



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS

Sede Santo Domingo

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS Y
RECURSOS HUMANOS**

SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA EN EMPRESAS DE SERVICIOS Y RECURSOS HUMANOS**

TEMA

**PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL PARA LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS DE LA
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL, SEDE SANTO DOMINGO
DE LOS TSÁCHILAS, PARA EL AÑO 2015 - 2016**

AUTORA

PAOLA JANETH SOLARTE PORTILLO

DIRECTORA

DOCTORA ROSERO PEÑA GLORIA LUCY

QUITO – ECUADOR

MAYO, 2015

DECLARACIÓN

Los conceptos, ideas, opiniones y conclusiones expuestos en el presente documento son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Paola Janeth Solarte Portillo
C.I. 1723915557

INFORME DEL DIRECTOR DE TESIS

Eco. Manuel Estrella Egas

DECANO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS

Presente.

De mis consideraciones.-

Mediante la presente tengo a bien informar que el trabajo investigativo realizado por la señorita: **PAOLA JANETH SOLARTE PORTILLO**, cuyo tema es: “**PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL, SEDE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS, PARA EL AÑO 2015 - 2016**”, ha sido elaborado bajo mi supervisión y revisado en todas sus partes, por lo cual autorizo su respectiva presentación.

Particular que informo para fines pertinentes

Atentamente.

Dra. Rosero Peña Gloria Lucy
DIRECTORA DE TESIS

DEDICATORIA

Con todo mi cariño esta tesis se la dedico a ustedes; mi familia y a mis maestros, quienes intervinieron con sus lecciones y experiencias en formarme como una persona de bien y dispuesta a enfrentar los retos que pone la vida, a todos y cada uno de ellos les dedico cada una de estas páginas.

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios por bendecirme y darme fuerzas para continuar.

Gracias a mi directora de tesis Doctora Rosero Peña Gloria Lucy por compartir sus capacidades y conocimientos los durante todo el desarrollo del trabajo de titulación.

Gracias a la Universidad Tecnológica Equinoccial por haberme aceptado ser parte de ella no solo como estudiante sino como un funcionario de esta prestigiosa institución.

Gracias a esas personas importantes en mi vida, que siempre estuvieron listas para brindarme toda su ayuda, prometo regresar un poco de todo lo inmenso que me han otorgado.

ÍNDICE DE CONTENIDO

	PAG.
DECLARACIÓN.....	ii
INFORME DEL DIRECTOR DE TESIS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
PRESENTACIÓN SINTÉTICA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	vi
CAPÍTULO I.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1 El problema de investigación	1
1.1.1 Problema a investigar.....	1
1.1.2 Objeto del estudio teórico	1
1.1.3 Objeto del estudio práctico.....	1
1.1.4 Planteamiento del problema.....	2
1.1.5 Formulación del Problema	3
1.1.6 Sistematización del Problema	3
1.1.7 Objetivo General	3
1.1.8 Objetivos Específicos.....	4
1.1.9 Justificación de la investigación.....	4
CAPÍTULO II	6
MARCO REFERENCIAL	6
2.1 Marco teórico	6
2.1.1 La administración de recursos humanos	6
2.1.1.1 Planificación del recurso humano	7
2.1.2 El clima organizacional.....	8
2.1.2.1 Clima y cultura en las organizaciones.....	9
2.1.2.2 Clasificación del clima organizacional	10
2.1.2.3 Modelos de clima organizacional.....	13
2.1.2.4 Dimensiones del clima organizacional.....	13
2.1.2.5 Dimensiones del clima organizacional Según Litwin y Stringer	14
2.1.2.6 Factores que intervienen en el Clima Organizacional.....	16
2.1.2.7 La motivación como factor del clima organizacional	17
2.1.3 La satisfacción laboral.....	18

2.2	Marco conceptual	20
CAPÍTULO III.....		23
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....		23
3.1	Síntesis histórica UTE Santo Domingo.....	23
3.2	Misión, visión y valores corporativos	25
3.2.1	Misión	25
3.2.2	Visión	25
3.2.3	Valores corporativos	25
3.3	Objetivos institucionales (OI)	26
3.4	Objetivos de la unidad (UTE Santo Domingo)	28
3.5	Organigrama estructural.....	29
CAPÍTULO IV		30
MARCO METODOLÓGICO.....		30
4.1	Metodología general.....	30
4.1.1	Nivel de estudio de investigación.....	30
4.1.2	Modalidad de la investigación	31
4.1.3	Métodos.....	31
4.1.4	Población y muestra	32
4.1.5	Técnicas e Instrumentos de investigación.....	32
4.1.6	Procesamiento de datos	33
4.2	Metodología específica	33
4.2.1	Metodología científica	33
CAPÍTULO V.....		36
RESULTADOS.....		36
5.1	Resultados e interpretación de interrogantes.....	36
5.2	Análisis de resultados por dimensión en base a factores promediales ponderados.....	63
5.3	Análisis general del clima organizacional total de las unidades administrativas de la universidad	73
CAPÍTULO VI.....		76
PROPUESTA: PLAN DE MEJORAMIENTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....		76
6.1	Objetivo de la propuesta.....	76
6.2	Esquema propositivo	76
6.3	Desarrollo operativo de estrategias	77
6.4	Recursos requeridos para la propuesta (Materiales, Equipos, humanos).....	94

6.5	Presupuesto de costos.....	95
6.6	Resumen técnico del desarrollo operativo estratégico (Propuesta).....	95
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		97
	Conclusiones	97
	Recomendaciones.....	98
BIBLIOGRAFÍA.....		99

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Prácticas de recursos humanos según Dessler y Varela.....	7
Figura 2. Interrogantes planificación estratégica de los recursos humanos	8
Figura 3. Comparación clima y cultura organizacional	10
Figura 4. Tipos de clima organizacional	11
Figura 5. Tipología de clima organizacional.....	12
Figura 6. Modelos de clima organizacional	13
Figura 7. Dimensiones del clima organizacional según autores	14
Figura 8. Dimensiones del clima según litwin y stringer	15
Figura 9. Factores que intervienen en el clima organizacional	16
Figura 10. Definición satisfacción laboral según autores precursores	19
Figura 11. Objetivos de la unidad UTE Santo Domingo	28
Figura 12. Organigrama estructural UTE Santo Domingo	29
Figura 13. Opciones de respuesta.....	34
Figura 14. Cuestionario propuesto para medir el clima organizacional en el personal de las unidades administrativas de la UTE Santo Domingo.....	35
Figura 15. Respecto a los niveles jerárquicos	36
Figura 16. Conocimiento del organigrama.....	37
Figura 17. Estructura organizacional en la gestión de procesos.....	38
Figura 18. Solución de problemas específicos	39
Figura 19. Presión por parte de las autoridades	40
Figura 20. Facultad en la toma de decisiones.....	41
Figura 21. Premio al trabajo realizado	42
Figura 22. Reconocimiento por las horas extras	43
Figura 23. Satisfacción por la remuneración.....	44
Figura 24. Flexibilidad ante cambios del entorno	45
Figura 25. Conformidad con las funciones y tareas	46
Figura 26. Estrés en el trabajo.....	47
Figura 27. Confianza y respeto en el trabajo.....	48
Figura 28. Amistad y afinidad en la institución	49
Figura 29. Integración entre miembros las unidades administrativas	50
Figura 30. Se promueve el trabajo en equipo.....	51
Figura 31. Apoyo entre compañeros	52
Figura 32. Apoyado y respaldado de las autoridades.....	53

Figura 33. Evaluaciones rigurosas	54
Figura 34. Inconformidad por el mecanismo de evaluación	55
Figura 35. Sistema de evaluación.....	56
Figura 36. Tendencia comentarios negativos.....	57
Figura 37. Problemas por circulación de chismes y rumores.....	58
Figura 38. Conflictos entre personal administrativo y autoridades.....	59
Figura 39. Satisfacción por trabajo realizado.....	60
Figura 40. Sentido de pertenencia.....	61
Figura 41. Satisfacción con la institución	62
Figura 42. Referencia para análisis de tendencia por dimensión	63
Figura 43. Análisis dimensión estructura organizacional	64
Figura 44. Análisis dimensión responsabilidad.....	65
Figura 45. Análisis dimensión recompensa	66
Figura 46. Análisis dimensión desafío ante el cambio.....	67
Figura 47. Análisis dimensión interacciones	68
Figura 48. Análisis dimensión cooperación (trabajo en equipo).....	69
Figura 49. Análisis dimensión estándares.....	70
Figura 50. Análisis dimensión conflictos.....	71
Figura 51. Análisis dimensión identidad.....	72
Figura 52. Análisis general del clima organizacional total unidades administrativas UTE STD	73
Figura 53. Propuesta plan de mejoramiento de Clima Organizacional UTE STD.....	76
Figura 54. Organigrama funcional UTE STD.....	78
Figura 55. Organigrama de posición UTE STD.....	79
Figura 56. Cronograma para actualizaciones corporativa.....	83
Figura 57. Ficha de evaluación personal administrativo UTE STD.....	89
Figura 58. Cronograma de evaluación personal administrativo UTE STD	90
Figura 59. Recursos requeridos para propuesta de clima organizacional UTE STD	94
Figura 60. Presupuesto de costos Estimados Propuesta de Plan de clima organizacional UTE STD	95
Figura 61. Resumen técnico del desarrollo operativo estratégico - propuesta de clima organizacional UTE STD.....	96

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Factor promedial porcentual dimensión estructura organizacional	64
Tabla 2. Factor promedial porcentual dimensión responsabilidad	65
Tabla 3. Factor promedial porcentual dimensión recompensa	66
Tabla 4. Factor promedial porcentual dimensión desafío ante el cambio	67
Tabla 5. Factor promedial porcentual dimensión interacciones	68
Tabla 6. Factor promedial porcentual dimensión cooperación (trabajo en equipo)	69
Tabla 7. Factor promedial porcentual dimensión estándares.....	70
Tabla 8. Factor promedial porcentual dimensión conflictos.....	71
Tabla 9. Factor promedial porcentual dimensión identidad	72
Tabla 10. Ponderación promedial clima organizacional total.....	75
Tabla 11. Análisis de pareto dimensiones de clima organizacional	75
Tabla 12. Costo aplicación de estrategia para la dimensión: Recompensa	82
Tabla 13. Costo aplicación de estrategia para la dimensión: Desafío ante el cambio	84
Tabla 14. Costo aplicación de estrategia para la dimensión: Interacciones.....	85
Tabla 15. Costo aplicación de estrategia para la dimensión: Cooperación	87
Tabla 16. Costo aplicación de estrategia para la dimensión: Estándares.....	90
.....	

PRESENTACIÓN SINTÉTICA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo elaborar un plan de mejoramiento del clima organizacional para el personal de las unidades administrativas de la Universidad Tecnológica Equinoccial, Sede Santo Domingo de los Tsáchilas, estructurado de la siguiente manera:

En el Capítulo I se plantea el problema de investigación, con su formulación, objetivos, justificación y metodología utilizada, tiene el propósito de determinar la necesidad de elaborar un plan de mejoramiento del clima organizacional como herramienta eficiente que ayude a fortalecer el nivel de satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Tecnológica Equinoccial Sede Santo Domingo de los Tsáchilas.

En el Capítulo II se desarrolla el Marco Teórico Referencial y conceptual, recopilando información publicada anteriormente por expertos en el tema, sirviendo posteriormente de utilidad para diagnosticar la situación actual de la Sede y elaborar la propuesta con alternativas de solución al problema detectado.

En el Capítulo III se describe el Diagnóstico Situacional de la Universidad Tecnológica Equinoccial Sede Santo Domingo, sus antecedentes históricos, la descripción de las instalaciones, objetivos institucionales, su estructura organizacional.

En el Capítulo IV se detalla el Marco Metodológico, la metodología utilizada para el desarrollo de la investigación en base a los antecedentes de la UTE Sede Santo Domingo, se determina la muestra, y se estructura el cuestionario a aplicar al personal administrativo.

En el Capítulo V se analiza los Resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario y se realiza un diagnóstico general del clima organizacional total de las unidades administrativas de la universidad Tecnológica Equinoccial Sede Santo Domingo.

En el Capítulo VI se diseña la propuesta objeto de la investigación incluyendo el presupuesto a ser utilizado para su implementación.

Se presenta las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 El problema de investigación

1.1.1 Problema a investigar

En la observación inicial se detecta que el personal administrativo que labora en la Universidad Tecnológica Equinoccial, Sede Santo Domingo de los Tsáchilas presenta un bajo nivel de motivación, los procesos de comunicación entre los miembros de la institución es deficiente, se observa la falta de trabajo en equipo y la carencia de integración, factores que inciden en el rendimiento laboral del colaborador.

Para conocer las características del clima organizacional existente y con el propósito de determinar los problemas y/o las necesidades de la UTE, Sede Santo Domingo de los Tsáchilas se plantea el desarrollo de la presente investigación; con los resultados obtenidos diseñar alternativas de solución a los problemas detectados, los cuales se plasmarán en el plan de mejoramiento del clima organizacional.

1.1.2 Objeto del estudio teórico

El objeto de estudio teórico es la gestión del talento humano en las actividades administrativas.

1.1.3 Objeto del estudio práctico

La investigación se efectuará al personal administrativo de la Universidad Tecnológica Equinoccial, Sede Santo Domingo de los Tsáchilas.

