base al análisis de resultados y retroalimentación.	Meta: mínimo 3 ajustes/año Referencia: 1

---

**Fuente:** Elaboración propia

#### 2.1.9 Plan de Comunicación y Gestión del Cambio.

El Plan de Comunicación y Gestión del Cambio propuesto acompaña de forma integral la implementación del Modelo Integral de Gestión, con el objetivo de lograr la participación activa del personal administrativo en todos los niveles. La estructura del plan responde a seis estrategias articuladas con acciones específicas, responsables claramente definidos y recursos accesibles que no dependen exclusivamente de tecnología. Se incorpora una columna

detallada que explica cómo lograr la comunicación, lo que permite visualizar los canales, herramientas y dinámicas necesarias para que la información fluya de forma clara, oportuna y eficaz.

Este enfoque promueve una comunicación horizontal y empática, fortaleciendo la confianza institucional y minimizando la resistencia al cambio. Se prioriza la cercanía con el personal a través de medios físicos y reuniones presenciales, garantizando que la estrategia sea realista y adaptable al contexto. Las acciones están sincronizadas con el cronograma de implementación y los indicadores de desempeño, asegurando la coherencia de los procesos. Asimismo, se fomenta el monitoreo participativo y el aprendizaje organizacional continuo, generando una cultura de mejora y responsabilidad compartida. Este plan no solo comunica, sino que transforma la manera en que se involucra el talento humano en los procesos de gestión institucional.

**Tabla 14.** Plan de comunicación y Gestión del cambio

Estrategia	Acciones Clave	Responsable	Recursos	Frecuencia / Plazo	¿Cómo lograr la comunicación?
1. Socialización del Modelo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniones generales de lanzamiento</li> <li>- Entrega de material informativo impreso y digital</li> </ul>	Dirección Administrativa	Papel, carteles, hojas	Primer mes	A través de charlas presenciales, folletos resumidos distribuidos en oficinas, y mensajes oficiales por correo institucional y carteleras.
2. Comunicación continua y bidireccional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Boletines mensuales impresos</li> <li>- Buzones de sugerencias físicos y virtuales</li> <li>- Reuniones con líderes de unidades</li> </ul>	Comunicación Institucional	Buzones, hojas, correo	Mensual	Mediante publicación visible en murales institucionales, correo grupal y reuniones presenciales para recoger y responder inquietudes de manera oportuna.
3. Formación y sensibilización	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Talleres presenciales sobre los pilares del modelo</li> <li>- Capacitaciones en lectura de indicadores y simulaciones de aplicación</li> </ul>	Talento Humano y Capacitación	Guías, papelógrafos, salones	Trimestral	A través de sesiones prácticas con ejemplos reales, grupos pequeños para favorecer el diálogo, y materiales gráficos que refuercen los contenidos tratados.

4. Monitoreo participativo del avance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicación de resultados de indicadores</li> <li>- Espacios participativos para compartir buenas prácticas y reconocer logros</li> </ul>	Comité de Seguimiento del Modelo	Carteles, pizarras	Trimestral	A través de reuniones departamentales, informes visuales colocados en zonas comunes y reconocimientos públicos que motiven la implicación.
5. Gestión emocional del cambio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuestas de percepción del clima</li> <li>- Charlas motivacionales</li> <li>- Rondas de escucha activa con equipos clave</li> </ul>	Talento Humano y Psicología Organizacional	Recursos internos	Bimestral	Usando entrevistas personales, cuestionarios anónimos impresos, y espacios grupales moderados que permitan expresar emociones y proponer mejoras sin temor.
6. Adaptación y mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ajuste de estrategias según retroalimentación</li> <li>- Integración del personal en las decisiones de mejora</li> </ul>	Comité de Evaluación del Modelo	Actas, informes	Semestral	Mediante sesiones de co-creación con los equipos administrativos, actas participativas y recopilación de observaciones a través de formularios físicos distribuidos.

---

**Fuente:** Elaboración propia

### **3. Evaluación de resultados**

#### **Introducción**

Dado que la implementación de la propuesta presentada en el capítulo anterior tiene una duración estimada de un año, y debido a las limitaciones de tiempo inherentes al presente trabajo de titulación, no es posible ejecutar dicha propuesta dentro del marco temporal de esta investigación. Por esta razón, el presente capítulo se orienta al desarrollo de los procesos necesarios para evaluar los resultados de la propuesta del modelo integral de gestión, concebido para mejorar la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Técnica del Norte, por lo que se enfoca en establecer los lineamientos metodológicos que permitirán monitorear y valorar el impacto del modelo propuesto, una vez que este sea aplicado. Para ello, se retomarán algunos elementos clave del modelo integral de gestión, como los objetivos, ejes estructurales, estrategias y fases del modelo, únicamente en la medida en que sean necesarios para estructurar el proceso de evaluación, evitando repeticiones innecesarias.

#### **3.1 Objetivos de la Evaluación**

**Objetivo general:** Evaluar la efectividad de la implementación del modelo integral de gestión en la mejora de la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Técnica del Norte.

#### **Objetivos específicos:**

- Medir el grado de cumplimiento de las acciones estratégicas propuestas.
- Evaluar el impacto del modelo en las dimensiones clave de la satisfacción laboral.
- Identificar fortalezas y debilidades durante la ejecución del modelo.
- Proponer acciones de mejora basadas en los resultados obtenidos

#### **3.2 Metodología de Evaluación**

La evaluación del modelo integral de gestión se fundamentará en una metodología mixta, que se combina el enfoque cuantitativo (medición numérica y análisis estadístico) con el cualitativo (percepción, interpretación y comprensión de la experiencia de los actores). Esta metodología permitirá obtener una visión holística del impacto del modelo en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Técnica del Norte.

El enfoque cuantitativo permitirá comparar datos antes y después de la implementación del modelo, a través de instrumentos como encuestas estructuradas (ya validadas en el capítulo 1), indicadores de gestión y registros institucionales. Por otro lado, el enfoque cualitativo se enfocará en comprender el sentido que los actores institucionales dan a los cambios experimentados, mediante entrevistas, grupos focales y espacios de retroalimentación.

La metodología contempla cuatro fases principales:

- Evaluación inicial (línea base):

Esta fase consiste en establecer una línea base de referencia con datos previos a la implementación del modelo. Se utilizarán los resultados obtenidos en el diagnóstico del Capítulo 1 y los instrumentos ya aplicados (como la encuesta de satisfacción laboral y las entrevistas a actores clave). Esta línea base será fundamental para realizar comparaciones posteriores y medir el grado de avance y efectividad del modelo.

- Evaluación intermedia:

En esta fase se realizará un seguimiento periódico al cumplimiento de las actividades establecidas en el plan de implementación (ver Capítulo 2). Se evaluará el nivel de ejecución de las estrategias, la participación del personal, el cumplimiento de cronogramas y los primeros efectos percibidos. Esta evaluación permitirá ajustar a tiempo las acciones y evitar desviaciones significativas respecto a los objetivos.

- Evaluación final:

Una vez cumplido el año de implementación, se desarrollará una evaluación integral del modelo, con el objetivo de medir su impacto en las dimensiones de satisfacción laboral. Se aplicarán nuevamente los instrumentos de medición (encuestas, entrevistas, análisis de indicadores) y se compararán los resultados con la línea base, identificando los logros, debilidades y efectos no previstos.

- Retroalimentación y ajustes:

Finalmente, los resultados serán socializados con las autoridades y unidades responsables, generando espacios de diálogo y reflexión institucional. A partir de esta retroalimentación se elaborarán recomendaciones de mejora, permitiendo reforzar la sostenibilidad del modelo y dar continuidad al ciclo de mejora continua propuesto en el numeral 3.7.

### 3.3 Indicadores de Impacto

Se emplearán indicadores asociados a los ejes estructurales del modelo (ver Capítulo 2), tales como:

**Tabla 15.** Indicadores Asociados

Dimensión Evaluada	Indicador	Instrumento	Frecuencia
Clima organizacional	Nivel de satisfacción general	Encuesta de satisfacción	Semestral
Comunicación interna	Frecuencia y claridad de los canales	Entrevistas / Focus group	Trimestral
Reconocimiento y motivación	Porcentaje de personal que se siente valorado	Encuesta / Indicadores de RRHH	Semestral
Capacitación y desarrollo	Número de capacitaciones por persona	Reportes internos	Trimestral
Equidad e inclusión	Percepción de equidad laboral	Encuestas	Anual

**Fuente:** Elaboración propia

### 3.4 Herramientas de Medición

Para evaluar de manera integral la implementación del modelo propuesto, se utilizarán herramientas de medición que permitan recolectar tanto información cuantitativa como cualitativa. A continuación, se describen cada una de estas herramientas, así como su relación con los instrumentos ya aplicados durante la fase de diagnóstico:

- Encuestas estructuradas con escala Likert.

Se utilizarán instrumentos de encuesta similares a los aplicados en la fase diagnóstica y detallados en los anexos del presente trabajo. Estas encuestas permitirán realizar una comparación directa con la línea base establecida en el Capítulo 1, utilizando una escala tipo Likert para medir percepciones sobre dimensiones como condiciones laborales, reconocimiento, motivación, clima organizacional y gestión del talento

humano. El objetivo será detectar cambios significativos en las valoraciones luego de la implementación del modelo.

- Entrevistas semiestructuradas a jefaturas y colaboradores. Se realizarán entrevistas semiestructuradas a directivos y personal administrativo con el fin de conocer su percepción sobre los avances del modelo, su aplicabilidad y las barreras encontradas. Estas entrevistas permitirán contrastar los resultados cuantitativos de las encuestas y profundizar en aspectos específicos, tales como la eficacia de los sistemas de incentivos o la funcionalidad de los canales de comunicación.
- Focus group con muestras representativas del personal administrativo.

Se organizarán sesiones de grupos focales con participantes seleccionados de distintas áreas administrativas. Esta herramienta facilitará la recolección de opiniones y experiencias en un espacio colaborativo, promoviendo el análisis colectivo de los cambios percibidos en el ambiente laboral, las oportunidades de desarrollo y el nivel de satisfacción general tras la implementación del modelo.

- Indicadores cuantitativos generados por el departamento de Talento Humano.

El seguimiento se apoyará también en los indicadores institucionales generados por el Departamento de Talento Humano, tales como el porcentaje de empleados capacitados, número de incentivos otorgados y de frecuencia de evaluaciones de desempeño. Estos indicadores serán fundamentales para evaluar el impacto real del modelo en términos de desempeño, motivación.

### 3.5 Cronograma Tentativo de Evaluación.

**Tabla 16.** Cronograma de evaluación

<b>Etapas</b>	<b>Actividad</b>	<b>Meses</b>
1	Evaluación inicial (línea base)	1
2	Evaluación intermedia I	4
3	Evaluación intermedia II	8
4	Evaluación final	12
5	Presentación de resultados y plan de mejora	13

**Fuente:** Elaboración propia

### **3.6 Responsables del Seguimiento**

La evaluación de la propuesta del modelo integral de gestión requiere de la participación activa y coordinada de diferentes unidades institucionales, cuyas competencias y funciones se articulan en torno al monitoreo, análisis y mejora continua. Los principales responsables del seguimiento de la implementación y evaluación del modelo serán los siguientes:

- Dirección de Talento Humano: Responsable del monitoreo general y aplicación de instrumentos.

Esta unidad será la principal responsable del monitoreo general del proceso y de la aplicación de los instrumentos de evaluación (encuestas, entrevistas, análisis de indicadores). Dada su competencia directa en la gestión del personal administrativo, le corresponde organizar la recolección de datos, supervisar la ejecución de acciones como capacitaciones o programas de incentivos, y generar reportes periódicos sobre el impacto del modelo en la satisfacción laboral, además, será la encargada de coordinar con las demás unidades para asegurar que se cumplan con los objetivos planteados en la propuesta.

- Unidad de Planificación Institucional: Encargada del análisis y validación de resultados.

Esta unidad cumplirá un rol técnico-analítico, siendo responsable de la validación metodológica de los resultados, la consolidación de datos provenientes de los distintos instrumentos de evaluación y la elaboración de informes de avance. Su función será clave para asegurar que la evaluación se realice con rigor, alineada con los planes estratégicos institucionales, y que los resultados obtenidos sean confiables, útiles y comparables para la toma de decisiones.

- Responsables de cada unidad administrativa: Apoyo en recolección de información y aplicación de mejoras locales.

Los jefes o coordinadores de área tendrán un rol de apoyo operativo en la recolección de información dentro de sus respectivos equipos, promoviendo la participación activa del personal en las encuestas, focus group o entrevistas. Además, serán actores fundamentales en la aplicación de las mejoras locales sugeridas por los resultados de la evaluación, adaptando las estrategias del modelo a las particularidades de cada área

de trabajo. Su compromiso permitirá la apropiación del modelo y su implementación efectiva desde la base operativa de la universidad.

### **3.7 Plan de Mejora Continua**

Con el fin de garantizar la eficacia y sostenibilidad del modelo integral de gestión a lo largo del tiempo, se establece un plan de mejora continua basado en un enfoque cíclico. Este plan permitirá realizar ajustes dinámicos en función de los resultados obtenidos en cada etapa de evaluación, fortaleciendo la capacidad institucional para adaptarse a las necesidades cambiantes del entorno laboral y del personal administrativo.

A continuación, se detalla cada una de las fases del ciclo de mejora continua:

- Análisis de resultados.

Una vez finalizada cada evaluación parcial o final, se procederá al análisis detallado de los datos recolectados a través de las encuestas, entrevistas, focus group, indicadores internos y reportes institucionales. Esta etapa permitirá detectar tendencias, niveles de avance y desviaciones respecto a las metas propuestas. El análisis será coordinado por la Unidad de Planificación Institucional, en colaboración con la Dirección de Talento Humano.

- Identificación de brechas y oportunidades de mejora.

Con base en los resultados del análisis, se identificarán las brechas entre los resultados obtenidos y los objetivos establecidos, así como nuevas necesidades surgidas durante la implementación del modelo. Estas brechas pueden reflejarse en baja participación, deficiencias en la comunicación interna, limitado acceso a capacitaciones, o bajo impacto de los sistemas de reconocimiento. También se identificarán oportunidades para potenciar prácticas exitosas o expandir intervenciones eficaces.

- Definición de nuevas acciones o ajustes.

En función de las brechas detectadas, se propondrán acciones correctivas y preventivas, como ajustes en los programas de incentivos, rediseño de las estrategias de capacitación o fortalecimiento de los canales de comunicación. Estas acciones deberán ser realistas, medibles y alineadas con los principios del modelo integral de gestión.

- Implementación de mejoras.

Las acciones definidas serán incorporadas en la gestión institucional por medio de cronogramas actualizados, recursos asignados y responsables designados. Es fundamental que estas mejoras sean asumidas como parte del proceso normal de gestión, y no como acciones aisladas, garantizando así su apropiación institucional y su ejecución efectiva.

### 3.8 Presupuesto estimado

El presupuesto estimado en esta implementación del Modelo Integral y Gestión destinado a mejorar la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad (UTN) asciende a 5.150 USD. Este presupuesto ha sido diseñado bajo principios de austeridad y eficiencia, priorizando el uso de recursos ya disponibles dentro de la institución tal como se indica en la siguiente tabla.

**Tabla 17.** Presupuesto.

<b>Actividad</b>	<b>Personal</b>	<b>Material</b>	<b>Equipo</b>	<b>Costo</b>
Diagnóstico inicial del entorno organizacional	300	100	100	500
Redistribución de carga laboral	200	50	50	300
Implementación de incentivos y reconocimientos	500	300	400	1200
Fortalecimiento de la comunicación interna	200	100	100	400
Identificación de necesidades de capacitación	150	50	50	250
Desarrollo de capacitaciones	800	500	200	1500
Evaluación de efectividad del modelo	300	100	100	500
Ajustes estratégicos	200	50	50	300
Presentación de informe anual	100	50	50	200
	<b>2750</b>	<b>1300</b>	<b>1100</b>	<b>5150</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Con las siguientes consideraciones.

- Responsables de ejecución:

Todas las actividades propuestas en el plan serán desarrolladas por el personal del Departamento de Talento Humano (RRHH) y unidades internas de la Universidad.

- Distribución de costos por actividad:

Cada actividad ha sido desglosada en tres componentes: personal, materiales y equipo, representando los siguientes porcentajes aproximados sobre el valor total:

Personal: 53.4% del total (2.750 USD)

Materiales: 25.2% del total (1.300 USD)

Equipos: 21.4% del total (1.100 USD)

Estos porcentajes evidencian que más de la mitad del presupuesto está destinado a la asignación de tiempo y esfuerzo del personal institucional, mientras que los materiales y equipos representan gastos menores, mayoritariamente asociados al uso de recursos ya disponibles (como computadores, proyectores, software institucional, entre otros).

- Otras consideraciones:

Se ha considerado el uso de infraestructura institucional existente como salas de capacitación, equipos de oficina y plataformas digitales institucionales, lo que reduce sustancialmente los costos en adquisición de equipo.

Los materiales considerados son esencialmente papelería, boletines digitales, formularios y manuales que pueden ser producidos internamente sin necesidad de impresión externa masiva.

El componente de equipo no requiere compras nuevas; corresponde al uso temporal de recursos como laptops, proyectores, software institucional y espacios de reuniones.

Las actividades de capacitación, reconocimientos e incentivos serán ajustadas a la realidad financiera de la universidad, priorizando mecanismos no monetarios como reconocimientos públicos, certificados institucionales y oportunidades de formación.

## **4. Conclusiones y recomendaciones**

### **Conclusiones**

La investigación identificó que, aunque la percepción general de satisfacción laboral es positiva, existen áreas críticas que requieren atención, como la sobrecarga laboral, la falta de incentivos y ciertas deficiencias en la comunicación interna.

Se evidenció la importancia de contar con un entorno laboral adecuado, donde factores higiénicos (condiciones de trabajo, salarios) y motivacionales (oportunidades de desarrollo y reconocimientos) influyen directamente en el rendimiento y compromiso del personal administrativo.

La metodología aplicada –basada en encuestas, entrevistas y revisión documental– aportó datos sólidos que respaldan la necesidad de implementar un Modelo Integral de Gestión enfocado en mejorar los diferentes aspectos que inciden en la satisfacción del personal.

La estructuración del modelo en pilares estratégicos (condiciones laborales, reconocimiento y motivación, clima organizacional y gestión del talento humano) permite abordar de forma integral las áreas de oportunidad detectadas, facilitando un seguimiento y evaluación continua de las acciones implementadas.

### **Recomendaciones.**

Se recomienda la implementación del Modelo Integral de Gestión planteado y en el proyecto de graduación, ya que se prevé que éste solucionará integralmente los problemas detectados. Con esta propuesta se abordarán la sobrecarga laboral, la insuficiencia de incentivos y las deficiencias en la comunicación interna, contribuyendo a mejorar de manera significativa del desempeño la satisfacción laboral y del personal administrativo de la UTN.

Además, se recomienda incorporar un sistema de seguimiento y actualización continua en el plan, ya que se espera que las condiciones del personal varíen con el tiempo; de esta manera, se podrá ajustar el modelo a las nuevas necesidades y garantizar su efectividad a largo plazo.

En el presupuesto presentado se contempla que la implementación del modelo se realizará exclusivamente con el personal actual de la Universidad, lo cual permite optimizar recursos y garantizar una ejecución inicial sostenible, aprovechando las capacidades internas existentes. No obstante, para el segundo año, en caso de que se evidencien cargas operativas excesivas o dificultades para cumplir con los cronogramas establecidos, se podrá evaluar la incorporación de apoyo temporal, como un asistente técnico, o la vinculación de pasantes de

carreras afines, con el fin de asegurar la continuidad, eficacia y sostenibilidad del proyecto a mediano plazo. Esta decisión deberá estar sujeta a evaluación institucional y disponibilidad presupuestaria.

## **5. Anexos**

### **5.1 Anexo 1: Marco Conceptual**

#### *5.1.1 Satisfacción Laboral.*

La satisfacción laboral se define como el grado de bienestar y conformidad que experimentan los empleados en su entorno de trabajo. Herzberg (1959) establece que se compone de factores higiénicos, como condiciones laborales, desarrollo profesional salario y factores motivacionales, como reconocimiento. En instituciones de educación superior, la satisfacción laboral es crucial para la eficiencia administrativa, el clima organizacional y la retención del talento. Bernal y Quintero (2021) resaltan que una gestión eficiente del talento humano, alineada con estrategias de reconocimiento y desarrollo, mejora el desempeño organizacional y el compromiso del personal administrativo.

#### *5.1.2 Clima Organizacional*

El clima organizacional se precisa como la percepción colectiva de los empleados sobre el ambiente de trabajo dentro de una organización (Robbins & Judge, 2013). Factores como las relaciones interpersonales, el liderazgo, comunicación, y las influyen en la motivación y el compromiso de los empleados. En instituciones de educación superior, un clima organizacional positivo favorece la productividad y el bienestar del personal administrativo (Espinel & Castillo, 2022). Según Rojas y Espinoza (2024), las universidades con estructuras organizacionales claras y canales de comunicación efectivos mejoran la satisfacción laboral del personal.