1.1.4 Planteamiento del problema

- **Diagnóstico**

Actualmente el personal que integra las unidades administrativas de la Universidad Tecnológica Equinoccial, Sede Santo Domingo de los Tsáchilas, presenta inconvenientes relacionados al clima organizacional, tales como la dificultad en el proceso de integración, carencia de comunicación directa entre colaboradores, desmotivación en algunos casos, falta de compromiso institucional, situaciones que pueden inferir en conflictos diversos tanto personales como a nivel grupal, influyendo en la satisfacción laboral y disminuyendo la calidad del servicio.

Actualmente dispone de 81 colaboradores que desarrollan actividades administrativas y de apoyo, los mismos que representan la mayor cantidad del personal en la Sede universitaria, los cuales requieren que el ambiente laboral reúna las condiciones propicias para garantizar su desarrollo en las funciones encomendadas, sin embargo no se han evidenciado estudios que permitan identificar el nivel del clima organizacional en la UTE Santo Domingo.

- **Pronóstico**

De no aplicarse un plan de mejoramiento del clima organizacional para el personal administrativo de la UTE Sede Santo Domingo, se puede agravar el ambiente laboral de dicha área, minimizando el nivel de satisfacción del cliente interno y perjudicando el desempeño de dichos colaboradores, lo que puede ocasionar una baja en la calidad del servicio.

- **Control del pronóstico**

Con la aplicación de un plan de mejoramiento del clima organizacional para el personal administrativo de la Universidad Tecnológica Equinoccial, Sede Santo Domingo de los

Tsáchilas, se pretende garantizar un ambiente idóneo para el desarrollo de las actividades funcionales de dichos colaboradores, generar un nivel aceptable de satisfacción laboral y transmitir calidad de servicio.

1.1.5 Formulación del Problema

¿Cómo desarrollar un plan de mejoramiento del clima organizacional para el personal administrativo de la Universidad Tecnológica Equinoccial, sede Santo Domingo de los Tsáchilas?

1.1.6 Sistematización del Problema

- ¿Cuáles son los conceptos y/o las definiciones que deben incluirse en el marco teórico y conceptual?
- ¿Cuáles son los fundamentos metodológicos que deben aplicarse para el desarrollar la investigación?
- ¿Cuáles son los resultados que se obtienen en la investigación?
- ¿En la discusión de resultados, cuales son las conclusiones y recomendaciones que se obtendrán del estudio pertinente?
- ¿Qué parámetros técnicos se necesitan para estructurar el plan de mejoramiento de clima organizacional?

1.1.7 Objetivo General

Elaborar un plan de mejoramiento del clima organizacional para el personal de las unidades administrativas de la Universidad Tecnológica Equinoccial, Sede Santo Domingo de los Tsáchilas, para el año 2015 – 2016.

1.1.8 Objetivos Específicos

- Elaborar el marco teórico y conceptual necesario para la elaboración de la propuesta.
- Determinar los fundamentos metodológicos requeridos para el enfoque y estructura de la investigación.
- Presentar los resultados fehacientes del proceso de investigación.
- Redactar mediante un enfoque analítico las conclusiones y recomendaciones pertinentes.
- Elaborar el plan de mejoramiento del clima organizacional para el personal administrativo de la Universidad Tecnológica Equinoccial, Sede Santo Domingo de los Tsáchilas.

1.1.9 Justificación de la investigación

El trabajo de titulación se lo efectúa con el propósito de ofrecer una herramienta eficiente que ayude a fortalecer el nivel de clima organizacional del personal administrativo de la Universidad Tecnológica Equinoccial, Sede Santo Domingo de los Tsáchilas, en base a una propuesta de plan de mejoramiento.

- **Conveniencia**

Al llevar a efecto la propuesta se pretende mejorar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores que realizan funciones administrativas en la institución, logrando un mayor rendimiento y desempeño en dicho personal.

- **Impacto social**

El siguiente estudio es un aporte importante para fomentar el compromiso de los colaboradores frente a las expectativas de la institución. Fortalecer el clima organizacional permitirá mejorar las relaciones del entorno laboral y la calidad de vida de dicho personal, transmitiendo la percepción de bienestar a los estudiantes de la entidad.

- **Impacto teórico**

El análisis de las perspectivas del clima organizacional enfocado desde distintos autores, en especial la propuesta establecida por Litwin y Stinger permite estructurar los factores de medición requeridos para el estudio pertinente.

- **Implicación práctica**

El trabajo de investigación permite enfocar los aspectos necesarios para establecer un plan de mejoramiento del clima organizacional, diseñado con la finalidad de contribuir notablemente al mejoramiento de la satisfacción laboral de los colaboradores de las Unidades Administrativas de la Universidad Tecnológica Equinoccial Sede Santo Domingo de los Tsáchilas.

- **Utilidad metodológica**

La aplicación directa del trabajo de investigación se focaliza básicamente a las unidades administrativas de la UTE, Sede Santo Domingo de los Tsáchilas, por cuanto los resultados obtenidos expresan una tendencia exclusiva de la institución indagada. El proceso investigativo detallado servirá como base referencial para la elaboración de otros estudios similares aplicados al recurso humano en entidades de educación superior.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 Marco teórico

El recurso humano representa el eje motor del funcionamiento operativo de toda organización, por cuanto su estudio y análisis es sumamente importante, en esta investigación. En base a lo expuesto se estructura los compendios básicos y específicos que intervienen directamente en el enfoque del personal frente al clima organizacional como factor de medición, evaluación y mejoramiento.

2.1.1 La administración de recursos humanos

Es la parte de la administración de empresas que se refiere a las políticas y procedimientos utilizados en la organización para el correcto manejo de los recursos humanos a fin de que puedan desarrollar todo su potencial. En un sistema de administración deberán planificarse todas las acciones de personal, tanto de orden económico como administrativo. (Ceei Galicia, 2010, p.49)

El capital humano en la nueva economía es el motor del desarrollo organizacional, constituyendo la principal ventaja de las compañías para desenvolverse en sus entornos. En el sector social, este recurso adquiere características específicas que deben ser tratadas a través de modelos generales que permitan comprender el valor corporativo que representan y su función en el cumplimiento de las misiones particulares. (Tinoco; Soler, 2011, p. 206)

La administración de los recursos humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en medida que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo. (Chiavenato, 2011)

Dessler, Varela (2010) Establece que la administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. Tales prácticas y políticas incluyen, por ejemplo, lo siguiente:

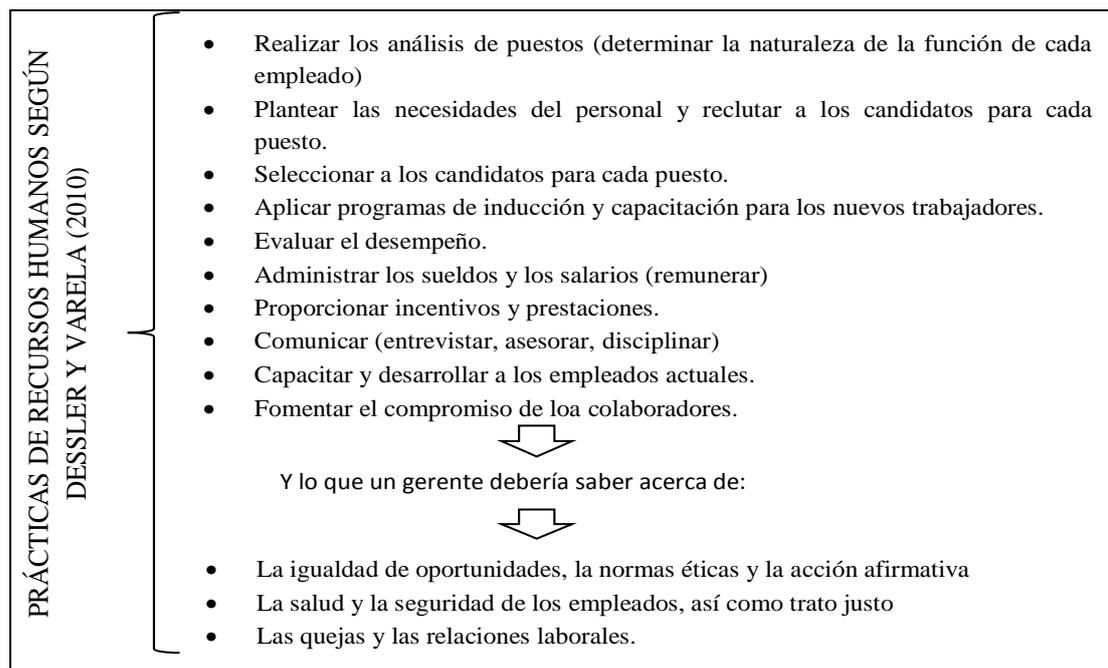


Figura 1. Prácticas de recursos humanos según Dessler y Varela

Fuente: Dessler, Varela, (2010). Administración de Recursos Humanos, Enfoque latinoamericano, Quinta Edición, México: Pearson Hall. Pág. 2.

Elaborado por: Paola Janeth Solarte Portillo

2.1.1.1 Planificación del recurso humano

Es el proceso a través del cual se analizan las necesidades de recursos humanos, conforme cambian los entornos internos y externos de la empresa. Permite situar el número adecuado de personas preparadas y cualificadas en el puesto adecuado y en el momento adecuado, determinando los requerimientos de recursos humanos y la manera de cumplir con los planes estratégicos de la organización. (Ceei Galicia, 2010,p.11)

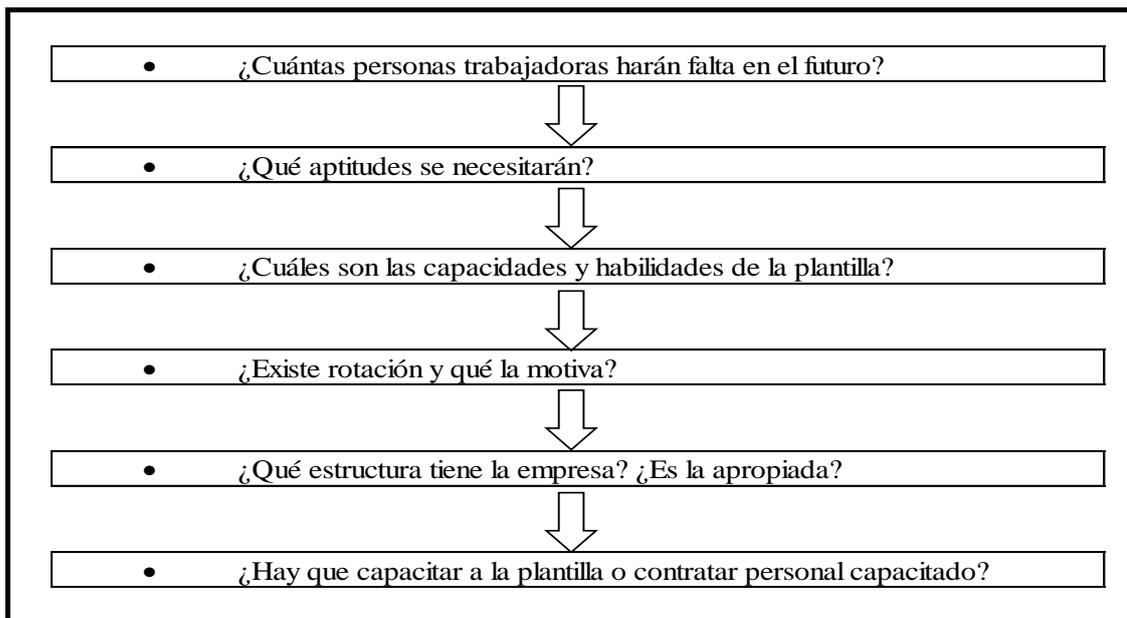


Figura 2. Interrogantes planificación estratégica de los recursos humanos

Fuente: Ceei Galicia, (2010). Planificación y gestión de los recursos humanos, Primera Edición, Santiago de Compostela: Bic Galicia. Pág. 12.

Elaborado por: Paola Janeth Solarte Portillo

2.1.2 El clima organizacional

Se instala dentro de la Teoría General de la Administración, gracias a los trabajos de los representantes de tres corrientes de este campo del conocimiento. Y, desde un punto de vista más amplio, su aparición coincide con la prédica de algunos científicos sociales en torno a lo gravitante del ambiente para la conducta de las personas. Los trabajos de Elton Mayo, exponente del movimiento de las Relaciones Humanas, destacaron una serie de variables psicológicas que requerían urgente atención por parte de los gerentes: motivación, satisfacción, frustración y liderazgo, las mismas que había ignorado la administración científica de Taylor y Fayol (Chiavenato, 2006). Por ello, se relevó la trascendencia de factores como la moral y el clima psicológico imperantes en la empresa. (Orbegoso Galarza, 2010, p.349)

Para Chiang, Martín y Núñez (2010) el término clima organizacional suele llevar a confusión, además de ser éste mal entendido. Esto es debido a la dificultad de llegar a formular una definición adecuada que refleje su complejidad. Afortunadamente, que existe un consenso o acuerdo básico por parte de los investigadores en lo referente a los

atributos que forman este clima organizacional, hecho que nos proporciona un punto de partida a partir del cual investigar acerca del constructo.

El clima organizacional se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima organizacional se refiere de manera específica a las propiedades motivacionales del ambiente; es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en sus integrantes. Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando frustra esas necesidades. En realidad, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, este último influye en el primero. (Chiavenato, 2011, p. 74)

2.1.2.1 Clima y cultura en las organizaciones

Según Peiró (1990, citado en Navarro 2012) Enuncia que: Los proyectos de cambio de clima de las organizaciones tendrán que servirse de los instrumentos de cambio cultural, no sólo de herramientas de cambio de los elementos estructurales y tecnológicos, grupales e individuales, sino también de valores, creencias y normas, utilizando las expresiones más típicas de la cultura como son los rituales, las ceremonias y los mitos organizacionales. Aun en el caso de considerar la organización como cultura, el clima seguirá siendo un constructo que proporcionará la comprensión de cómo esa cultura (la organización) se percibe; esto es, si la organización es cultura, sigue siendo importante para comprender la forma en que es percibida, no sólo cuáles son los patrones inconscientes o las reglas que la sustentan y cómo se va desarrollando.