#### *5.1.3 Gestión del Talento Humano*

La gestión para el talento humano comprende el conjunto de procesos orientados y estrategias a la atracción, retención y el desarrollo del capital humano en una organización. En el contexto universitario, una gestión eficiente del talento humano mejora la satisfacción laboral y fortalece la cultura organizacional (Torres & Martínez, 2022). Robbins y Judge (2013) destacan que prácticas como la capacitación, el liderazgo transformacional y los sistemas de incentivos son clave para el compromiso laboral. Estudios en universidades ecuatorianas han evidenciado que una correcta administración del talento impacta en la motivación del personal administrativo y su desempeño.

#### *5.1.4 Condiciones Laborales*

Las condiciones laborales incluyen aspectos como la carga de trabajo, el salario, los beneficios y el equilibrio trabajo-vida. Herzberg (1959) clasificó estos factores dentro de los

“higiénicos”, es decir, aquellos que, si no se cumplen, generan insatisfacción, pero su mejora no garantiza motivación. En universidades, la sobrecarga laboral y la falta de reconocimiento impactan negativamente en la satisfacción del personal administrativo (Tacuri & Yarasca, 2018). Espinel (2019) resalta que el desarrollo de políticas de bienestar y flexibilidad laboral contribuye a mejorar el rendimiento y la permanencia del personal en instituciones de educación superior.

#### *5.1.5 Evaluación del Desempeño y su Relación con la Satisfacción Laboral*

La evaluación del desempeño mide el rendimiento laboral de los empleados y su alineación con los objetivos organizacionales. Según Torres y Martínez (2022), en el sector universitario, la evaluación del desempeño influye directamente en la percepción de justicia organizacional y en la motivación del personal administrativo. Robbins y Judge (2013) enfatizan que las evaluaciones deben ser objetivas y vinculadas a incentivos y planes de desarrollo profesional. Rojas y Espinoza (2024) destacan que una retroalimentación adecuada en universidades reduce la insatisfacción y fortalece la relación entre el personal y administración.

#### *5.1.6 Motivación en el Trabajo*

La motivación en el entorno laboral se refiere a los factores externos e internos que impulsan la productividad y el compromiso de los empleados. Herzberg (1959) plantea que la motivación proviene de factores como el reconocimiento, la autonomía y el desarrollo profesional. En instituciones universitarias, la falta de incentivos y crecimiento profesional afecta la motivación del personal administrativo (Pacheco, 2018). Espinel y Castillo (2022) señalan que programas de incentivos y liderazgo participativo mejoran el compromiso y la eficiencia en la gestión educativa.

#### *5.1.7 Estrategias de Mejora Organizacional*

Las estrategias organizacionales para elevar la satisfacción laboral incluyen la implementación de programas de bienestar, comunicación efectiva y reconocimiento del desempeño. Bernal y Quintero (2021) destacan que la aplicación de modelos de gestión basados en incentivos y formación profesional mejora la satisfacción en el sector educativo. Espinel y Castillo (2022) resaltan que en universidades ecuatorianas, las estrategias de liderazgo y clima organizacional han generado mejoras en el compromiso del personal administrativo.

### *5.1.8 Indicadores de Evaluación de la Satisfacción Laboral*

Para medir la satisfacción laboral, se utilizan encuestas, entrevistas y análisis de desempeño. Según Rojas y Espinoza (2024), los indicadores clave incluyen satisfacción con el ambiente laboral, oportunidades de crecimiento y percepción de equidad organizacional. En universidades, herramientas como la medición del clima organizacional y la retroalimentación periódica permiten ajustar estrategias para mejorar la satisfacción del personal administrativo, Pacheco (2018).

## 5.2 Anexo 2: Diseño Metodológico

### 5.2.1 Metodología.

En este capítulo se expone de forma detallada el enfoque metodológico empleado para dar sustento a la investigación. Se describen las técnicas y de procedimientos de recolección de datos, que incluyen la aplicación de encuestas estructuradas y entrevistas semiestructuradas, orientadas a captar las percepciones y experiencias del personal administrativo en relación con su satisfacción laboral. Además, se explican los instrumentos específicos utilizados para medir las variables de interés, así como el proceso de selección de la muestra, realizado mediante un muestreo aleatorio simple que garantiza la representatividad de los resultados. Este marco metodológico, riguroso y sistemático, constituye la base esencial para el análisis y la interpretación de los datos, permitiendo identificar los factores determinantes que fundamentan el diseño del modelo de gestión propuesto.

### 5.2.2 Tipo de Investigación.

El estudio adoptó un diseño no experimental con un enfoque cuantitativo, empleando estadística descriptiva para examinar la información obtenida a través de las encuestas. Los resultados obtenidos fueron corroborados mediante entrevistas semiestructuradas, lo que permitió confirmar la consistencia de los hallazgos.

### 5.2.3. Población y muestra.

La UTN cuenta con 274 empleados administrativos (excluyendo a 13 empleados en cargos de autoridad) que constituyen el universo de estudio. Se utilizó un muestreo probabilístico para seleccionar una muestra de 161 empleados a ser encuestados, seleccionados de la siguiente manera.

#### 5.2.3.1. Selección de la muestra.

- *Tamaño de la muestra:*

Para determinar el tamaño de la muestra necesaria en el estudio, se utiliza la siguiente fórmula estadística:

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

Donde:

$N=274$ : Es el tamaño de la población objetivo (excluyendo las autoridades).

$Z=1.96$ : Es el valor crítico para un nivel de confianza del 95%, obtenido de la distribución normal estándar.

$p=0.5$ : Es la proporción esperada de la población que tiene la característica de interés. Se usa 0.5 cuando no se conoce el valor real, ya que maximiza la variabilidad y genera el tamaño muestral más conservador.

$q=1-p=0.5$ : Es el complemento de la proporción esperada.

$e=0.05$ : Es el margen de error permitido, en este caso 5%.

$$n \approx 161$$

Por lo tanto, el tamaño de la muestra necesario para el estudio es de 161 empleados administrativos, lo que garantiza un 95% de confianza y un margen de error del 5% en los resultados obtenidos.

- *Explicación del proceso de selección de la muestra:*

Para garantizar que la selección de los encuestados fuera aleatoria y representativa, se utilizó un método de muestreo aleatorio simple. Dado que el total de empleados administrativos elegibles era de 274, y el tamaño de la muestra calculado fue de 161, se procedió de la siguiente manera:

*Generación de un listado único:* Se elaboró un listado con los 274 empleados administrativos, asignando un número único a cada uno del 1 al 274.

*Selección aleatoria:* Para determinar qué empleados serían encuestados, se utilizó un generador de números aleatorios en un rango de 1 a 274.

*Criterio de selección:* Se seleccionaron aquellos empleados cuyo número aleatorio caía dentro del primer grupo de 161 números generados. Esto aseguró que la muestra fuese aleatoria y no sesgada, respetando el tamaño muestral calculado previamente.

*Verificación de la distribución:* Luego de la selección, se verificó que la muestra tuviera una distribución adecuada en términos de departamentos, antigüedad y género, garantizando la representatividad de los encuestados dentro de la UTN.

#### 5.2.4. *Variables e instrumentos.*

La variable central de este estudio es la satisfacción laboral de los empleados administrativos de la UTN. Para su medición se empleó una encuesta estructurada, la cual utiliza una escala de Likert de cinco puntos:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

Permitiendo obtener datos cuantitativos que reflejan las percepciones y niveles de satisfacción de los participantes. Adicionalmente, se realizaron entrevistas semiestructuradas a miembros clave de la UTN, con el fin de profundizar en los hallazgos cuantitativos y aportar un contexto cualitativo que enriquezca la interpretación de los resultados.

## 5.3 Anexo 3: Instrumentos de recolección de datos

### 5.3.1 Encuesta (Cuestionarios estructurados)

---

Encuesta para Evaluar la Satisfacción Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Técnica del Norte (UTN)

---

Objetivo General: Evaluar los niveles de satisfacción laboral del personal administrativo de la UTN, abarcando factores como condiciones laborales, reconocimiento, motivación, clima organizacional y gestión del talento humano.

Instrucciones Generales:

Estimado(a) colaborador(a):

Esta encuesta tiene como propósito medir su satisfacción laboral en relación con su entorno de trabajo en la Universidad Técnica del Norte (UTN). Sus respuestas serán tratadas de manera confidencial y anónima. Por favor, marque la opción que mejor represente su opinión sobre cada afirmación.

Instrucciones: Califique su nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones, donde:

1= Totalmente en desacuerdo

2= En desacuerdo

3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4= De acuerdo

5= Totalmente de acuerdo

---

Sección 1: Condiciones laborales

Las condiciones laborales en la UTN son adecuadas para desempeñar mis funciones correctamente.

1  2  3  4  5

El salario que recibo es justo en relación con las responsabilidades que tengo.

1  2  3  4  5

La carga de trabajo que tengo es razonable.

1  2  3  4  5

Disfruto de un buen equilibrio entre mi vida personal y laboral.

1  2  3  4  5

Los beneficios laborales que recibo son satisfactorios.

1  2  3  4  5

---

### Sección 2: Reconocimiento y Motivación

Me siento reconocido por mi trabajo en la UTN.

1  2  3  4  5

Tengo acceso a oportunidades de desarrollo profesional dentro de la universidad.

1  2  3  4  5

Los programas de incentivos y recompensas en la UTN son adecuados.

1  2  3  4  5

Mi trabajo es valorado por los directivos y compañeros de trabajo.

1  2  3  4  5

Siento que mi esfuerzo es apreciado por la institución.

1  2  3  4  5

---

### Sección 3: Clima Organizacional

La comunicación en mi área de trabajo es clara y efectiva.

1  2  3  4  5

Existe un buen ambiente de trabajo entre los compañeros de mi equipo.

1  2  3  4  5

Los líderes en la UTN fomentan un clima de confianza y apoyo.

1  2  3  4  5

Las relaciones laborales en la universidad son respetuosas y colaborativas.

1  2  3  4  5

La universidad proporciona un entorno saludable para el desarrollo del personal administrativo.

1  2  3  4  5

---

#### Sección 4: Gestión del Talento Humano

La universidad tiene una política clara de gestión del talento humano que promueve el bienestar del personal administrativo.

1  2  3  4  5

La capacitación y el desarrollo profesional están bien gestionados en la UTN.

1  2  3  4  5

Las oportunidades de crecimiento y promoción dentro de la universidad son adecuadas.

1  2  3  4  5

Siento que la universidad valora el desarrollo de mi carrera profesional.

1  2  3  4  5

La evaluación del desempeño en la UTN es justa y objetiva.

1  2  3  4  5

---

#### Sección 5: Evaluación General

Estoy satisfecho con mi trabajo en la UTN.

1  2  3  4  5

Recomendaría a un amigo trabajar en la UTN.

1  2  3  4  5

En general, me siento satisfecho con las políticas y prácticas laborales de la UTN.

1  2  3  4  5

---

Gracias por su participación.

Su opinión es fundamental para la mejora continua en la UTN.