A continuación se detalla la comparación entre clima y cultura, según Silva Freire (2009):

FOCO	CULTURA	CLIMA
Epistemología	Idiográfica / Contextualizada	Nomotética / Comparativa
Punto de vista	<i>Emic</i> / Miembros (vía el investigador)	<i>Etic</i> / Investigador (vía los miembros)
Metodología	Cualitativa / Observación de campo	Cuantitativa / Encuesta
Nivel de análisis	Valores y presunciones subyacentes	Consenso sobre percepciones
Orientación temporal	Evolución histórica	Instantánea / Ahistórica
Fundamentación teórica	Construccionismo social / Teórica crítica	Perspectiva Lewiniana: conducta = f (persona x ambiente)
Disciplina	Antropología / Sociología	Psicología

Figura 3. Comparación clima y cultura organizacional

Fuente: Silva Freire (2009). El clima organizacional en la gestión empresarial: su consideración en el diseño del balanced scorecard. Pág. 79

Elaborado por: Paola Janeth Solarte Portillo

Es útil y necesario distinguir en la definición existente entre ambos conceptos, tal y como sostiene Ostroff (2003, citado en Silva Freire, 2009), pues ello indica tanto la interrelación entre ambos como sus diferencias, siendo el conjunto de prácticas, políticas, procedimientos y rutinas el mecanismo que vincula cultura y clima.

2.1.2.2 Clasificación del clima organizacional

Sostienen Chiang, Martín y Núñez (2010) cómo las percepciones situacionales sobre el clima en las organizaciones pueden ser clasificadas según tres tipos de criterios: nivel, tipo y tipologías.

a) Nivel descriptivo del clima organizacional

Chiang, Martín y Núñez (2010), pueden referirse a contextos sociales de diferente nivel: micro, medio y macro (un equipo de trabajo, un departamento o la empresa misma). El nivel de clima refleja la unidad sobre la cual el individuo proporciona descripciones (el objeto del nivel descriptivo), si bien el individuo es la fuente de información.

b) Tipos de clima

<p>Clima psicológico</p>	<p>Este clima se compone esencialmente de lo que perciben los individuos sobre los entornos en los que se desarrollan, afirman James y Sells (1981, citados en Chiang, Martín y Núñez, 2010). Para que estas percepciones sean significativas, no necesitan coincidir con las que tengan los otros individuos de ese mismo entorno, porque el que tenga un individuo puede que sea único, y porque las diferencias que existen entre los diferentes individuos también son relevantes.</p> <p>El clima psicológico ha sido definido como la referencia a las representaciones cognitivas de un individuo sobre sucesos situacionales relativamente próximos, expresadas en términos que reflejan el significado psicológico y la importancia de la situación para el individuo (Chiang, Martín y Núñez, 2010, p. 47).</p>
<p>Clima agregado</p>	<p>Chiang, Martín y Núñez (2010) definen este clima como el conjunto de percepciones de los individuos que pertenecen a una misma unidad o colectivo social a un nivel jerárquico formal (por ejemplo, una empresa).</p> <p>Los climas agregados se forman a partir de la pertenencia de los individuos a algunas unidades identificables de dentro de una organización (como puede ser, por ejemplo, un departamento determinado), pudiendo haber en éstas un nivel de consenso en lo referente a las percepciones que tienen los individuos. (Navarro, 2012, p. 20)</p> <p>Joyce y Slocum (1979, citados en Chiang, Martín y Núñez, 2010) argumentaron que: la razón fundamental que hay detrás de agregar los datos de los individuos a un nivel determinado es asumir a priori que ciertos grupos o colectivos organizacionales tienen un clima y que éste puede identificarse determinando las diferencias entre unidades.</p>
<p>Clima colectivo</p>	<p>Joyce y Slocum (1984, citados en Chiang, Martín y Núñez, 2010) propusieron una alternativa en cuanto a tipología de climas se refiere: identificar grupos de individuos que tuvieran percepciones parecidas sobre el ambiente y esto lo llevaron a cabo utilizando métodos estadísticos de agrupamiento. Estos climas colectivos surgen del consenso existente entre individuos en lo que respecta a sus percepciones en un contexto organizacional determinado.</p> <p>Chiang, Martín y Núñez (2010) afirman que el clima colectivo es identificado a partir de percepciones individuales de los factores situacionales. Estas percepciones se analizan después en grupos de sujetos que presenten puntuaciones similares en clima.</p> <p>El clima colectivo persigue la identificación de grupos de miembros organizacionales que presentan percepciones similares del ambiente a través de técnicas estadísticas de agrupamiento o análisis de conglomerados, también llamados clusters” (Gil y Alcover, 2003, p.399).</p>
<p>Clima de la organización</p>	<p>Rousseau propuso una secuencia lógica de análisis en base a la siguiente dinámica: Resalta las propiedades o características organizacionales, presuponiendo que dominan los factores organizacionales o situacionales; Pasando por las representaciones cognitivas e interpretaciones, donde son determinantes los factores individuales, y; hasta llegar a la idea de percepciones fundamentales o globales en que se considera la interacción entre la persona y la situación. (Chiang, Martín y Núñez, 2010, p. 32).</p>

Figura 4. Tipos de clima organizacional

Fuente: Navarro (2012). El clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa actual, Primera Edición, Barcelona: Universitat Abat Oliba CEU. Pág. 19

Elaborado por: Paola Janeth Solarte Portillo

c) Tipología del clima organizacional

Existen diferentes y numerosas tipologías, por cuanto se precisa en recabar las más relevantes para el estudio pertinente:

Tipología de Lewin, Lippit y White	Distinguen tres tipos de clima social que hacen referencia a tres estilos de liderazgo y las relaciones que estos líderes establecen con los miembros del grupo (clima democrático, clima autocrático y clima laissez faire)
Tipología de Gibb	Corresponde a climas de comunicación. Estableció dos tipos de clima: de apoyo (clima descriptivo, orientado a los problemas, espontáneos,) y defensivos (clima evaluativo, controlador, neutral)
Tipología de Halpin y Croft	Una tipología muy amplia y difundida, gracias a la utilización del cuestionario OCDQ (organizational climate description questionnaire), que es utilizado en ámbitos escolares. Según Silva (1996, citado de Navarro, 2012) manifiesta que dicha tipología se mueve en un mismo eje con dos extremos: en uno encontraremos el clima cerrado y en el otro extremo, el clima abierto. De las percepciones extraídas a raíz de la interacción entre los directores y los profesores en los centros educativos, se concluye con una diversidad de tipologías de climas que exponemos a continuación: clima abierto, autónomo, controlado, familiar, paternal y cerrado.
Tipología de Likert	Likert, en su obra, The Human Organization, popularizó el concepto clima y lo relacionó con tres variables. Son las siguientes: Las Causales: se trata de variables independientes que determinan cómo evolucionará una organización. Estas pueden ser modificadas por los individuos de una empresa. Las intermediarias: reflejan el estado interno y la salud de una empresa (incluyendo los objetivos, los procesos que forman parte de su operativa, etc.) y; Las finales: muestran el resultado producido como consecuencia de la interacción de las variables anteriores. Aquí encontramos elementos como la productividad, los beneficios, etc.
MANUAL DE LIKERT	
<p>El clima autocrático: Puede ser dividido a su vez en autoritario-explotador y autoritario-paternalista. El primer subtipo se caracteriza por tener una dirección que no confía en sus empleados. Además, las relaciones entre jefes y subordinados se basan en el miedo y la desconfianza. Sólo existe comunicación en forma de órdenes del jefe al empleado. En cambio, en el segundo subtipo se caracteriza por una dirección que muestra una confianza condescendiente con sus empleados. Las decisiones se toman en las altas esferas, aunque se permite que los empleados tomen pequeñas decisiones en el día a día.</p>	
<p>Tipo de clima participativo: Este tipo de clima se divide en dos subtipos: participativo-consultivo y participativo en grupo. En lo que respecta al primer subtipo, la dirección se caracteriza por confiar en sus empleados, además de delegar parte de la toma de decisiones, las recompensas y hasta los castigos son usados siempre en aras de motivar a sus empleados y la comunicación es de tipo descendente. El segundo subtipo se caracteriza por una dirección que confía en sus empleados de forma plena, la toma de decisiones se lleva a cabo en toda la organización y la comunicación se da a todos los niveles y podemos incluso hablar de amistad y confianza entre trabajadores y directivos.</p>	

Figura 5. Tipología de clima organizacional

Fuente: Chiang, Martín y Núñez (2010). Relaciones entre clima organizacional y satisfacción laboral, Madrid: Ed. Universidad Pontificia Comillas. Pág. 49

Elaborado por: Paola Janeth Solarte Portillo

2.1.2.3 Modelos de clima organizacional

Chan (1998, citado en Chiang, Martín y Núñez, 2010) postuló tres clases de modelos de clima, que vienen a ser los siguientes: aditivos, mediadores e interactivos. No vamos a extendernos en ejemplos, si no que nos limitaremos a describir las características que presentan unos y otros de manera concisa. Los veremos a continuación:

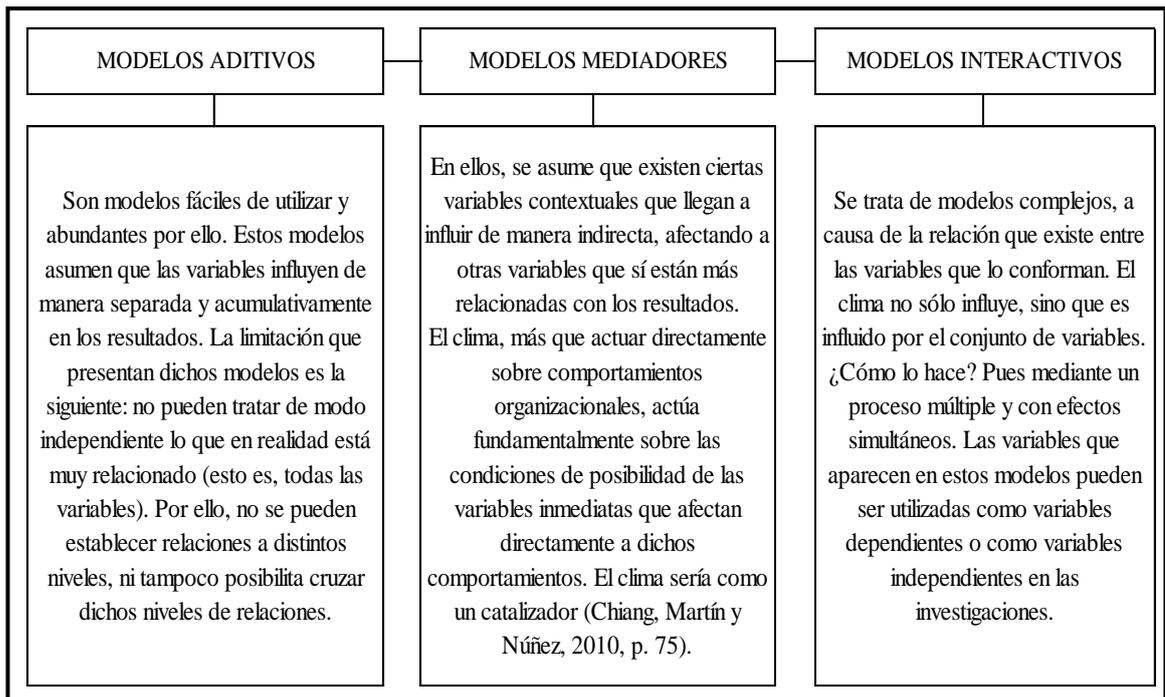


Figura 6. Modelos de clima organizacional

Fuente: Chan, Functional relationships among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, Vol.: 83, 234-246.

Elaborado por: Paola Janeth Solarte Portillo

2.1.2.4 Dimensiones del clima organizacional

Martín y Núñez (2010), remarcan que gran parte de los esfuerzos de todos aquellos que estudian el clima en las organizaciones, se centra en definir el constructor, pero también en aislar las dimensiones que permitan concretarlo, señalando la problemática existente a este respecto. Sin embargo, la dificultad de establecer esta definición unitaria de lo que sea aquello que se ha llamado clima y que por su propia naturaleza trasciende a una percepción horizontal de la vida ordinaria en el juego de causas y efectos, ha llevado a

tomar el camino del análisis dimensional a partir de sus efectos o de las prácticas y procedimientos capaces de influir sobre él.