### 5.3.2. Entrevista.

---

Guía de Entrevistas para Evaluar el Compromiso Organizacional del Personal Administrativo de la Universidad Técnica del Norte (UTN).

---

Objetivo General: Obtener información cualitativa sobre los factores que influyen en el compromiso organizacional en sus dimensiones afectiva, de continuidad y normativa.

---

Propuesta de Entrevistados

---

Director(a) del Departamento de Talento Humano:

Perspectiva estratégica sobre políticas laborales, satisfacción y compromiso organizacional.

Jefes de Áreas Administrativas:

Conocimiento directo sobre las dinámicas de los equipos administrativos y los factores que afectan el compromiso y la satisfacción.

Representantes de la Asociación de Empleados Administrativos:

Perspectiva sobre las preocupaciones y necesidades de los colaboradores.

---

Guía de Entrevista

---

Formato: Entrevistas semiestructuradas (mezcla de preguntas abiertas y específicas).

Preguntas para la Directora de Talento Humano

¿Cuáles son las políticas actuales para fomentar el compromiso laboral en la UTN?

¿Qué estrategias utiliza la universidad para retener a los empleados administrativos?

¿Cómo evalúan el compromiso y la satisfacción laboral en la institución?

¿Qué mejoras considera necesarias para incrementar el compromiso organizacional?

---

Preguntas para la Jefe del Área Administrativa

---

¿Qué aspectos del entorno laboral favorecen o dificultan el compromiso de los empleados administrativos?

¿Cuáles son las principales preocupaciones que el personal manifiesta en relación a su trabajo?

¿Qué tipo de reconocimientos se otorgan en su área?

¿Cómo perciben el balance entre las demandas laborales y la vida personal de los empleados?

---

Preguntas para Representantes de la Asociación de Empleados Administrativos

---

Desde la perspectiva de los colaboradores, ¿cuáles son los factores que más influyen en su compromiso con la universidad?

¿Qué áreas consideran prioritarias para mejorar las condiciones laborales?

¿Qué tipos de iniciativas han solicitado los empleados para incrementar su satisfacción laboral?

¿Perciben diferencias en el compromiso entre los empleados de distintas antigüedades?

Gracias por su disposición para participar en este proceso. La información recopilada será tratada con estricta confidencialidad y contribuirá al desarrollo de estrategias para mejorar el entorno laboral en la UTN.

## Anexo 4: Validación de los Instrumentos

### 5.4.1 Validación de la Encuesta

#### UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO DE ENCUESTA

**OBJETIVO:**

El presente documento tiene como finalidad evaluar la calidad y validez del instrumento de encuesta mediante una serie de criterios. Se solicita a los expertos calificar cada criterio en una escala del 1 al 5, donde, 1 = Muy deficiente | 2 = Deficiente | 3 = Regular | 4 = Bueno | 5 = Excelente

Para que el instrumento sea aceptable debe tener una nota global superior a 40.

Criterio	Indicadores	1	2	3	4	5
ACTUALIDAD	La encuesta está basada en información actual y pertinente para el contexto institucional.					X
CLARIDAD	Las preguntas están redactadas de forma comprensible y sin ambigüedades.					X
COHERENCIA	La encuesta mantiene un hilo lógico entre los diferentes ítems y preguntas.					X
CONSISTENCIA	Las preguntas son estables y no presentan contradicciones en su formulación.					X
INTENCIONALIDAD	Cada pregunta tiene un propósito claro y contribuye al objetivo de la encuesta.					X
METODOLOGÍA	La estructura de la encuesta responde a un diseño metodológico adecuado.					X
OBJETIVIDAD	La encuesta permite obtener respuestas imparciales sin inducir sesgos.					X
ORGANIZACIÓN	La distribución y secuencia de las preguntas facilitan su comprensión.					X
PERTINENCIA	Los temas abordados en la encuesta son relevantes para la población objetivo.					X
SUFICIENCIA	La encuesta cubre todos los aspectos necesarios para evaluar la satisfacción laboral.					X
	<b>NOTA</b>					<b>50</b>

**COMENTARIOS Y SUGERENCIAS:**

Ningún comentario las preguntas están correctas.

Nombre del evaluador: Cathy Pamela Guevara Vega

Cargo: Docente Universidad Técnica del Norte

Título: Doctora en Ingeniería Informática Ph.D. Universidad de Sevilla

Firma Electrónica:

1002334835  
CATHY  
PAMELA  
GUEVARA  
VEGA  
Firmado digitalmente por  
1002334835 CATHY  
PAMELA GUEVARA  
VEGA  
Fecha: 2025.03.12  
12:52:15 -0500

Fecha: 24 -febrero-2025

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO DE ENCUESTA**

**OBJETIVO:**

El presente documento tiene como finalidad evaluar la calidad y validez del instrumento de encuesta mediante una serie de criterios. Se solicita a los expertos calificar cada criterio en una escala del 1 al 5, donde, 1 = Muy deficiente | 2 = Deficiente | 3 = Regular | 4 = Bueno | 5 = Excelente

Para que el instrumento sea aceptable debe tener una nota global superior a 40.

Criterio	Indicadores	1	2	3	4	5
ACTUALIDAD	La encuesta está basada en información actual y pertinente para el contexto institucional.					X
CLARIDAD	Las preguntas están redactadas de forma comprensible y sin ambigüedades.					X
COHERENCIA	La encuesta mantiene un hilo lógico entre los diferentes ítems y preguntas.					X
CONSISTENCIA	Las preguntas son estables y no presentan contradicciones en su formulación.					X
INTENCIONALIDAD	Cada pregunta tiene un propósito claro y contribuye al objetivo de la encuesta.					X
METODOLOGÍA	La estructura de la encuesta responde a un diseño metodológico adecuado.					X
OBJETIVIDAD	La encuesta permite obtener respuestas imparciales sin inducir sesgos.					X
ORGANIZACIÓN	La distribución y secuencia de las preguntas facilitan su comprensión.					X
PERTINENCIA	Los temas abordados en la encuesta son relevantes para la población objetivo.					X
SUFICIENCIA	La encuesta cubre todos los aspectos necesarios para evaluar la satisfacción laboral.				X	
<b>NOTA</b>		49				

**COMENTARIOS Y SUGERENCIAS:**

En lo posible incluir preguntas abiertas para que los participantes puedan expresar comentarios o sugerencias, lo cual podría aportar información cualitativa relevante.

Nombre del evaluador: Ing. José Antonio Quiña Mera, Ph.D

Cargo: Docente Investigador de la UTN (Doctor en Ingeniería Informática)

Firma Electrónica:

**JOSE ANTONIO  
QUIÑA MERA**

Firmado digitalmente por JOSE ANTONIO  
QUIÑA MERA  
Nombre de reconocimiento (DN): c=EC,  
sn=QUIÑA MERA, givenName=JOSE  
ANTONIO,  
serialNumber=DCEC-1002322384,  
cn=JOSE ANTONIO QUIÑA MERA,  
2.5.4.97=THEC-1002322384001

Fecha: 25-02-2025

## 5.4.2 Validación de Entrevista

### EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO DE GUÍA DE ENTREVISTAS

**OBJETIVO:** El presente documento tiene como finalidad evaluar la calidad y validez de la guía de entrevistas mediante una serie de criterios. Se solicita a los expertos calificar cada criterio en una escala del 1 al 5, donde:

- 1 = Muy deficiente
- 2 = Deficiente
- 3 = Regular
- 4 = Bueno
- 5 = Excelente

Para que el instrumento sea aceptable, debe tener una nota global superior a 40.

Criterio	Indicadores	1	2	3	4	5
ACTUALIDAD	La guía está basada en información actual y pertinente para el contexto organizacional.					X
CLARIDAD	Las preguntas de la guía están redactadas de forma comprensible y sin ambigüedades.				X	
COHERENCIA	La guía mantiene un hilo lógico entre los diferentes ítems y preguntas.					X
CONSISTENCIA	Las preguntas no presentan contradicciones y son consistentes entre sí.					X
INTENCIONALIDAD	Cada pregunta tiene un propósito claro y contribuye al objetivo de la investigación.					X
METODOLOGÍA	La estructura de la guía responde a un diseño metodológico adecuado.					X
OBJETIVIDAD	La guía permite obtener respuestas imparciales sin inducir sesgos.					X
ORGANIZACIÓN	La distribución y secuencia de las preguntas facilitan su comprensión.					X
PERTINENCIA	Las preguntas abordadas en la guía son relevantes para los objetivos del estudio.					X
SUFICIENCIA	La guía cubre todos los aspectos necesarios para evaluar el compromiso organizacional.					X
<b>NOTA</b>						<b>49</b>

#### COMENTARIOS Y SUGERENCIAS:

Es muy aceptable el instrumento, como sugerencia es que la pregunta uno de la Jefa administrativa se la divida en aspectos que favorecen y aspectos que dificultan.

**Nombre del evaluador:** Cathy Pamela Guevara Vega

**Cargo:** Docente Universidad Técnica del Norte

**Título:** Doctora en Ingeniería Informática Ph.D. Universidad de Sevilla

**Firma Electrónica:**

100233483 Firmado  
5 CATHY digitalmente por  
1002334835  
PAMELA CATHY PAMELA  
GUEVARA GUEVARA VEGA  
VEGA Fecha: 2025.03.12  
12:53:05 -0500'

**Fecha:** 24-febrero-2025

## EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO DE GUÍA DE ENTREVISTAS

**OBJETIVO:** El presente documento tiene como finalidad evaluar la calidad y validez de la guía de entrevistas mediante una serie de criterios. Se solicita a los expertos calificar cada criterio en una escala del 1 al 5, donde:

- 1 = Muy deficiente
- 2 = Deficiente
- 3 = Regular
- 4 = Bueno
- 5 = Excelente

Para que el instrumento sea aceptable, debe tener una nota global superior a 40.

Criterio	Indicadores	1	2	3	4	5
ACTUALIDAD	La guía está basada en información actual y pertinente para el contexto organizacional.					X
CLARIDAD	Las preguntas de la guía están redactadas de forma comprensible y sin ambigüedades.					X
COHERENCIA	La guía mantiene un hilo lógico entre los diferentes ítems y preguntas.					X
CONSISTENCIA	Las preguntas no presentan contradicciones y son consistentes entre sí.					X
INTENCIONALIDAD	Cada pregunta tiene un propósito claro y contribuye al objetivo de la investigación.				X	
METODOLOGÍA	La estructura de la guía responde a un diseño metodológico adecuado.				X	
OBJETIVIDAD	La guía permite obtener respuestas imparciales sin inducir sesgos.					X
ORGANIZACIÓN	La distribución y secuencia de las preguntas facilitan su comprensión.					X
PERTINENCIA	Las preguntas abordadas en la guía son relevantes para los objetivos del estudio.					X
SUFICIENCIA	La guía cubre todos los aspectos necesarios para evaluar el compromiso organizacional.				X	
NOTA		47				

### COMENTARIOS Y SUGERENCIAS:

Está bien, pero se puede mejorar coordinando previamente con el entrevistado sobre el tiempo que se dispone, mecanismo de respuesta y cierre si lo desea.

**Nombre del evaluador:** Ph.D José Antonio Quiña Mera

**Cargo:** Docente investigador de la UTN (Doctor en Ingeniería Informática)

**Firma Electrónica:**

**JOSE ANTONIO  
QUIÑA MERA**

Firmado digitalmente por JOSE ANTONIO  
QUIÑA MERA  
Nombre de reconocimiento (DN): c=EC,  
sn=QUIÑA MERA, givenName=JOSE ANTONIO,  
serialNumber=DCEC-1002322394, cn=JOSE  
ANTONIO QUIÑA MERA,  
2.5.4.97-TINEC-1002322384001

**Fecha:** 25-02-2015

## Anexo 5: Procesamiento de Instrumentos

### 5.5.1. Tabulación de la Encuesta

**Tabla 18.** Tabulación de la encuesta

Pregunta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
Encuestado	Sección 1					Sección 2					Sección 3					Sección 4					Sección 5		
1	4.0	4.0	3.0	5.0	5.0	4.0	3.0	2.0	3.0	5.0	3.0	4.0	4.0	3.0	4.0	3.0	5.0	5.0	5.0	4.0	5.0	3.0	4.0
2	5.0	4.0	3.0	5.0	5.0	3.0	4.0	2.0	3.0	5.0	3.0	5.0	4.0	3.0	5.0	5.0	5.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	3.0
3	4.0	4.0	5.0	5.0	4.0	5.0	4.0	5.0	4.0	5.0	4.0	4.0	5.0	5.0	5.0	4.0	4.0	5.0	4.0	4.0	4.0	5.0	3.0
4	5.0	3.0	4.0	5.0	4.0	2.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	5.0	5.0	4.0	3.0	5.0	3.0	4.0	5.0	2.0	4.0
5	5.0	4.0	3.0	5.0	4.0	3.0	5.0	2.0	3.0	4.0	5.0	5.0	4.0	5.0	4.0	3.0	5.0	3.0	2.0	3.0	5.0	3.0	4.0
6	4.0	3.0	4.0	5.0	4.0	5.0	4.0	3.0	5.0	4.0	4.0	5.0	4.0	3.0	5.0	3.0	4.0	5.0	3.0	5.0	4.0	3.0	3.0
7	4.0	4.0	4.0	5.0	5.0	3.0	4.0	4.0	5.0	4.0	4.0	5.0	5.0	5.0	4.0	5.0	1.0	5.0	4.0	5.0	3.0	4.0	4.0
8	4.0	5.0	4.0	5.0	3.0	3.0	4.0	3.0	5.0	4.0	5.0	5.0	3.0	5.0	3.0	4.0	4.0	5.0	4.0	5.0	4.0	5.0	4.0
9	5.0	2.0	4.0	5.0	4.0	3.0	5.0	4.0	5.0	4.0	5.0	2.0	5.0	4.0	4.0	5.0	4.0	5.0	4.0	5.0	5.0	4.0	4.0
10	5.0	5.0	3.0	3.0	3.0	3.0	4.0	3.0	5.0	5.0	5.0	4.0	5.0	5.0	5.0	3.0	2.0	4.0	4.0	3.0	4.0	4.0	5.0
11	3.0	4.0	3.0	5.0	4.0	4.0	3.0	3.0	3.0	5.0	5.0	4.0	5.0	4.0	5.0	3.0	5.0	5.0	5.0	5.0	4.0	5.0	3.0
12	5.0	5.0	5.0	3.0	4.0	5.0	5.0	4.0	5.0	5.0	3.0	5.0	4.0	5.0	5.0	4.0	4.0	5.0	4.0	3.0	4.0	3.0	3.0
13	5.0	5.0	5.0	4.0	5.0	3.0	4.0	3.0	3.0	3.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	4.0	3.0	4.0	4.0	5.0	5.0	5.0	4.0
14	3.0	5.0	5.0	4.0	5.0	4.0	5.0	4.0	3.0	4.0	5.0	4.0	4.0	4.0	5.0	4.0	3.0	4.0	3.0	4.0	4.0	5.0	4.0
15	4.0	5.0	5.0	4.0	3.0	3.0	4.0	4.0	3.0	4.0	4.0	4.0	4.0	3.0	5.0	3.0	3.0	5.0	5.0	5.0	5.0	2.0	3.0
16	2.0	4.0	4.0	5.0	3.0	4.0	3.0	2.0	5.0	5.0	4.0	4.0	5.0	3.0	5.0	3.0	4.0	4.0	2.0	4.0	3.0	4.0	4.0
17	2.0	3.0	5.0	3.0	4.0	3.0	4.0	4.0	5.0	3.0	4.0	4.0	5.0	4.0	5.0	2.0	3.0	3.0	5.0	5.0	4.0	4.0	4.0
18	4.0	5.0	4.0	5.0	5.0	4.0	4.0	4.0	3.0	4.0	5.0	4.0	5.0	4.0	3.0	5.0	4.0	4.0	3.0	4.0	3.0	4.0	4.0
19	5.0	4.0	3.0	4.0	3.0	4.0	3.0	3.0	5.0	4.0	4.0	5.0	5.0	5.0	4.0	4.0	3.0	5.0	3.0	3.0	4.0	5.0	4.0
20	4.0	3.0	3.0	5.0	4.0	5.0	4.0	4.0	4.0	3.0	4.0	5.0	4.0	4.0	4.0	4.0	3.0	4.0	4.0	3.0	4.0	4.0	5.0
21	4.0	5.0	5.0	5.0	4.0	2.0	5.0	2.0	3.0	4.0	3.0	5.0	4.0	4.0	5.0	3.0	4.0	3.0	3.0	3.0	4.0	2.0	3.0
22	4.0	4.0	5.0	5.0	5.0	4.0	4.0	3.0	4.0	4.0	4.0	3.0	5.0	5.0	5.0	3.0	4.0	4.0	3.0	4.0	5.0	4.0	5.0
23	4.0	5.0	5.0	4.0	5.0	5.0	5.0	3.0	3.0	4.0	3.0	3.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	5.0	4.0	5.0	4.0	4.0	3.0
24	3.0	4.0	4.0	3.0	3.0	4.0	4.0	4.0	4.0	5.0	4.0	4.0	5.0	3.0	4.0	4.0	5.0	4.0	4.0	5.0	5.0	5.0	5.0
25	5.0	3.0	4.0	4.0	4.0	3.0	4.0	4.0	5.0	4.0	3.0	4.0	3.0	4.0	4.0	5.0	4.0	5.0	3.0	3.0	3.0	5.0	5.0
26	5.0	4.0	3.0	5.0	3.0	4.0	3.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	4.0	4.0	5.0	2.0	4.0	3.0	4.0	5.0	4.0	2.0
27	4.0	5.0	5.0	4.0	4.0	4.0	5.0	3.0	5.0	5.0	3.0	4.0	5.0	5.0	5.0	5.0	3.0	4.0	4.0	5.0	4.0	3.0	5.0
28	4.0	5.0	3.0	3.0	4.0	3.0	4.0	3.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	3.0	5.0	3.0	4.0	4.0	2.0	5.0	4.0	2.0	5.0
29	5.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	3.0	4.0	5.0	4.0	5.0	5.0	5.0	3.0	5.0	4.0	4.0	4.0	5.0	5.0	4.0	4.0	4.0
30	5.0	5.0	4.0	5.0	3.0	4.0	4.0	4.0	4.0	3.0	5.0	4.0	4.0	3.0	5.0	5.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	3.0	5.0
31	5.0	3.0	3.0	5.0	4.0	3.0	4.0	3.0	4.0	4.0	3.0	3.0	4.0	5.0	5.0	4.0	4.0	3.0	5.0	5.0	4.0	3.0	4.0
32	5.0	3.0	4.0	5.0	4.0	3.0	5.0	3.0	3.0	5.0	3.0	3.0	5.0	5.0	4.0	4.0	3.0	3.0	4.0	3.0	5.0	4.0	5.0
33	4.0	5.0	3.0	4.0	5.0	4.0	4.0	2.0	3.0	5.0	5.0	4.0	5.0	3.0	4.0	5.0	3.0	5.0	4.0	2.0	5.0	5.0	5.0
34	5.0	3.0	4.0	4.0	3.0	4.0	4.0	5.0	5.0	3.0	5.0	5.0	5.0	4.0	5.0	5.0	3.0	5.0	3.0	5.0	4.0	3.0	5.0
35	5.0	5.0	4.0	4.0	2.0	3.0	3.0	4.0	4.0	4.0	4.0	5.0	4.0	3.0	4.0	3.0	2.0	4.0	3.0	5.0	4.0	4.0	4.0
36	5.0	4.0	3.0	4.0	4.0	4.0	5.0	4.0	5.0	4.0	3.0	5.0	5.0	3.0	4.0	3.0	5.0	4.0	4.0	3.0	4.0	3.0	3.0
37	4.0	4.0	4.0	5.0	2.0	4.0	5.0	5.0	3.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	3.0	4.0	3.0	4.0	4.0	3.0	4.0	5.0	3.0
38	5.0	3.0	4.0	5.0	4.0	4.0	2.0	3.0	5.0	5.0	4.0	3.0	5.0	4.0	5.0	4.0	3.0	4.0	5.0	5.0	4.0	3.0	5.0
39	5.0	5.0	4.0	4.0	5.0	2.0	5.0	4.0	4.0	4.0	5.0	4.0	5.0	4.0	5.0	3.0	4.0	3.0	3.0	5.0	3.0	3.0	5.0