A continuación se detallan las propuestas de algunos autores referentes a las dimensiones que se deben aplicar para la medición del clima organizacional:

LIKERT	PRITCHARD Y KARASICK	MOOS E INSEL
Estilo de autoridad	Autonomía	Implicación
Esquemas motivacionales	Conflicto y cooperación	Cohesión
Comunicaciones	Relaciones sociales	Apoyo
Procesos de influencia	Estructura	Autonomía
Proceso de toma de decisiones	Remuneración	Tarea
Proceso de planificación	Rendimiento	Presión
Procesos de control	Motivación	Claridad
Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento	Estatus	Control
	Flexibilidad e innovación	Innovación
	Centralización de la toma de decisiones	Confort
	Apoyo	
SCHNEIDER Y BARTLETT	LITINA Y ASTRINGIR	BROWERS Y TAYLOR
El apoyo patronal	Estructura	Apertura a cambios tecnológicos
La estructura	Remuneraciones	Recursos humanos
La implicación con los nuevos empleados	Responsabilidad	Comunicación
Los conflictos inteligencias	Riesgos y toma de decisiones	Motivación
La autonomía de los empleados	Apoyo	Toma de decisiones
El grado de satisfacción general	Conflicto	

Figura 7. Dimensiones del clima organizacional según autores

Fuente: Recopilación Autores: Likert, Charrd – Karasick, Moose, Schneider – Bartlett, Litina – Astrinngir, Browe – Taylor.

Elaborado por: Paola Janeth Solarte Portillo

2.1.2.5 Dimensiones del clima organizacional Según Litwin y Stringer

Entre las alternativas para estudiar el Clima Organizacional, se destaca la técnica de Litwin y Stringer, que utiliza un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización. Este cuestionario está basado en la teoría de los autores mencionados, que postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían en el clima existente en una determinada empresa.

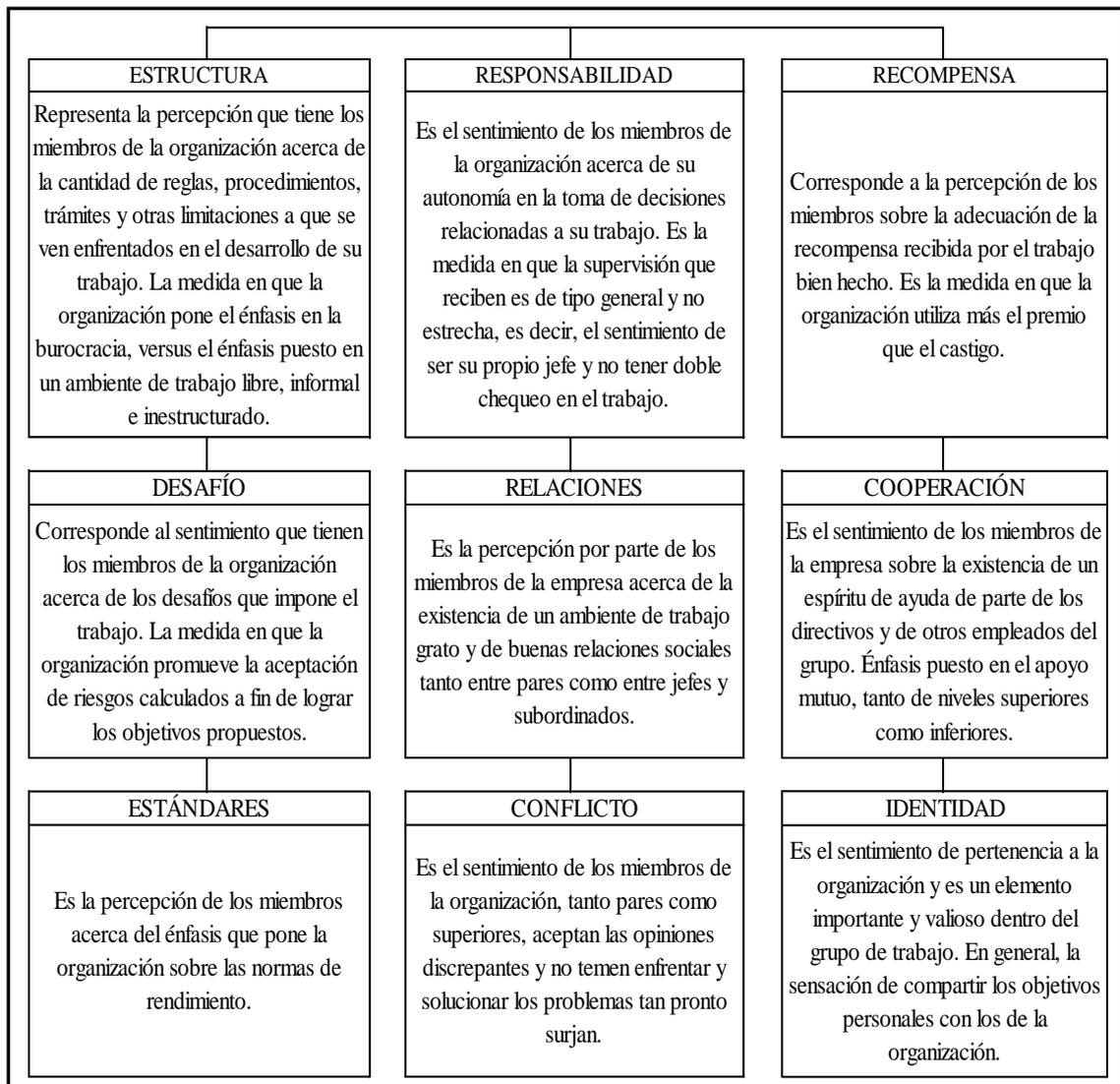


Figura 8. Dimensiones del clima según litwin y stringer

Fuente: Likert, Citado de: Navarro (2012). El clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa actual, Primera Edición, Barcelona: Universitat Abat Oliba CEU.

Elaborado por: Paola Janeth Solarte Portillo

Litwin y Stringer fueron los primeros autores en conceptualizar el clima organizativo bajo la perspectiva perceptual. Para ellos, el clima es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que vive y trabaja en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación. (Ipsi, 2010)

2.1.2.6 Factores que intervienen en el Clima Organizacional

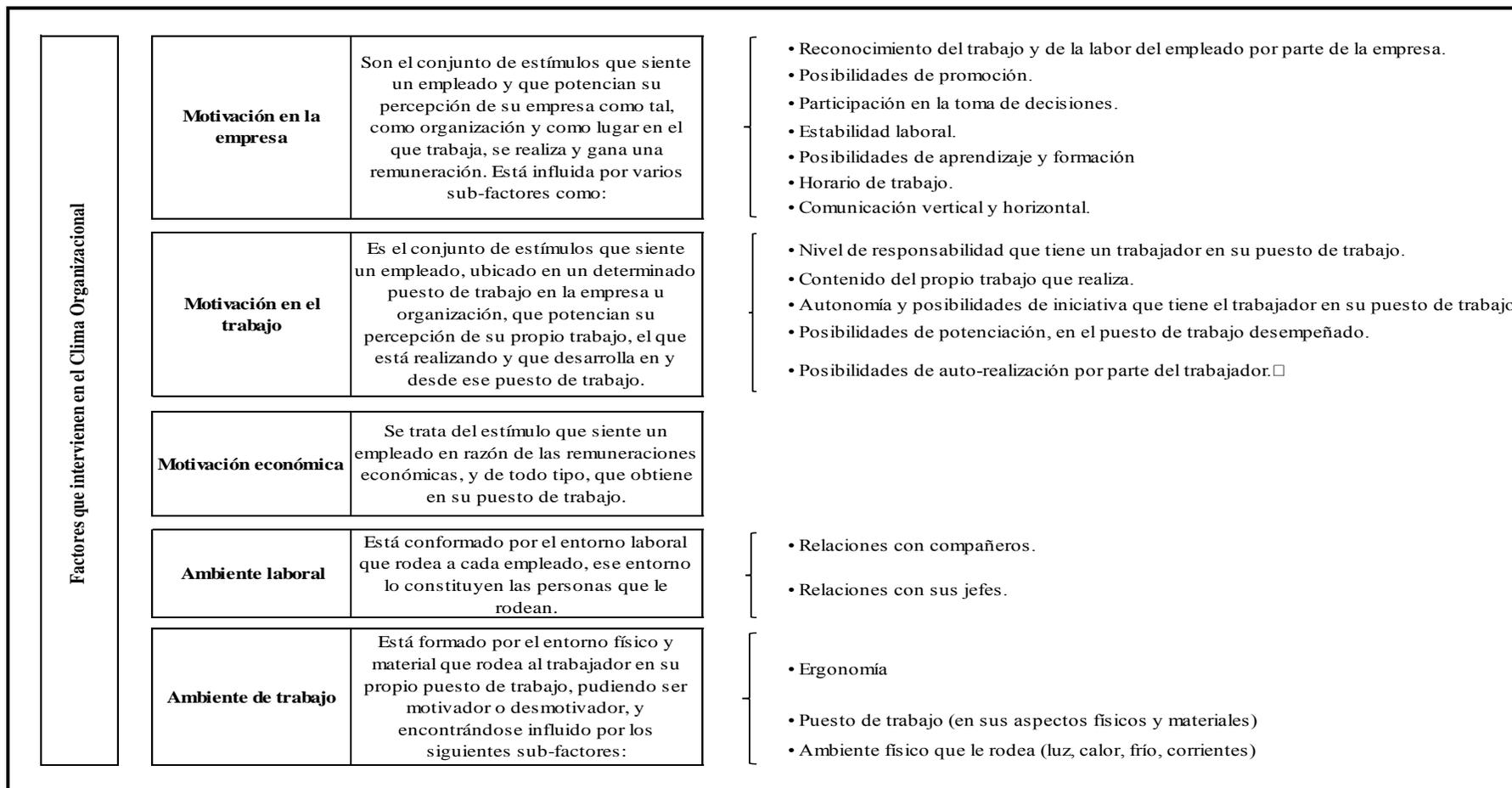


Figura 9. Factores que intervienen en el clima organizacional

Fuente: Brunet, L, (2011), El Clima de Trabajo en las Organizaciones. México, Trillas

Elaborado por: Paola Janeth Solarte Portillo

2.1.2.7 La motivación como factor del clima organizacional

La investigación sobre la motivación se centra básicamente en descubrir los porqués de la conducta humana. Antes de que la psicología apareciera como ciencia, los filósofos y teólogos ya elaboraban teorías acerca de los motivos que llevaban a una persona a comportarse en una situación determinada de una manera y no de otra. (Pereira, 2011)

El mayor aporte que Maslow, hace al estudio del Talento Humano la identificación de una jerarquía de las necesidades, que determina el orden de preferencias de satisfacción por parte de los seres humanos generando la siguiente lista en forma piramidal (Castellano, 2009)

- Necesidades Fisiológicas
- Necesidades de Seguridad y Reaseguramiento
- Necesidades de amor y pertenencia
- Necesidades de Estima
- Necesidades de Autorrealización

La teoría de Litwin y Stringer se basa en tres motivos intrínsecos, los cuales han mostrado ser determinantes del comportamiento en el trabajo; estos son:

- La necesidad de logro
- La necesidad de poder
- La necesidad de afiliación

Una persona tendrá una alta necesidad de logro cuando pasa su tiempo pensando en cómo hacer mejor su trabajo, lograr algo inusual e importante o avanzar en su carrera.

Por otra parte, se dice que un individuo tiene una alta necesidad de poder si pasa su tiempo pensando en cómo influir y controlar a otros, y cómo puede usar esa influencia para ganar un argumento, cambiar el comportamiento de otra gente u obtener una posición de autoridad y estatus.

Por el contrario, un individuo tendrá necesidad de afiliación cuando pasa su tiempo pensando acerca del calor, la amistad y las relaciones de compañerismo que tiene o le gustaría tener.

2.1.3 La satisfacción laboral

Esta concepción de la satisfacción en el trabajo como una actitud se distingue básicamente de la motivación para trabajar en que ésta última se refiere a disposiciones de conducta, es decir, a la clase y selección de conducta, así como a su fuerza e intensidad, mientras que la satisfacción se concentra en los sentimientos afectivos frente al trabajo y a las consecuencias posibles que se derivan de él.

La satisfacción laboral es un aspecto que determina en gran medida el éxito o fracaso de una organización, pues es el recurso humano quien hace posible las actividades laborales y por ello es importante que se valore el esfuerzo generado por cada empleado.

Según Davis y Palladino, (2010) la persona diariamente pasa la mayor parte de tiempo dentro de su lugar de trabajo, lo cual puede llegar a ser en determinado momento hasta tedioso si el empleado no se siente bien con el trabajo que realiza, con sus compañeros, jefe o con la empresa en general, por ello es importante que exista satisfacción positiva que fomente el bienestar del personal y de la organización. De acuerdo a ello la satisfacción en el trabajo se define como el sentimiento relativamente estable y positivo hacia el propio trabajo, la cual se relaciona con la productividad, rotación de personal y el ausentismo.

En base a Martín y Núñez, (2010) se detalla las definiciones de satisfacción laboral en relación a la percepción de diferentes autores bajo un análisis cronológico:

AÑO	AUTOR	DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS
1969	Crites	El estado afectivo, en el sentido de gusto o disgusto general, que la persona muestra hacia su trabajo.
1969	Smith, Kendall y Huling	Sentimientos o respuestas afectivas referidas, en este caso, a facetas específicas de la situación laboral.
1976	Locke	Estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona.
1986	Price y Mueller	Una orientación afectiva positiva hacia el empleo.
1993	Muchinsky	Una respuesta emocional o una respuesta afectiva hacia el trabajo.
1993	Newstrom y Davis	Un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con las que los empleados ven su trabajo.
1962	Porter	La diferencia que existe entre la recompensa percibida como adecuada por parte del trabajador y la recompensa efectivamente recibida.
1964	Beer	Una actitud de los trabajadores hacia aspectos concretos del trabajo tales como la compañía, el trabajo mismo, los compañeros y otros objetos psicológicos del contexto de trabajo.
1975	Schneider y Synder	Una actitud geeneralizada ante el trabajo.
1976	Blum	Es el resultado de las varias actitudes que tiene el trabajador hacia su trabajo y los factores relacionados con él y hacia la vida en general.
1983	Harpaz	Las personas que trabajan usualmente desarrollan un conjunto de actitudes que puede ser descrito por el término general de satisfacción laboral.
1984	Peiró	Una actitud general resultante de muchas actitudes específicas relacionadas con diversos aspectos del trabajo y de la organización.
1986	Griffin y Bateman	Es un constructo global logrado a través de facetas específicas de satisfacción como son el trabajo, el sueldo, la supervisión, los beneficios, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, los compañeros y las prácticas de la organización.
1996	Bravo, Peiró y Rodríguez	Una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo. Estas actitudes pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo.
2001	Brief y Weiss	Es una combinación entre lo que influye en los sentimientos y la cognición (pensamiento). Es como un estado interno que se expresa de forma afectiva y cognitiva. La satisfacción como actitud es un constructo hipotético que se pone de manifiesto en cada una de estas dos formas.