40	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	4.0	4.0	4.0	5.0	3.0	4.0	5.0	5.0	4.0	5.0	5.0	4.0	5.0	3.0	3.0	4.0	5.0	3.0
41	5.0	4.0	4.0	4.0	5.0	3.0	5.0	3.0	4.0	4.0	3.0	4.0	4.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	4.0	4.0	4.0	4.0	5.0
42	5.0	3.0	5.0	5.0	2.0	4.0	5.0	3.0	5.0	4.0	5.0	4.0	5.0	4.0	5.0	3.0	4.0	5.0	4.0	4.0	4.0	4.0	5.0
43	5.0	3.0	5.0	4.0	4.0	3.0	5.0	4.0	3.0	3.0	4.0	3.0	5.0	4.0	5.0	4.0	4.0	5.0	4.0	4.0	4.0	4.0	2.0
44	5.0	5.0	4.0	5.0	2.0	4.0	4.0	3.0	5.0	5.0	5.0	3.0	5.0	3.0	5.0	3.0	3.0	5.0	3.0	5.0	5.0	5.0	5.0
45	5.0	4.0	4.0	5.0	4.0	5.0	3.0	3.0	4.0	4.0	5.0	3.0	5.0	5.0	5.0	3.0	3.0	4.0	4.0	4.0	5.0	4.0	4.0
46	3.0	5.0	5.0	4.0	3.0	4.0	3.0	3.0	4.0	5.0	4.0	3.0	5.0	3.0	5.0	5.0	3.0	4.0	2.0	5.0	4.0	5.0	3.0
47	4.0	3.0	5.0	5.0	5.0	4.0	3.0	3.0	3.0	5.0	4.0	3.0	3.0	3.0	5.0	4.0	3.0	5.0	4.0	4.0	5.0	3.0	5.0
48	4.0	5.0	4.0	4.0	4.0	3.0	4.0	4.0	4.0	4.0	5.0	4.0	5.0	3.0	5.0	3.0	5.0	3.0	4.0	3.0	5.0	4.0	3.0
49	2.0	3.0	4.0	5.0	4.0	2.0	4.0	4.0	5.0	3.0	4.0	4.0	4.0	3.0	5.0	2.0	4.0	4.0	3.0	5.0	3.0	3.0	3.0
50	4.0	4.0	4.0	5.0	4.0	5.0	3.0	2.0	5.0	3.0	4.0	5.0	5.0	4.0	3.0	4.0	4.0	4.0	3.0	4.0	5.0	3.0	4.0
51	4.0	5.0	3.0	5.0	4.0	4.0	4.0	2.0	4.0	2.0	5.0	4.0	5.0	3.0	5.0	5.0	3.0	5.0	4.0	3.0	4.0	4.0	5.0
52	2.0	4.0	4.0	5.0	5.0	5.0	3.0	3.0	4.0	4.0	2.0	3.0	5.0	3.0	5.0	5.0	3.0	4.0	4.0	4.0	3.0	4.0	5.0
53	5.0	5.0	4.0	4.0	5.0	3.0	5.0	5.0	5.0	4.0	5.0	5.0	4.0	3.0	4.0	4.0	5.0	3.0	4.0	5.0	3.0	4.0	5.0
54	4.0	5.0	5.0	5.0	4.0	3.0	4.0	3.0	5.0	5.0	5.0	4.0	3.0	4.0	5.0	4.0	4.0	4.0	5.0	5.0	4.0	4.0	5.0
55	4.0	4.0	4.0	3.0	4.0	5.0	3.0	4.0	5.0	4.0	4.0	5.0	3.0	3.0	5.0	3.0	3.0	4.0	4.0	4.0	5.0	4.0	4.0
56	5.0	4.0	3.0	5.0	3.0	5.0	5.0	4.0	4.0	5.0	4.0	3.0	3.0	3.0	5.0	5.0	3.0	4.0	4.0	4.0	5.0	3.0	3.0
57	4.0	5.0	4.0	4.0	3.0	5.0	3.0	3.0	5.0	5.0	5.0	4.0	4.0	3.0	5.0	4.0	5.0	4.0	5.0	4.0	3.0	5.0	3.0
58	5.0	5.0	5.0	4.0	4.0	4.0	3.0	4.0	4.0	3.0	3.0	3.0	4.0	3.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	4.0	5.0	3.0	4.0
59	5.0	4.0	4.0	5.0	5.0	4.0	4.0	4.0	5.0	4.0	3.0	4.0	5.0	3.0	5.0	4.0	3.0	4.0	5.0	4.0	4.0	5.0	3.0
60	4.0	3.0	3.0	5.0	4.0	5.0	5.0	4.0	3.0	4.0	4.0	4.0	5.0	3.0	5.0	4.0	4.0	3.0	3.0	4.0	5.0	5.0	4.0
61	5.0	4.0	4.0	5.0	4.0	4.0	4.0	3.0	5.0	5.0	4.0	5.0	3.0	3.0	5.0	2.0	4.0	4.0	3.0	2.0	5.0	3.0	4.0
62	4.0	4.0	5.0	4.0	4.0	3.0	5.0	3.0	5.0	4.0	5.0	5.0	4.0	4.0	5.0	4.0	3.0	5.0	4.0	2.0	4.0	4.0	4.0
63	5.0	4.0	3.0	4.0	4.0	3.0	5.0	4.0	5.0	5.0	4.0	3.0	5.0	5.0	4.0	4.0	3.0	3.0	3.0	5.0	4.0	4.0	5.0
64	4.0	4.0	3.0	5.0	4.0	5.0	5.0	4.0	5.0	4.0	4.0	5.0	4.0	2.0	4.0	2.0	4.0	4.0	3.0	5.0	5.0	5.0	4.0
65	3.0	5.0	5.0	5.0	3.0	4.0	3.0	3.0	5.0	4.0	4.0	3.0	3.0	5.0	5.0	4.0	4.0	4.0	5.0	4.0	5.0	3.0	5.0
66	5.0	4.0	4.0	5.0	5.0	4.0	3.0	5.0	5.0	5.0	4.0	2.0	5.0	3.0	5.0	4.0	2.0	5.0	4.0	2.0	5.0	4.0	3.0
67	4.0	4.0	4.0	3.0	3.0	3.0	5.0	3.0	3.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	4.0	3.0	5.0	4.0	4.0	4.0	4.0	5.0
68	5.0	4.0	3.0	5.0	5.0	4.0	4.0	4.0	5.0	4.0	3.0	3.0	5.0	4.0	3.0	4.0	4.0	4.0	2.0	4.0	5.0	5.0	5.0
69	4.0	5.0	4.0	5.0	5.0	4.0	3.0	4.0	4.0	5.0	4.0	5.0	4.0	3.0	5.0	3.0	5.0	4.0	5.0	4.0	4.0	3.0	4.0
70	4.0	4.0	5.0	4.0	3.0	4.0	3.0	4.0	4.0	5.0	4.0	3.0	4.0	4.0	4.0	4.0	2.0	5.0	4.0	4.0	4.0	4.0	3.0
71	5.0	2.0	4.0	5.0	5.0	3.0	3.0	3.0	5.0	5.0	3.0	3.0	5.0	5.0	4.0	4.0	3.0	2.0	4.0	4.0	4.0	5.0	5.0
72	5.0	4.0	3.0	5.0	5.0	4.0	3.0	3.0	5.0	3.0	4.0	5.0	5.0	5.0	4.0	3.0	4.0	5.0	4.0	2.0	4.0	3.0	4.0
73	4.0	4.0	3.0	3.0	4.0	4.0	5.0	4.0	5.0	3.0	4.0	4.0	4.0	5.0	4.0	3.0	2.0	5.0	5.0	4.0	4.0	5.0	4.0
74	4.0	4.0	3.0	5.0	2.0	4.0	3.0	3.0	4.0	5.0	5.0	4.0	5.0	3.0	5.0	4.0	4.0	2.0	4.0	4.0	4.0	5.0	3.0
75	5.0	4.0	4.0	4.0	4.0	3.0	3.0	2.0	5.0	4.0	5.0	4.0	5.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	5.0	5.0	5.0
76	4.0	5.0	5.0	5.0	5.0	4.0	5.0	3.0	5.0	5.0	4.0	5.0	5.0	4.0	5.0	5.0	4.0	4.0	3.0	4.0	5.0	4.0	3.0
77	4.0	5.0	3.0	4.0	5.0	4.0	4.0	5.0	4.0	5.0	4.0	4.0	3.0	3.0	4.0	4.0	3.0	3.0	5.0	4.0	4.0	5.0	4.0
78	5.0	4.0	4.0	4.0	4.0	5.0	5.0	3.0	3.0	4.0	3.0	4.0	4.0	4.0	5.0	3.0	4.0	5.0	4.0	4.0	4.0	3.0	5.0
79	5.0	4.0	4.0	4.0	5.0	4.0	4.0	3.0	5.0	4.0	4.0	5.0	4.0	4.0	4.0	4.0	5.0	3.0	3.0	5.0	5.0	4.0	4.0
80	3.0	5.0	4.0	4.0	4.0	4.0	5.0	4.0	4.0	4.0	3.0	5.0	4.0	5.0	5.0	4.0	4.0	5.0	3.0	3.0	4.0	4.0	5.0
81	4.0	4.0	5.0	5.0	5.0	4.0	4.0	3.0	4.0	5.0	5.0	5.0	5.0	3.0	4.0	3.0	3.0	4.0	4.0	5.0	5.0	5.0	4.0
82	4.0	4.0	5.0	4.0	4.0	3.0	2.0	4.0	4.0	5.0	3.0	4.0	4.0	5.0	3.0	3.0	4.0	4.0	5.0	4.0	5.0	4.0	4.0
83	5.0	5.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	3.0	4.0	4.0	5.0	3.0	4.0	5.0	4.0	4.0	5.0
84	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	3.0	3.0	2.0	5.0	5.0	4.0	4.0	4.0	4.0	5.0	5.0	3.0	3.0	4.0	3.0	4.0	4.0	3.0
85	5.0	5.0	3.0	5.0	5.0	5.0	3.0	2.0	3.0	4.0	4.0	3.0	4.0	4.0	5.0	2.0	4.0	4.0	5.0	4.0	3.0	2.0	4.0

86	5.0	3.0	3.0	5.0	5.0	4.0	3.0	4.0	5.0	5.0	3.0	3.0	5.0	4.0	4.0	4.0	3.0	4.0	3.0	3.0	4.0	4.0	4.0
87	5.0	4.0	4.0	5.0	5.0	5.0	5.0	3.0	4.0	5.0	5.0	4.0	4.0	4.0	5.0	4.0	3.0	3.0	4.0	2.0	5.0	4.0	5.0
88	3.0	5.0	3.0	5.0	5.0	4.0	4.0	2.0	4.0	4.0	5.0	3.0	5.0	4.0	5.0	3.0	3.0	5.0	4.0	3.0	2.0	3.0	4.0
89	5.0	3.0	3.0	5.0	3.0	2.0	3.0	3.0	4.0	4.0	3.0	4.0	5.0	5.0	5.0	3.0	3.0	4.0	4.0	4.0	5.0	4.0	4.0
90	5.0	4.0	5.0	4.0	5.0	3.0	5.0	3.0	4.0	4.0	5.0	4.0	5.0	3.0	4.0	4.0	4.0	5.0	5.0	5.0	3.0	4.0	4.0
91	5.0	2.0	5.0	5.0	4.0	5.0	3.0	3.0	5.0	5.0	4.0	5.0	5.0	3.0	4.0	3.0	3.0	3.0	4.0	3.0	5.0	4.0	4.0
92	3.0	5.0	5.0	5.0	5.0	4.0	5.0	2.0	3.0	5.0	5.0	3.0	5.0	4.0	5.0	3.0	5.0	3.0	4.0	5.0	4.0	4.0	4.0
93	4.0	4.0	3.0	4.0	3.0	5.0	5.0	4.0	5.0	5.0	3.0	5.0	5.0	4.0	5.0	5.0	3.0	5.0	5.0	5.0	4.0	4.0	4.0
94	5.0	5.0	5.0	4.0	5.0	3.0	4.0	5.0	4.0	5.0	5.0	3.0	5.0	4.0	5.0	4.0	3.0	4.0	5.0	4.0	3.0	3.0	3.0
95	5.0	5.0	3.0	4.0	4.0	3.0	4.0	4.0	4.0	5.0	4.0	4.0	4.0	5.0	5.0	4.0	3.0	3.0	3.0	4.0	5.0	4.0	4.0
96	5.0	5.0	3.0	3.0	3.0	4.0	3.0	2.0	4.0	3.0	2.0	4.0	4.0	3.0	5.0	2.0	5.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	3.0
97	5.0	4.0	4.0	5.0	4.0	3.0	3.0	3.0	4.0	4.0	4.0	3.0	3.0	2.0	4.0	3.0	3.0	3.0	3.0	4.0	4.0	4.0	5.0
98	5.0	4.0	4.0	4.0	4.0	3.0	3.0	3.0	3.0	4.0	5.0	4.0	3.0	4.0	4.0	4.0	5.0	5.0	5.0	4.0	5.0	4.0	5.0
99	4.0	5.0	3.0	5.0	5.0	4.0	3.0	4.0	4.0	4.0	5.0	4.0	4.0	5.0	5.0	3.0	5.0	5.0	3.0	3.0	5.0	4.0	4.0
100	5.0	5.0	3.0	4.0	5.0	4.0	3.0	3.0	4.0	4.0	5.0	5.0	4.0	3.0	4.0	3.0	3.0	4.0	4.0	4.0	5.0	3.0	5.0
101	5.0	4.0	4.0	5.0	5.0	5.0	5.0	4.0	4.0	4.0	5.0	5.0	5.0	5.0	4.0	5.0	5.0	4.0	5.0	5.0	5.0	4.0	5.0
102	4.0	4.0	4.0	5.0	5.0	3.0	4.0	5.0	4.0	4.0	3.0	5.0	5.0	3.0	5.0	5.0	4.0	5.0	5.0	4.0	5.0	4.0	4.0
103	4.0	3.0	4.0	4.0	5.0	5.0	4.0	4.0	5.0	4.0	4.0	3.0	3.0	3.0	5.0	4.0	3.0	5.0	3.0	4.0	5.0	5.0	3.0
104	5.0	4.0	4.0	3.0	5.0	3.0	4.0	2.0	5.0	5.0	4.0	3.0	4.0	4.0	5.0	3.0	5.0	5.0	5.0	4.0	4.0	5.0	4.0
105	4.0	5.0	2.0	5.0	5.0	5.0	5.0	4.0	3.0	4.0	5.0	4.0	4.0	4.0	3.0	2.0	3.0	4.0	3.0	4.0	4.0	5.0	4.0
106	5.0	3.0	4.0	5.0	4.0	3.0	3.0	4.0	3.0	5.0	5.0	4.0	4.0	4.0	5.0	5.0	2.0	5.0	4.0	5.0	4.0	5.0	5.0
107	5.0	5.0	4.0	5.0	4.0	5.0	4.0	2.0	4.0	3.0	5.0	4.0	5.0	4.0	4.0	4.0	4.0	5.0	4.0	5.0	5.0	5.0	4.0
108	5.0	3.0	3.0	5.0	5.0	3.0	5.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	5.0	5.0	5.0	5.0	4.0	4.0	3.0	5.0	5.0	4.0	4.0
109	4.0	4.0	3.0	4.0	4.0	4.0	3.0	4.0	4.0	5.0	4.0	5.0	4.0	4.0	5.0	3.0	4.0	3.0	4.0	5.0	5.0	4.0	4.0
110	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	3.0	3.0	3.0	5.0	5.0	4.0	4.0	4.0	4.0	5.0	5.0	2.0	4.0	4.0	4.0	2.0	5.0	4.0
111	2.0	5.0	4.0	5.0	4.0	2.0	4.0	3.0	4.0	5.0	3.0	3.0	4.0	5.0	5.0	3.0	4.0	4.0	4.0	3.0	4.0	4.0	5.0
112	5.0	5.0	3.0	3.0	4.0	3.0	5.0	3.0	5.0	5.0	5.0	3.0	5.0	4.0	4.0	5.0	4.0	3.0	4.0	3.0	5.0	4.0	5.0
113	2.0	4.0	4.0	5.0	5.0	5.0	2.0	4.0	5.0	5.0	4.0	5.0	5.0	3.0	5.0	4.0	5.0	3.0	2.0	3.0	3.0	2.0	5.0
114	3.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	3.0	5.0	5.0	5.0	5.0	4.0	4.0	5.0	3.0	4.0	4.0	4.0	5.0	4.0	3.0	5.0
115	5.0	3.0	3.0	4.0	4.0	2.0	4.0	3.0	4.0	5.0	4.0	5.0	5.0	5.0	5.0	4.0	4.0	4.0	5.0	4.0	5.0	5.0	4.0
116	5.0	4.0	4.0	5.0	3.0	5.0	3.0	3.0	4.0	5.0	5.0	3.0	3.0	5.0	4.0	4.0	4.0	5.0	2.0	5.0	3.0	2.0	4.0
117	5.0	4.0	5.0	5.0	4.0	4.0	4.0	5.0	4.0	4.0	4.0	4.0	5.0	4.0	4.0	5.0	4.0	4.0	3.0	3.0	5.0	4.0	3.0
118	5.0	5.0	4.0	4.0	3.0	3.0	4.0	2.0	3.0	5.0	4.0	5.0	4.0	4.0	5.0	5.0	4.0	5.0	4.0	5.0	5.0	4.0	5.0
119	4.0	3.0	4.0	3.0	5.0	4.0	3.0	4.0	5.0	5.0	5.0	4.0	4.0	4.0	5.0	4.0	4.0	4.0	4.0	3.0	5.0	5.0	4.0
120	4.0	5.0	4.0	5.0	5.0	5.0	4.0	3.0	5.0	4.0	4.0	3.0	5.0	4.0	5.0	5.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	5.0
121	5.0	5.0	4.0	5.0	4.0	4.0	4.0	3.0	4.0	5.0	2.0	5.0	5.0	3.0	4.0	3.0	4.0	4.0	5.0	3.0	4.0	5.0	5.0
122	5.0	5.0	4.0	5.0	5.0	4.0	5.0	4.0	4.0	5.0	5.0	5.0	4.0	5.0	5.0	4.0	4.0	4.0	5.0	5.0	4.0	4.0	5.0
123	5.0	4.0	3.0	4.0	5.0	4.0	4.0	5.0	3.0	4.0	4.0	3.0	4.0	5.0	5.0	4.0	4.0	4.0	3.0	3.0	4.0	5.0	4.0
124	5.0	4.0	4.0	5.0	3.0	5.0	3.0	4.0	4.0	5.0	5.0	4.0	5.0	4.0	5.0	5.0	4.0	4.0	4.0	3.0	5.0	3.0	4.0
125	4.0	5.0	5.0	4.0	3.0	3.0	5.0	3.0	5.0	4.0	4.0	2.0	4.0	4.0	5.0	4.0	4.0	4.0	5.0	4.0	4.0	4.0	4.0
126	5.0	4.0	3.0	5.0	4.0	5.0	4.0	4.0	4.0	5.0	4.0	3.0	4.0	4.0	4.0	2.0	4.0	5.0	5.0	3.0	5.0	5.0	5.0
127	5.0	3.0	5.0	4.0	4.0	5.0	4.0	4.0	4.0	5.0	3.0	4.0	5.0	5.0	5.0	4.0	5.0	4.0	3.0	4.0	3.0	3.0	5.0
128	5.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	3.0	4.0	5.0	5.0	5.0	3.0	5.0	5.0	5.0	4.0	3.0	4.0	4.0	5.0	5.0	5.0	5.0
129	5.0	5.0	5.0	5.0	4.0	4.0	5.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	5.0	4.0	5.0	4.0	4.0	4.0	3.0	3.0	4.0	4.0	4.0
130	5.0	4.0	3.0	4.0	3.0	3.0	4.0	3.0	5.0	3.0	5.0	4.0	4.0	4.0	5.0	4.0	4.0	3.0	4.0	5.0	5.0	4.0	5.0
131	5.0	3.0	3.0	5.0	4.0	4.0	4.0	5.0	4.0	3.0	5.0	4.0	4.0	4.0	5.0	4.0	4.0	4.0	4.0	3.0	5.0	5.0	4.0