Figura 10. Definición satisfacción laboral según autores precursores

Fuente: Martín y Núñez, 2010, Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral Pág. 154
Elaborado por: Paola Janeth Solarte Portillo

El término satisfacción en el trabajo se define como una sensación (sentimiento) positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. (Robbins y Judge 2009)

2.2 Marco conceptual

- **Administración**

Usualmente se dice que administrar es hacer algo bien y en ocasiones a través de otros, pero etimológicamente proviene de las palabras Ad (hacia) Ministratio (subordinación, dependencia ó servicio). (Córdova, 2012)

- **Estrategia**

La esencia del concepto de estrategia es mantener el equilibrio de la relación de la empresa con su entorno mediante la ejecución de acciones y utilización racional de los recursos. (Ronda y Guerras 2010)

- **Comunicación**

Cuando se habla de comunicación en la organización, se hace referencia a un sistema complejo compuesto por significación, información y relación, este no se trata solamente de emitir o impartir mensajes a través de cualquier medio, sino que se trata de saber conjugar las variables necesarias para que la comunicación tenga su impacto y produzca los resultados perseguidos tanto por la organización, como por cada individuo al interior de esta y que sirva como mecanismo social para el fortalecimiento de relaciones tanto a nivel interno como externo. (Enrique, 2011)

- **Desempeño**

El desempeño laboral según Chavenato (2012), es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos.

- **Desarrollo organizacional**

“El desarrollo organizacional es un esfuerzo planeado que abarca a toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficiencia de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento, es “una respuesta al cambio, una compleja estrategia con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios".(Mello, 2010, p. 63)

- **Dimensiones del clima**

Se ha visto como diversos estímulos que provienen del medio organizacional influyen directamente sobre el comportamiento de los individuos. Así, la organización constituye en cierta forma una microsociedad, que está caracterizada por un conjunto de dimensiones susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos. (Brunet, 2011, p. 43)

- **Análisis dimensional**

El análisis dimensional plantea las alternativas como un vector, considerando que hay una alternativa mejor a todas las demás con los mejores valores de atributos definida como ideal o estándar. (García Alcaraz, 2012)

- **Factores de medición**

Los diferentes factores que influyen y determinan el ambiente laboral de una organización se conforman por cuestiones internas y externas a ellos siendo piezas claves para el éxito de una empresa, porque condicionan las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores tal es el caso del liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación, las relaciones interpersonales y motivación. (Garcia y Quiroga, 2012)

- **Retroalimentación**

Es la función de retorno del sistema que tiende a comparar la salida con un criterio preestablecido, manteniéndola controlada dentro de aquel estándar o criterio. (Reyes, 2014)

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

3.1 Síntesis histórica UTE Santo Domingo

Mediante Resolución Rectoral, del 11 de marzo de 1980, el Instituto Tecnológico Equinoccial crea la extensión de Santo Domingo de los Colorados para satisfacer las demandas de formación técnica de ese importante sector, con las siguientes Unidades Académicas: Facultad de Tecnología Industrial, Facultad de Desarrollo Rural y Agropecuario, Facultad de Educación Permanente.

El 13 de mayo de 1980, siendo el Ingeniero Ortega del Castillo, Presidente de la Asociación de Antiguos Estudiantes del Colegio San Gabriel (ASIA); el Rector del Instituto Tecnológico Equinoccial, (ITE), Doctor Ángel Polibio Chávez; y, el Doctor Álvaro Trueba Barahona, en su calidad de Secretario General Procurador del ITE, abrieron las puertas del Instituto Tecnológico Equinoccial, Extensión Santo Domingo.

En este mismo año, el Instituto bajo la dirección del Señor Ing. Salvatore Muru, primer Delegado Rectoral, inicia sus actividades académicas y administrativas en esta zona. Las carreras con las que acogió a la juventud de este cantón, fueron: Agricultura Tropical, Cooperativismo, Costos y Administración de la Producción, Construcciones Civiles, Electricidad, Enfermería, Recreación Infantil y Secretariado Ejecutivo.

En 1982, al Ingeniero Muru le sucedieron como delegados rectorales encargados, los señores Arquitecto Hugo Torres y Licenciado Marco Arias; posteriormente, el 13 de septiembre de 1982, en sesión de Consejo de Gobierno del Instituto en la Matriz en Quito, es nombrado el Licenciado Juan Vinuesa Páez como Delegado Rectoral.

En 1984, se firma el convenio de Cooperación Italo Ecuatoriano, el mismo que viene a robustecer la existencia del ITE en esta ciudad, al recibir de Italia asistencia técnica, equipos y laboratorios, para mejorar el nivel técnico y la preparación de los futuros profesionales. Un equipo de docentes de Quito colaboró, en forma desinteresada con la Extensión: Dr. Luis Rivadeneira Játiva, de la UTE, Quito y Dr. Jairo Abelardo Morán, del Ministerio de Educación, y Lcdo. Fausto Constante.

En 1987, el señor Arturo Ruiz Mora, dona 20 hectáreas de terreno a favor de la Universidad, donde a futuro se constituiría la Casona universitaria para Santo Domingo. En julio del mismo año, el Señor Galo Patricio Terneus Viteri, desempeña las funciones de Delegado Rectoral. Conjuntamente con el equipo que construye la Universidad Tecnológica Equinoccial, la Extensión en Santo Domingo, con estudiantes, personal docente y administrativo se traslada al Campus ubicado en el Km. 4 ½ de la vía a Chone, donde funciona en su propio local. A finales del 1987, se concluye la construcción y la administración central de la Universidad posesiona como Delegado Rectoral al Ingeniero Víctor Díaz.

En 1994, se realizó la inauguración de la Capilla de la Institución Universitaria, convirtiéndose en un centro de gran utilidad y ayuda espiritual para docentes, estudiantes, personal administrativo y trabajadores y, en febrero de ese mismo año, el Gobierno Italiano aprobó la segunda fase de convenio UTE-CROCEVIA, que se concentrarían en capacitación, becas, equipamiento e inversiones para fortalecer los laboratorios y carreras técnicas de la universidad.

Esta valiosa colaboración del Instituto Internacional Crocevia de Italia, en dos fases, la presencia académica de Salvatore Muru, primer Delegado Rectoral, más la donación de 20 hectáreas de terreno en Santo Domingo de los Tsáchilas de parte del Sr. Arturo Ruiz Mora, para la construcción de la extensión, han permitido el actual desarrollo de la Extensión en el siglo XXI.

Todas las autoridades académicas que se han sucedido a partir de 1994, han recibido este gran legado del Instituto Internacional Crocevia y la ayuda del benefactor Don Arturo Ruiz Mora.

Actualmente, con más de una década en funciones, se desempeña como Pro-Rector el Economista Joaquín Morales, nombrado en agosto de 2003.

3.2 Misión, visión y valores corporativos

La Universidad Tecnológica Equinoccial establece los preceptos de direccionamiento estratégicos (Misión, visión, valores corporativos) desde una perspectiva global, es decir dichos lineamientos de la matriz se aplican a las sedes respectivas.

Por cuanto la institución en Santo Domingo de los Tsáchilas se direcciona en base a los parámetros de planeación establecidos por la matriz y no dispone a nivel de sede dichos elementos de planificación en forma particular.

3.2.1 Misión

La Universidad Tecnológica Equinoccial es una institución particular ecuatoriana, humanista, innovadora, de servicio a la sociedad y comprometida con la calidad de la educación, de la investigación científica y del desarrollo tecnológico.

3.2.2 Visión

Ser una universidad reconocida por sus altos estándares de calidad, su innovación académica y resultados científicos, destinados al desarrollo del país.

3.2.3 Valores corporativos

- Espíritu crítico
- Pluralismo Ideológico

- Autodisciplina
- Transparencia
- Acción Afirmativa
- Excelencia
- Responsabilidad social y ambiental

3.3 Objetivos institucionales (OI)

Agrupados en las cuatro funciones básicas de la Universidad: Docencia, Investigación, Vinculación y Gestión, definidos en la PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2013 – 2017.

- **Docencia (D)**

D1 Disponer de una planta docente comprometida, con un alto perfil académico, una remuneración competitiva y mayoritariamente con dedicación a tiempo completo.

D2 Consolidar el modelo educativo para mejorar la calidad de los procesos de enseñanza aprendizaje y la eficiencia académica.

- **Investigación (I)**

I1 Posicionar a la Universidad Tecnológica Equinoccial como una entidad de investigación y docencia, mediante la producción, gestión y transferencia de nuevos conocimientos basados en las líneas de investigación institucional.

I2 Consolidar la formación de grupos de investigación que profundicen la cultura investigativa como parte constitutiva del talento humano de la UTE.

- **Vinculación (V)**

V1 Incrementar servicios permanentes de asistencia técnica, consultoría, capacitación externa y apoyo comunitario a la sociedad.

V2 Fortalecer los programas de vinculación, de cultura y deportes con la participación activa de profesores, estudiantes y egresados.

- **Gestión (G)**

G1 Fortalecer el modelo de desarrollo de la universidad, mediante procesos eficientes y eficaces de gestión académica y administrativa que faciliten la adaptación a los cambios del entorno.

G2 Diseñar y aplicar políticas, estrategias y procedimientos que garanticen la diversificación de fuentes de financiamiento que coadyuven al desarrollo de la universidad.

3.4 Objetivos de la unidad (UTE Santo Domingo)

FUNCIONES BÁSICAS	OI	OBTIVOS DE LA UNIDAD
DOCENCIA	D1	Elevar la calidad académica, fortaleciendo al docente en su formación, capacitación y sentido de pertenencia, así como consolidando los procesos integrales de docencia.
	D2	Mantener permanente actualizado el perfil de acuerdo a los requerimientos sociales y a las tendencias mundiales.
		Operacionalizar los procesos de aprendizaje para la formación de los estudiantes.
		Fortalecer la trayectoria estudiantil mejorando los índices de eficiencia académica y asignación de becas.
		Asegurar la calidad académica aplicando procesos de evaluación y mejoramiento continuo.
INVESTIGACIÓN	I1	Profundizar la cultura de investigación.
	I2	Fomentar la generación de conocimiento mediante formación y perfeccionamiento del talento humano.
VINCULACIÓN	V1	Apoyar a la solución de problemas específicos de sectores sociales a través de asistencia técnica, consultoría y apoyo comunitario.
	V2	Diversificar los espacios de intervención de la universidad con programas de vinculación que evidencien la pertinencia de la labor académica y que estén alineados a las necesidades de desarrollo de la región para mutuo beneficio.
GESTIÓN	G1	Revisar la normativa y los procesos internos, ajustarlos a los requerimientos de las leyes gubernamentales y a los reglamentos de las instituciones de control.
		Modernizar la estructura física de apoyo académico en relación a laboratorios, bibliografía y espacios para docentes.
		Rediseñar el plan de comunicación institucional para ampliar la cobertura, mejorar procesos y uso de medios que beneficien la presencia de la Extensión, la imagen y las relaciones con los públicos internos y externos de la Extensión.
	G2	Proponer mecanismos institucionales de financiamiento complementarios o de autogestión a fin de contribuir al desarrollo institucional.
		Asegurar la calidad académica aplicando procesos de evaluación y mejoramiento continuo.

Figura 11. Objetivos de la unidad UTE Santo Domingo

Fuente: Plan Operativo UTE 2014

Elaborado por: Paola Janeth Solarte Portillo

3.5 Organigrama estructural

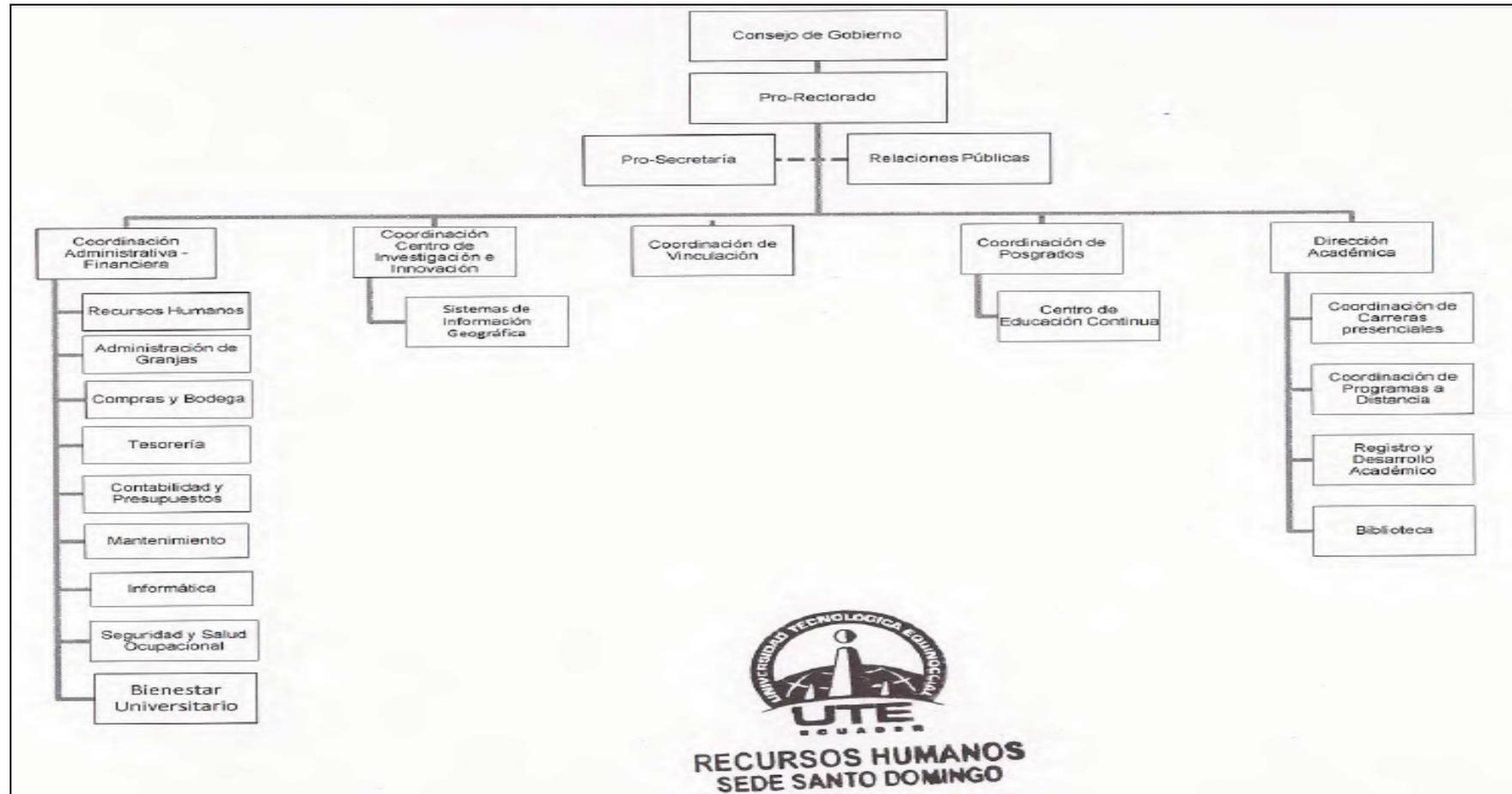


Figura 12. Organigrama estructural UTE Santo Domingo

Fuente: UTE Santo Domingo

Elaborado por: Recursos Humanos UTE Santo Domingo

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1 Metodología general

4.1.1 Nivel de estudio de investigación

- **Investigación Exploratoria**

Permite examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Sirve para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar problemas de comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área, identificar conceptos o variables, establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmantes verificables.

Se utiliza desde el análisis y revisión de literaturas, hasta la indagación desarrollada por medio de encuestas dirigidas al personal de la UTE Sede Santo Domingo, para posteriormente enfocar los resultados en base factores porcentuales.

- **Investigación Descriptiva**

Busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Mide y evalúa diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

Se emplea al tratar de determinar la percepción del personal administrativo frente al clima organizacional existente, describiendo los factores incidentes en dicho fenómeno.

Mediante esta investigación se efectúa la denotación sistemática de las dimensiones del clima organizacional que intervienen en la UTE Santo Domingo, con la finalidad de establecer los parámetros que permitan estructurar las estrategias de mejoramiento más eficientes.

4.1.2 Modalidad de la investigación

Se emplea la investigación de campo, debido a la necesidad de obtener información de manera directa, indagando específicamente en donde se presenta el fenómeno que interviene en el problema de investigación, apoyándose en el proceso de recolección, tratamiento, análisis y presentación de datos.

4.1.3 Métodos

- **Inductivo**

Permite obtener conclusiones de carácter general sobre la base de análisis de la información descrita en hechos y acontecimientos de carácter particular.

Este método facilita la localización de los problemas concretos que se pueden presentar por un mal clima organizacional y analiza los conceptos explicados en el marco teórico y así obtener el diagnóstico de la problemática de la Universidad Tecnológica Equinoccial Sede Santo Domingo de los Tsáchilas en los aspectos del desempeño laboral. Su aplicación es importante debido a que en base al análisis específico de cada una de las dimensiones de clima organizacional se puede establecer una percepción general de la situación actual de la universidad en torno al problema planteado.

- **Deductivo**

La deducción va de lo general a lo particular, será de utilidad para llegar a definir elementos puntuales en el desarrollo de la investigación, basado sobre conceptos generales, leyes y paradigmas que proporciona la administración del Talento Humano.

Su aplicación permite medir el clima organizacional que servirá para establecer un plan de mejoramiento tendiente a mejorar el desarrollo continuo del personal administrativo y de servicios de la universidad. Es decir en base al diagnóstico general se estructura estrategias correctivas específicas para cada dimensión de clima organizacional.

- **Analítico**

Se emplea para el tratamiento, interpretación, de los datos recopilados dentro del proceso de investigación así como también en la elaboración de los resúmenes relacionados con el marco teórico. Específicamente este método se utiliza para el análisis de los resultados de las encuestas tabuladas en el trabajo de investigación.

4.1.4 Población y muestra

La población está constituida por el total de colaboradores que integran las unidades administrativas de la Universidad, cuyo total es de 81 personas.

Es importante destacar que no se requiere cálculo de la muestra, debido al tamaño poblacional para el estudio pertinente. (Anexo N° 2)

4.1.5 Técnicas e Instrumentos de investigación

- **Encuestas**

La encuesta se la efectúa con el fin de prever o detectar problemas, posibles momentos de conflicto interno y de preocupación, y así proponer acciones concretas para solucionar dichos problemas, debe ser formulada correctamente y aplicada de manera anónima, se sugiere aplicarla al menos, a una muestra significativa de la población. El instrumento es el cuestionario de preguntas.

4.1.6 Procesamiento de datos

La información recopilada se recopile se procesa en los programas de Microsoft Excel, en el cual se establecerán tablas estadísticas, gráficos, factores porcentuales, las mismas que representan los elementos claves que se llevarán a efecto en la investigación, su transcripción resumida se efectuará en Microsoft Word y la presentación respectiva en PowerPoint - Prezi.

4.2 Metodología específica

4.2.1 Metodología científica

Todo el proceso de investigación desde la estructura introductoria, el análisis metodológico y presentación de resultados se enfoca en un procedimiento lógico, sistemático y científico.

- **Metodología para la validación estadística de resultados**

Se aplica el modelo de evaluación Litwin y Stringer, estructurado por 9 dimensiones estándar, en el cual se proponen 27 interrogantes (3 preguntas claves por dimensión) como factor de medición porcentual, adaptadas específicamente para el desarrollo eficiente del proceso de investigación en la UTE Santo Domingo.

Dimensión 1: Estructura organizacional; Dimensión 2: Responsabilidad (Empowerment); Dimensión 3: Recompensa; Dimensión 4: Desafío ante el cambio; Dimensión 5: Interacciones; Dimensión 6: Cooperación; Dimensión 7: Estándares; Dimensión 8: Conflictos; Dimensión 9: Identidad

Se establece además la escala de medición de Likert para establecer las opciones de respuesta de las interrogantes establecidas.

OPCIÓN	SIMBOLOGÍA	PONDERACIÓN
Totalmente en desacuerdo	TMDS	1
Desacuerdo	DS	2
Neutro	N	3
De acuerdo	DA	4
Totalmente de acuerdo	TMDA	5

Figura 13. Opciones de respuesta

Fuente: Likert – Investigación de campo

Elaborado por: Paola Janeth Solarte Portillo

DIMENSIONES	N°	PREGUNTAS	TMDS	DS	N	DA	TMDA
Estructura Organizacional	1	En la institución se respetan los niveles jerárquicos establecidos					
	2	Conoce perfectamente el organigrama de la institución					
	3	La estructura organizacional está basada en la gestión de procesos					
Responsabilidad	4	Sus autoridades confían en que usted puede solucionar problemas específicos referentes a su puesto de trabajo					
	5	La presión que ejercen sus autoridades no le genera incomodidad laboral					
	6	Tiene la facultad de tomar decisiones específicas de su puesto de trabajo					
Recompensa	7	En esta institución se premia a la persona que trabaja bien					
	8	Se reconocen las horas extras en la institución					
	9	Se siente satisfecho con la remuneración recibida					
Desafío ante el cambio	10	Según su percepción la institución es flexible ante los cambios del entorno					
	11	Está conforme con las funciones y tareas encomendadas en su puesto de trabajo					
	12	La función que desempeña le genera demasiado estrés					
Interacciones	13	Existe confianza y respeto entre compañeros de trabajo					
	14	Existe amistad y afinidad entre los miembros de las unidades administrativas de la institución					
	15	La institución fomenta la integración constante entre todos los miembros de las unidades administrativas					
Cooperación (Trabajo en Equipo)	16	Se promueve el trabajo en equipo					
	17	Existe apoyo mutuo entre compañeros cuando se presenta un problema específico					
	18	Se siente apoyado y respaldado por sus autoridades					
Estándares	19	Las evaluaciones de rendimiento son demasiado rigurosas					
	20	Existe inconformidad por el mecanismo de evaluación del desempeño					
	21	Esta de acuerdo en que el sistema de evaluación de rendimiento implantado ha permitido mejorar el nivel funcional administrativo					
Conflictos	22	En la institución existen personas que hablan mal de los compañeros					
	23	Existen problemas debido a la circulación de chismes y rumores					
	24	Generalmente existen conflictos entre personal administrativo y autoridades de la universidad					
Identidad	25	Con este trabajo me siento realizado/a profesionalmente					
	26	Me siento orgulloso/a de pertenecer a esta institución					
	27	Sus compañeros de trabajo se expresan bien de la institución					

Figura 14. Cuestionario propuesto para medir el clima organizacional en el personal de las unidades administrativas de la UTE Santo Domingo

Fuente: Referencia: Litwin y Stringer – Investigación de Campo

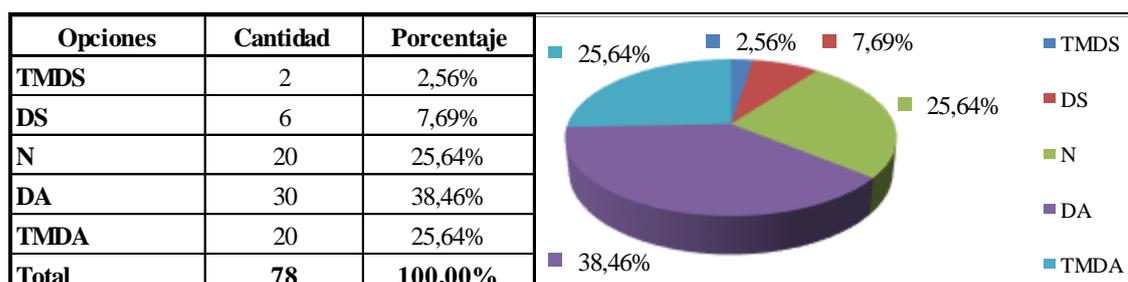
Elaborado por: Paola Janeth Solarte Portillo

CAPÍTULO V

RESULTADOS

5.1 Resultados e interpretación de interrogantes

Pregunta 1: ¿En la institución se respetan los niveles jerárquicos establecidos?



Elaborado por: Paola Janeth Solarte Portillo

INTERPRETACIÓN: El resultado de la interrogante N° 1 se estructura de la siguiente manera:

El 2,56% del total de encuestados establecen que están totalmente en desacuerdo (TMDS), en relación a la percepción del respeto a los niveles jerárquicos por parte de los administrativos en la UTE Santo Domingo; El 7,69% establece estar en desacuerdo (DS).

El 25,64% evidencia una percepción neutra ante dicho planteamiento (N).

El 38,46% están de acuerdo (DA), mientras que el 25,64% indican una tendencia totalmente de acuerdo (TMDA).

Pregunta 2: ¿Conoce perfectamente el organigrama de la institución?

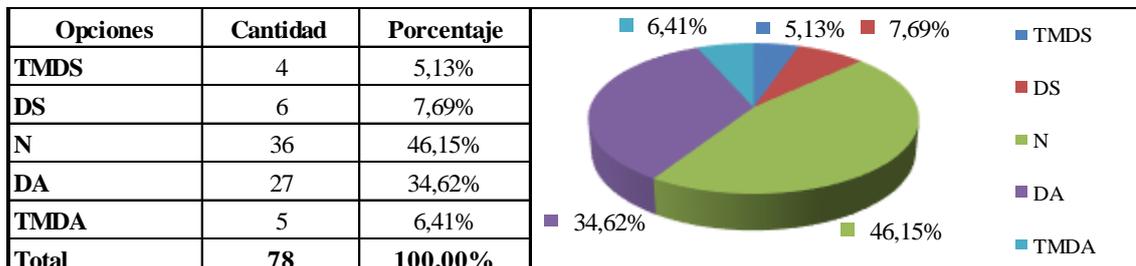


Figura 16. Conocimiento del organigrama

Elaborado por: Paola Janeth Solarte Portillo

INTERPRETACIÓN: El resultado de la interrogante N° 2 se estructura de la siguiente manera:

Con relación al conocimiento del organigrama de la institución por parte del personal administrativo de la UTE Santo Domingo el 5,13% afirma estar totalmente en desacuerdo (TMDS). El 7,69% establece una percepción en desacuerdo (DS) respecto a las interrogantes.