132	4.0	4.0	4.0	5.0	4.0	3.0	3.0	5.0	4.0	4.0	5.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	5.0	4.0	3.0	4.0	5.0	5.0
133	4.0	4.0	4.0	5.0	5.0	5.0	3.0	4.0	4.0	5.0	5.0	3.0	4.0	5.0	4.0	4.0	4.0	4.0	3.0	4.0	5.0	5.0	4.0
134	5.0	3.0	4.0	5.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	5.0	4.0	4.0	4.0	5.0	3.0	2.0	4.0	5.0	4.0	4.0	5.0	4.0
135	5.0	4.0	3.0	4.0	4.0	4.0	4.0	3.0	4.0	4.0	5.0	3.0	3.0	5.0	5.0	5.0	4.0	4.0	2.0	4.0	5.0	5.0	5.0
136	5.0	4.0	4.0	4.0	5.0	3.0	4.0	5.0	4.0	4.0	5.0	2.0	3.0	4.0	4.0	3.0	4.0	3.0	5.0	4.0	4.0	5.0	4.0
137	5.0	5.0	4.0	5.0	4.0	4.0	2.0	2.0	4.0	5.0	4.0	5.0	5.0	4.0	5.0	4.0	4.0	5.0	4.0	3.0	3.0	4.0	4.0
138	5.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	5.0	4.0	3.0	4.0	4.0	5.0	4.0	5.0	2.0	3.0	4.0	3.0	5.0	5.0	5.0	4.0
139	3.0	5.0	3.0	5.0	4.0	3.0	5.0	3.0	5.0	4.0	5.0	4.0	5.0	4.0	4.0	5.0	3.0	3.0	5.0	4.0	5.0	3.0	3.0
140	3.0	4.0	4.0	4.0	4.0	2.0	4.0	2.0	5.0	3.0	5.0	4.0	4.0	3.0	5.0	4.0	3.0	5.0	5.0	5.0	5.0	3.0	5.0
141	5.0	4.0	4.0	4.0	5.0	4.0	4.0	4.0	5.0	4.0	4.0	5.0	4.0	3.0	5.0	3.0	5.0	5.0	5.0	4.0	5.0	4.0	4.0
142	5.0	2.0	4.0	4.0	4.0	3.0	4.0	3.0	5.0	5.0	5.0	3.0	4.0	3.0	4.0	5.0	3.0	5.0	4.0	5.0	4.0	4.0	3.0
143	5.0	3.0	2.0	5.0	3.0	4.0	5.0	4.0	4.0	3.0	3.0	3.0	4.0	3.0	5.0	4.0	4.0	3.0	2.0	4.0	3.0	3.0	5.0
144	4.0	4.0	5.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	5.0	3.0	3.0	4.0	5.0	4.0	3.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	5.0
145	5.0	5.0	4.0	4.0	4.0	2.0	5.0	1.0	3.0	5.0	5.0	4.0	4.0	5.0	5.0	3.0	5.0	4.0	5.0	3.0	4.0	4.0	3.0
146	5.0	3.0	5.0	4.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	4.0	5.0	4.0	4.0	3.0	4.0	5.0	3.0	4.0	4.0	5.0	4.0	5.0	3.0
147	4.0	3.0	5.0	5.0	5.0	5.0	4.0	4.0	4.0	5.0	4.0	4.0	5.0	4.0	5.0	3.0	3.0	3.0	4.0	4.0	5.0	4.0	5.0
148	3.0	4.0	4.0	4.0	4.0	5.0	4.0	2.0	3.0	4.0	5.0	5.0	4.0	5.0	5.0	5.0	3.0	4.0	5.0	2.0	4.0	4.0	5.0
149	4.0	5.0	3.0	5.0	4.0	3.0	3.0	3.0	5.0	4.0	4.0	3.0	3.0	4.0	5.0	4.0	3.0	5.0	3.0	5.0	4.0	4.0	4.0
150	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	3.0	5.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	5.0	3.0	5.0	5.0	2.0	4.0	4.0	4.0	5.0	3.0	5.0
151	5.0	3.0	4.0	4.0	3.0	5.0	4.0	4.0	5.0	4.0	5.0	5.0	4.0	4.0	5.0	5.0	4.0	4.0	5.0	5.0	4.0	5.0	4.0
152	3.0	4.0	3.0	4.0	4.0	4.0	3.0	3.0	4.0	5.0	4.0	4.0	5.0	4.0	4.0	4.0	3.0	4.0	5.0	4.0	4.0	3.0	1.0
153	5.0	4.0	4.0	4.0	4.0	2.0	5.0	4.0	5.0	2.0	4.0	4.0	5.0	4.0	5.0	4.0	3.0	5.0	4.0	4.0	5.0	5.0	5.0
154	2.0	5.0	4.0	5.0	5.0	2.0	4.0	4.0	4.0	5.0	5.0	5.0	4.0	4.0	5.0	3.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	5.0	4.0
155	4.0	4.0	4.0	4.0	5.0	4.0	5.0	3.0	4.0	3.0	5.0	4.0	4.0	3.0	4.0	5.0	3.0	5.0	5.0	4.0	4.0	4.0	4.0
156	4.0	3.0	2.0	3.0	3.0	4.0	3.0	4.0	4.0	5.0	5.0	5.0	4.0	4.0	4.0	5.0	4.0	4.0	3.0	4.0	3.0	3.0	4.0
157	4.0	4.0	4.0	4.0	5.0	3.0	4.0	3.0	4.0	4.0	3.0	3.0	5.0	4.0	5.0	5.0	5.0	4.0	4.0	5.0	4.0	3.0	5.0
158	4.0	4.0	5.0	5.0	4.0	4.0	5.0	2.0	4.0	4.0	4.0	4.0	5.0	4.0	5.0	5.0	4.0	4.0	4.0	3.0	3.0	3.0	3.0
159	3.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	4.0	5.0	3.0	4.0	4.0	5.0	5.0	3.0	5.0	5.0	3.0	3.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
160	4.0	3.0	3.0	4.0	4.0	3.0	4.0	2.0	5.0	4.0	5.0	4.0	5.0	3.0	5.0	4.0	3.0	5.0	3.0	5.0	3.0	4.0	3.0
161	4.0	3.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	5.0	4.0	3.0	4.0	4.0	4.0	4.0	5.0	3.0	5.0	5.0	5.0	4.0	3.0

Fuente: Elaboración propia

### 5.5.1.1 Tabulación por sección.

Tabla 19. Tabulación de la encuesta sección 1

CONDICIONES LABORALES		
Afirmaciones	Encuestados	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	19	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	129	16%
De acuerdo	344	43%
Totalmente de acuerdo	313	39%
<b>Total</b>	<b>805</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 20.** Tabulación de la encuesta sección 2

<b>RECONOCIMIENTO Y MOTIVACIÓN</b>		
<b>Afirmaciones</b>	<b>Encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	9	1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	141	18%
De acuerdo	319	40%
Totalmente de acuerdo	336	42%
<b>Total</b>	<b>805</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 21.** Tabulación de la encuesta sección 3

<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>		
<b>Afirmaciones</b>	<b>Encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	1	0%
En desacuerdo	39	5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	202	25%
De acuerdo	341	42%
Totalmente de acuerdo	222	28%
<b>Total</b>	<b>805</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 22.** Tabulación de la encuesta sección 4

<b>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>		
<b>Afirmaciones</b>	<b>Encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	1	0%
En desacuerdo	37	5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	200	25%
De acuerdo	353	44%
Totalmente de acuerdo	214	27%
<b>Total</b>	<b>805</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 23.** Tabulación de la encuesta sección 5

EVALUACIÓN GENERAL		
Afirmaciones	Encuestados	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	0%
En desacuerdo	11	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	88	18%
De acuerdo	212	44%
Totalmente de acuerdo	171	35%
<b>Total</b>	<b>483</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

#### 5.5.2 Matriz Comparativa de entrevistas a personas clave de la UTN

En base a las respuestas proporcionadas por los personajes claves, en las entrevistas realizadas, para una mejor comprensión se ha preparado una matriz comparativa en función de los diferentes aspectos planteados.

**Tabla 24.** Matriz comparativa de entrevistas

Dimensión / Aspecto	Directora de Talento Humano	Jefe del Área Administrativa	Representante de Empleados Administrativos
Políticas y programas	Implementa programas de capacitación continua, incentivos económicos y reconocimientos trimestrales, reconociendo la necesidad de mejoras.	No se aborda de forma directa; se enfoca en aspectos del entorno laboral que influyen en el compromiso.	Valora la estabilidad laboral y los beneficios, pero resalta la necesidad de un mayor reconocimiento (económico, emocional y profesional).
Estrategias de retención	Garantiza estabilidad laboral a través de contratos claros, beneficios sociales y actividades de integración (deportivas y de bienestar) que involucran a los empleados en proyectos.	No se aborda directamente la retención; se analiza el entorno laboral, resaltando relaciones positivas y la problemática del exceso de carga y recursos insuficientes.	No se mencionan estrategias específicas de retención, aunque se evidencian demandas de condiciones laborales que favorezcan la permanencia.
Evaluación del compromiso	Utiliza encuestas anuales de clima, entrevistas de seguimiento y reuniones periódicas, aunque reconoce una baja participación que puede afectar los resultados.	No se menciona un método formal de evaluación, pero se observa la percepción del personal a través de sus preocupaciones y dinámicas cotidianas.	No se abordan métodos formales de evaluación, pero se identifica que existen diferencias en el compromiso según la antigüedad y la experiencia.
Aspectos del entorno laboral	No se profundiza en este aspecto, pero se subentiende que las políticas buscan un entorno propicio para el compromiso.	Destaca que las buenas relaciones entre compañeros favorecen el compromiso, mientras que la falta de recursos tecnológicos y la sobrecarga de trabajo generan estrés.	No se profundiza en el entorno, aunque se sobreentiende que la percepción del compromiso se relaciona con las condiciones laborales generales.
Preocupaciones y solicitudes	No se abordan directamente en esta entrevista, pero se evidencia la necesidad de mejorar algunos procesos para incrementar el compromiso.	Menciona la falta de reconocimiento por el trabajo extra y la incertidumbre en las oportunidades de crecimiento como principales preocupaciones.	Solicitan la reducción de la carga laboral, una mejora en la comunicación interna y la implementación de programas de desarrollo profesional.
Reconocimientos	Establece reconocimientos trimestrales, aunque admite que estas acciones pueden ser insuficientes para abarcar todas las necesidades.	Realiza reconocimientos en reuniones mensuales, pero carece de incentivos económicos, lo que es una demanda recurrente del personal.	Requieren un sistema de reconocimiento más completo que abarque aspectos emocionales, profesionales y económicos.
Balance entre trabajo y vida personal	No se aborda explícitamente en la entrevista.	Señala que el exceso de horas extras sin compensación afecta el equilibrio entre trabajo y vida personal y se evalúan opciones como horarios flexibles.	No se menciona de forma directa, aunque se infiere que una mejora en las condiciones laborales impactaría positivamente en este aspecto.
Mejoras sugeridas	Propone aumentar la flexibilidad laboral (por ejemplo, mediante teletrabajo parcial), mejorar los canales de comunicación interna y fomentar un liderazgo más cercano y colaborativo.	No propone mejoras específicas en cuanto a estrategias, aunque implícitamente se sugiere la necesidad de optimizar recursos y ajustar cargas de trabajo.	Sugiere mejorar la comunicación interna, reducir la sobrecarga laboral y establecer sistemas transparentes de evaluación y promoción para un reconocimiento justo.

**Fuente:** Elaboración propia

## 6. Referencias.

- Bernal, A., & Quintero, D. (2021). Factores asociados a la satisfacción laboral del personal administrativo en una universidad pública de Manizales. *Revista Ciencias Sociales y Humanas*, 34(2), 101-120.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.
- Espinel Guadalupe, J., & Castillo Salvatierra, E. (2022). La incidencia del clima laboral en la satisfacción organizacional de los colaboradores del área administrativa en una universidad ecuatoriana. *Universidad Estatal de Milagro*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). Pearson.
- Rojas, M., & Espinoza, L. (2024). Clima organizacional y satisfacción laboral en el personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión. *Revista Latinoamericana de Psicología Organizacional*, 40(2), 157-178.
- Torres, J., & Martínez, P. (2022). Evaluación del desempeño y su impacto en la satisfacción laboral en universidades ecuatorianas: Un análisis en la Universidad San Gregorio de Portoviejo. *Revista Científica Ecuatoriana*, 18(4), 202-220.
- Tacuri Luis, & Yarasca Román. (2018). La satisfacción laboral en los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional del Centro del Perú. *Universidad Nacional del Centro del Perú*.
- Pacheco, M. (2018). Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral del personal administrativo en una universidad privada de Ancash - Perú. *Revista de Investigación en Psicología*, 21(2), 141-150.