El 46,15% se muestra neutral (N) al responder dicha interrogante.

El 34,62% manifiesta estar de acuerdo (DA) y el 6,41% establece su total acuerdo (TMDA)

Pregunta 3: ¿La estructura organizacional está basada en la gestión de procesos?

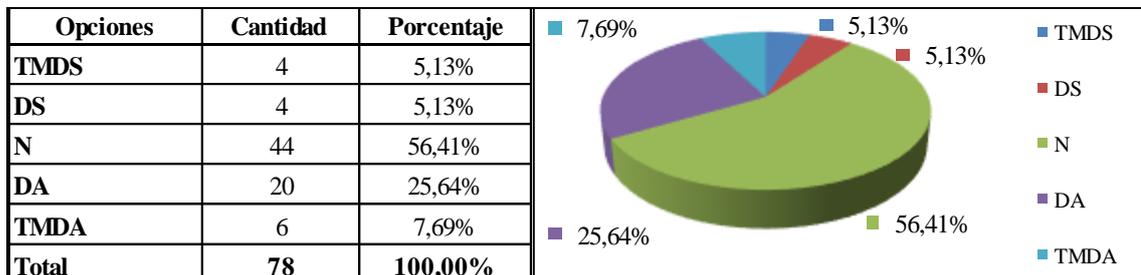


Figura 17. Estructura organizacional en la gestión de procesos

Elaborado por: Paola Janeth Solarte Portillo

INTERPRETACIÓN: El resultado de la interrogante N° 3 se estructura de la siguiente manera:

El 5,13% del personal administrativo encuestado afirma estar en total desacuerdo (TMDS) respecto a la afinidad de la estructura orgánica con la gestión por procesos. El 5,13% manifiesta desacuerdo (DS) al respecto.

El 56,41% de colaboradores prefieren mantenerse neutral (N) ante la emisión de criterios respecto a dicha interrogante.

No obstante el 25,64% corrobora estar de acuerdo (DA) y el 7,69% Totalmente de acuerdo (TMDA)

Pregunta 4: ¿Sus autoridades confían en que usted puede solucionar problemas específicos referentes a su puesto de trabajo?

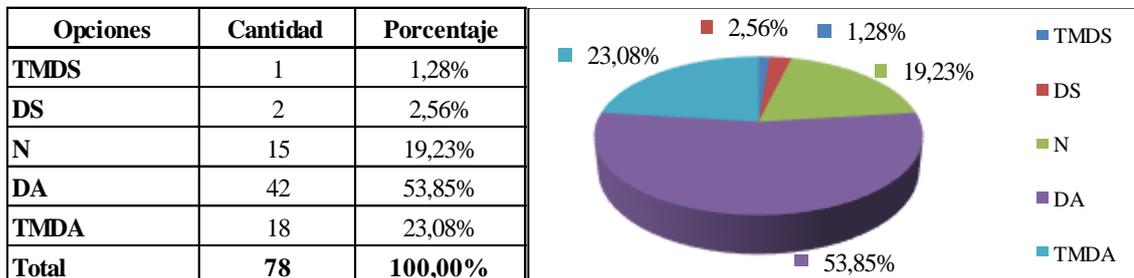


Figura 18. Solución de problemas específicos

Elaborado por: Paola Janeth Solarte Portillo

INTERPRETACIÓN: El resultado de la interrogante N° 4 se estructura de la siguiente manera:

En relación a la tendencia sobre de confianza en la solución de problemas específicos el 1,28% de encuestados considera estar en total desacuerdo (TMDS). El 2,56% en desacuerdo (DS).

El 19,23% de colaboradores prefieren mantener un lineamiento neutral (N).

El 53,82% establece que está de acuerdo (DA) en que como empleado siente la confianza de sus superiores. El 23,08% afirma estar totalmente de acuerdo (TMDA).

Pregunta 5: ¿La presión que ejercen sus autoridades no le genera incomodidad laboral?

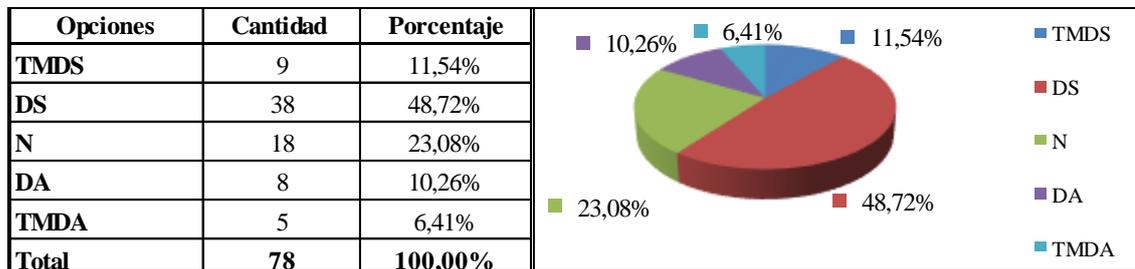


Figura 19. Presión por parte de las autoridades

Elaborado por: Paola Janeth Solarte Portillo

INTERPRETACIÓN: El resultado de la interrogante N° 5 se estructura de la siguiente manera:

Respecto a la perspectiva del colaborador para determinar si la relación a la presión que ejercen las autoridades no genera ningún tipo de incomodidad laboralmente, el 11,54% afirma estar totalmente en desacuerdo (TMDS). El 48,72% mantienen una tendencia en desacuerdo (DS).

El 23,08% prefiere mantenerse bajo un lineamiento neutral (N) en relación a la pregunta planteada.

El 10,26% se muestra De acuerdo (DA) en que dentro de la UTE Santo Domingo la presión es mínima. El 6,41% expresa estar totalmente de acuerdo (TMDA) ante dicho enunciado.

Pregunta 6: ¿Tiene la facultad de tomar decisiones específicas de su puesto de trabajo?

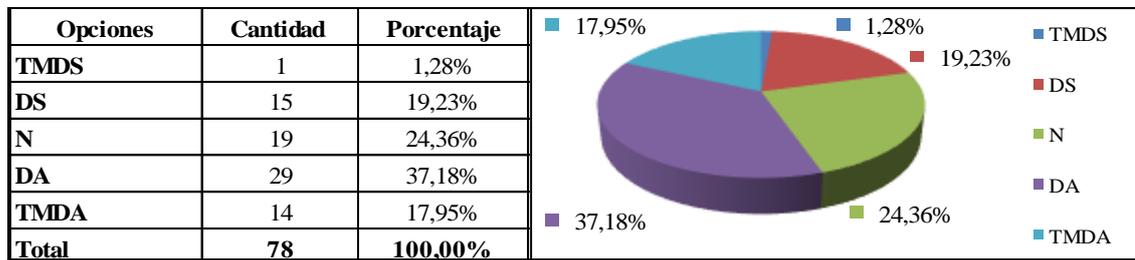


Figura 20. Facultad en la toma de decisiones

Elaborado por: Paola Janeth Solarte Portillo

INTERPRETACIÓN: El resultado de la interrogante N° 6 se estructura de la siguiente manera:

El 1,28% del personal administrativo encuestado establece estar totalmente desacuerdo (TMDS) con respecto a la facultad para tomar decisiones en relación a las actividades desarrolladas en el puesto de trabajo. De igual manera el 19,23% establece su desacuerdo (DS) al respecto.

El 24,36% emite una tendencia neutral (N), lo que implica haberse abstenido de emitir una respuesta directa.

El 37,18% considera estar de acuerdo (DA) en que en la UTE Santo Domingo existe la facultad de tomar decisiones. El 17,95% afirma estar totalmente de acuerdo (TMDA).

Pregunta 7: ¿En esta institución se premia a la persona que trabaja bien?

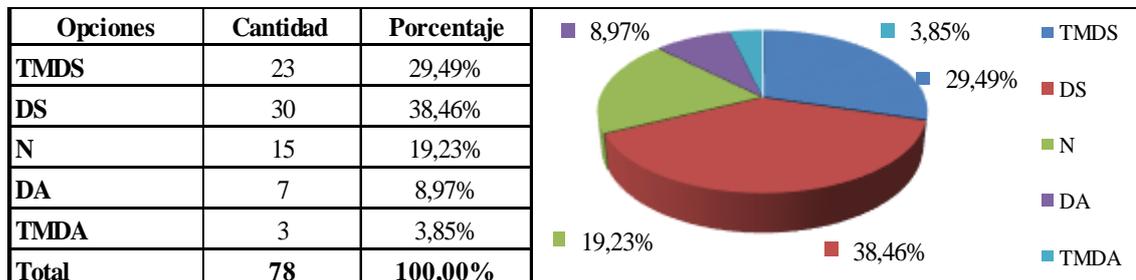


Figura 21. Premio al trabajo realizado

Elaborado por: Paola Janeth Solarte Portillo

INTERPRETACIÓN: El resultado de la interrogante N° 7 se estructura de la siguiente manera:

El 29,49% del personal administrativo encuestado establece estar totalmente en desacuerdo (TMDS) al opinar sobre si la en la UTE Santo Domingo se premia el buen trabajo del colaborador. El 38,46% afirma estar en desacuerdo (DS).

El 19,23% del personal indagado prefiere mantener un criterio neutro (N).

Únicamente el 8,97% está de acuerdo (DA) con que en la UTE se establecen formas de incentivos al buen desarrollo de las labores. El 3,85% está totalmente de acuerdo (TMDA).

Pregunta 8: ¿Se reconocen las horas extras en la institución?

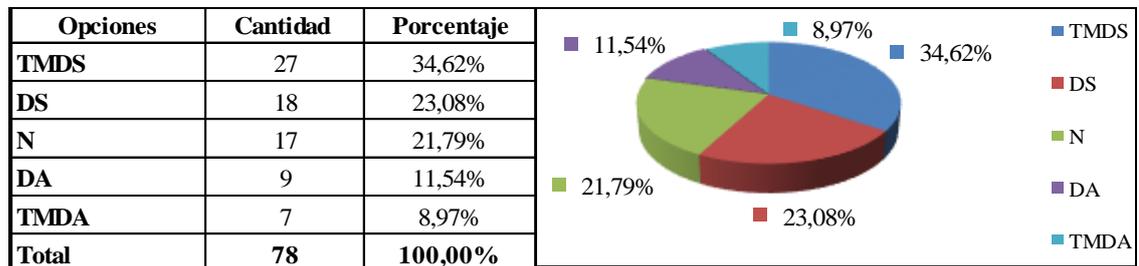


Figura 22. Reconocimiento por las horas extras

Elaborado por: Paola Janeth Solarte Portillo

INTERPRETACIÓN: El resultado de la interrogante N° 8 se estructura de la siguiente manera:

El 34,62% del personal administrativo de la UTE Santo Domingo manifiesta estar totalmente en desacuerdo (TMDS) con el enunciado que establece que la institución reconoce las horas extras. De igual manera del 23,08% manifiesta su desacuerdo (DS) al respecto.

El 21,79% de colaboradores prefieren mantenerse bajo un lineamiento neutral (N) entorno a la respuesta de dicha interrogante.

El 11,54% corrobora en estar de acuerdo (DA) con el reconocimiento de las horas extras por parte de la universidad Sede Santo Domingo. Únicamente el 8,97% está totalmente de acuerdo (TMDA).

Pregunta 9: ¿Se siente satisfecho con la remuneración recibida?

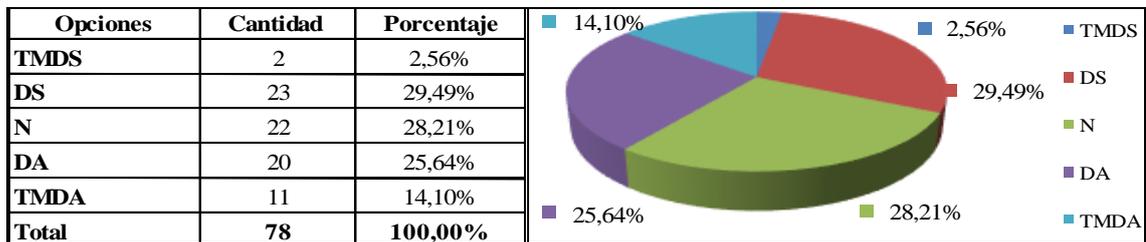


Figura 23. Satisfacción por la remuneración

Elaborado por: Paola Janeth Solarte Portillo

INTERPRETACIÓN: El resultado de la interrogante N° 9 se estructura de la siguiente manera:

El 2,56% del personal investigado afirma estar en total desacuerdo (TMDS) con la remuneración recibida en la UTE Sede Santo Domingo. El 29,49% establece estar en desacuerdo (DS) respecto al mismo enunciado.

El 28,21% de colaboradores seleccionaron una respuesta neutral (N) en relación a la interrogante estipulada.

El 25,64% manifiesta la opción de acuerdo (DA) con la remuneración recibida. El 14,10% corrobora una tendencia totalmente de acuerdo (TMDA) con dicho lineamiento.

Pregunta 10: ¿Según su percepción la institución es flexible ante los cambios del entorno?

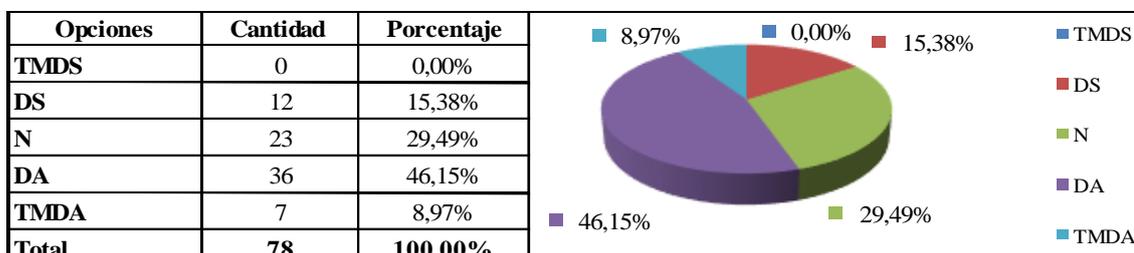


Figura 24. Flexibilidad ante cambios del entorno

Elaborado por: Paola Janeth Solarte Portillo

INTERPRETACIÓN: El resultado de la interrogante N° 10 se estructura de la siguiente manera:

En base a la percepción del personal administrativo encuestado para determinar la flexibilidad de la UTE Sede Santo Domingo ante los cambios del entorno, el 15,38% manifiesta su desacuerdo (DS).

El 29,49% concuerda en mantenerse bajo una tendencia neutral (N) en relación a la pregunta establecida.

El 46,15% expresa estar de acuerdo (DA) con que la universidad se adhiere a los cambios del entorno. El 8,97% se inclina a la opción totalmente de acuerdo (TMDA) respecto a dicho planteamiento.

Pregunta 11: ¿Está conforme con las funciones y tareas encomendadas en su puesto de trabajo?

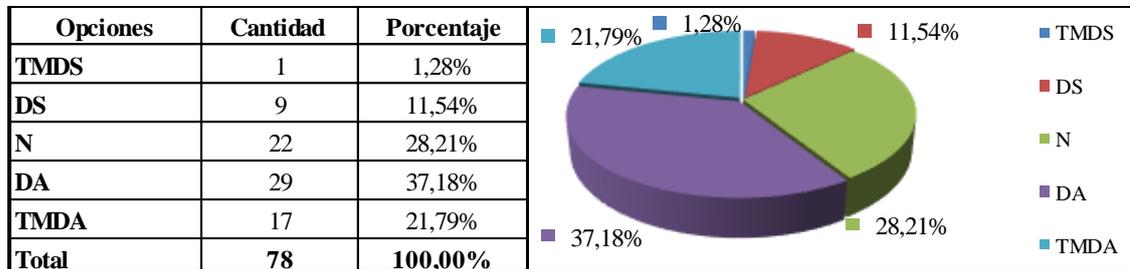


Figura 25. Conformidad con las funciones y tareas

Elaborado por: Paola Janeth Solarte Portillo

INTERPRETACIÓN: El resultado de la interrogante N° 11 se estructura de la siguiente manera:

Únicamente el 1,28% del personal administrativo encuestado se mantiene en total desacuerdo (TMDS) en relación a la conformidad del puesto de trabajo encomendado. El 11,54% expresa su desacuerdo (DS).

El 28,21% de colaboradores indagados prefieren optar por una respuesta neutra (N) en relación al planteamiento descrito.

El 37,18% expresa estar de acuerdo (DA) con las actividades y funciones encomendadas. El 21,79% está totalmente de acuerdo (TMDA).

Pregunta 12: ¿La función que desempeña le genera demasiado estrés?

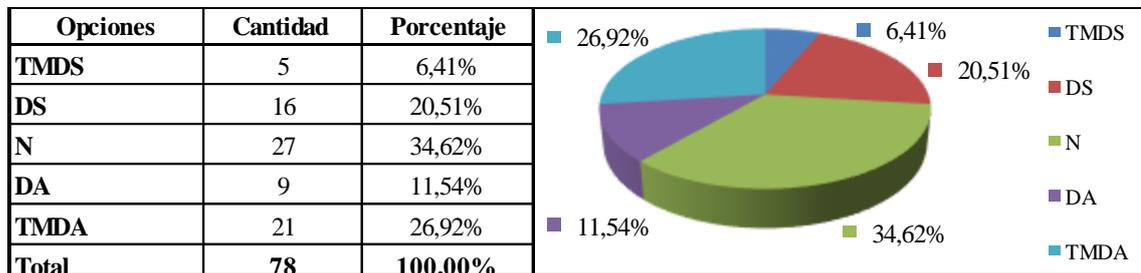


Figura 26. Estrés en el trabajo

Elaborado por: Paola Janeth Solarte Portillo

INTERPRETACIÓN: El resultado de la interrogante N° 12 se estructura de la siguiente manera:

El 6,41% del personal administrativo encuestado afirma estar totalmente en desacuerdo (TMDS), puesto que según el criterio de dicho segmento las funciones desarrolladas no generan estrés. De igual manera el 20,51% está en desacuerdo (DS).

El 34,62% de colaboradores se inclinan por la opción neutral (N)

El 11,54% manifiesta estar de acuerdo (DA) con que la funcione desarrollada genera niveles de estrés. El 26,92% expresa una tendencia totalmente de acuerdo (TMDA).

Pregunta 13: ¿Existe confianza y respeto entre compañeros de trabajo?

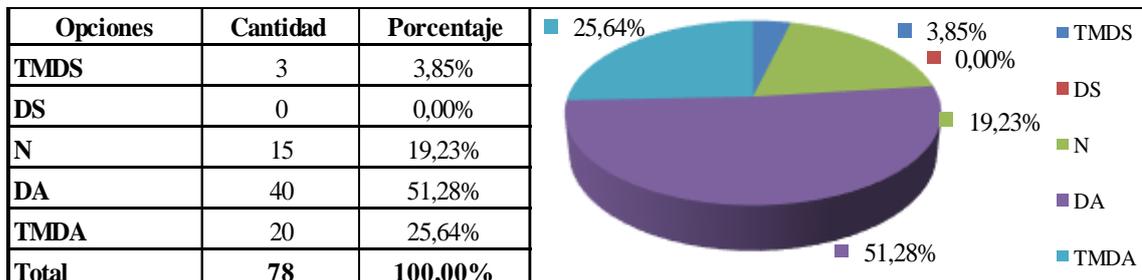


Figura 27. Confianza y respeto en el trabajo

Elaborado por: Paola Janeth Solarte Portillo

INTERPRETACIÓN: El resultado de la interrogante N° 13 se estructura de la siguiente manera:

Únicamente el 3,85% del personal encuestado establece estar totalmente en desacuerdo (TMDS), debido a que consideran que no se establecen lineamientos claros de confianza y respeto entre compañeros de trabajo.

El 19,23% de administrativos indagados prefieren mantenerse bajo un criterio neutral (N) en relación a la pregunta suscrita.

El 51,28% expresa estar de acuerdo (DA) en que dentro de la UTE Sede Santo Domingo existe confianza y respeto entre colaboradores. El 25,64% afirma una perspectiva totalmente de acuerdo (TMDA) al respecto.

Pregunta 14: ¿Existe amistad y afinidad entre los miembros de las unidades administrativas de la institución?

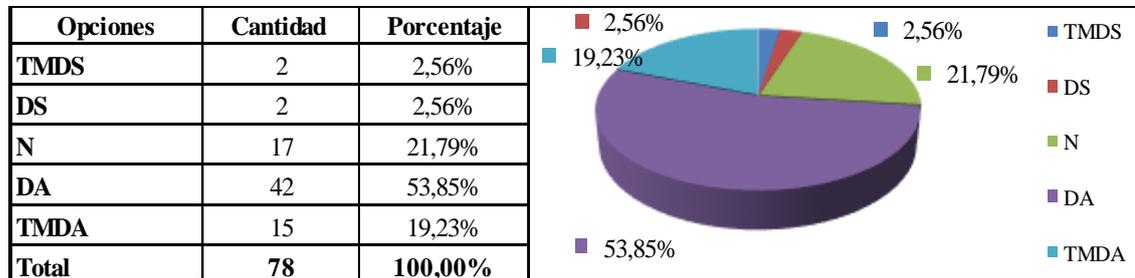


Figura 28. Amistad y afinidad en la institución

Elaborado por: Paola Janeth Solarte Portillo

INTERPRETACIÓN: El resultado de la interrogante N° 14 se estructura de la siguiente manera:

El 2,56% del personal de las unidades administrativas de la UTE sede Santo Domingo afirma estar totalmente desacuerdo (TMDS) con la percepción de amistad y afinidad entre compañeros. De igual manera el 2,56% manifiesta su desacuerdo (DS).

El 21,79% de colaboradores encuestados prefieren emitir un criterio neutral (N).

El 53,85% manifiesta estar de acuerdo (DA) en que existe amistad y afinidad entre los miembros de la institución en mención. El 19,23% expresa la opción totalmente de acuerdo (TMDA).

Pregunta 15: ¿La institución fomenta la integración constante entre todos los miembros de las unidades administrativas?

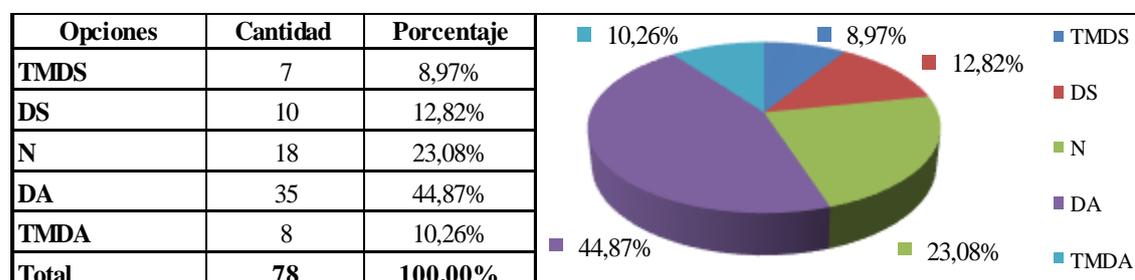


Figura 29. Integración entre miembros las unidades administrativas

Elaborado por: Paola Janeth Solarte Portillo

INTERPRETACIÓN: El resultado de la interrogante N° 15 se estructura de la siguiente manera:

El 8,97% del personal encuestado establece su total desacuerdo (TMDS) respecto a que en la UTE Sede Santo Domingo se fomenta la integración de todos los miembros de las unidades administrativas. Igualmente el 12,82% se inclina por la opción en desacuerdo (DS).

El 23,08% de colaboradores establecen una respuesta neutral (N) en torno al planteamiento de la interrogante propuesta.

El 44,87% está de acuerdo (DA) en que dentro de la UTE Sede Santo Domingo se fomenta la integración entre sus miembros. El 10,26% estima mantenerse en opción totalmente de acuerdo (TMDA).

Pregunta 16: ¿Se promueve el trabajo en equipo?

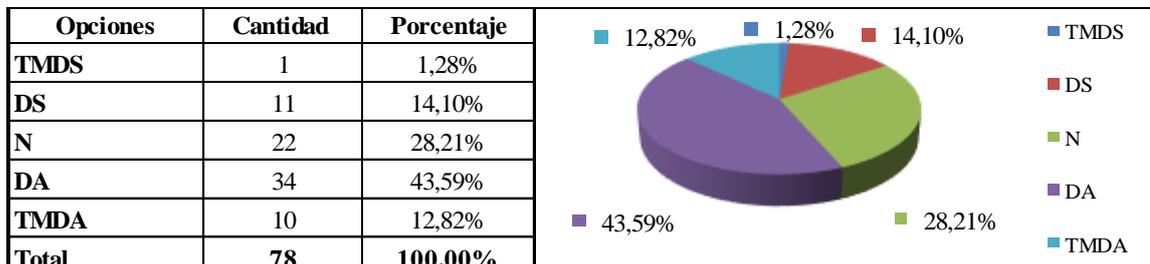


Figura 30. Se promueve el trabajo en equipo

Elaborado por: Paola Janeth Solarte Portillo

INTERPRETACIÓN: El resultado de la interrogante N° 16 se estructura de la siguiente manera:

El 1,28% del personal administrativo indagado establece estar totalmente en desacuerdo (TMDS) con la tendencia del trabajo en equipo en la UTE Sede Santo Domingo. De igual manera el 14,10% manifiesta su desacuerdo (DS).

El 28,21% estima que es preferible mantenerse neutral (N) ante el planteamiento estipulado.

El 43,59% está de acuerdo (DA) en que dentro de la UTE Sede Santo Domingo se promueve el trabajo en equipo. El 12,82% expresa una tendencia totalmente de acuerdo (TMDA).

Pregunta 17: ¿Existe apoyo mutuo entre compañeros cuando se presenta un problema específico?

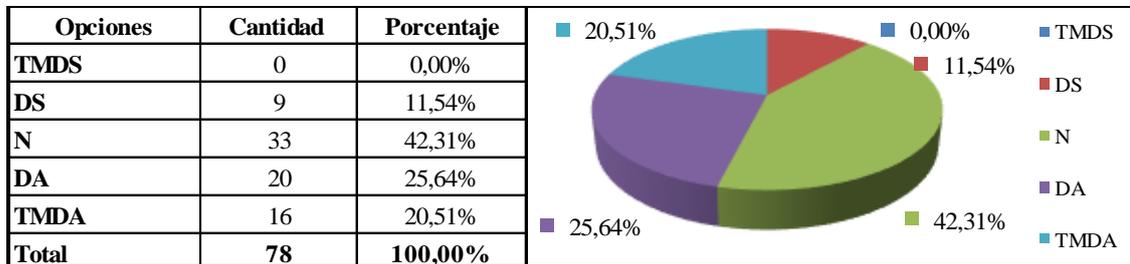


Figura 31. Apoyo entre compañeros
Elaborado por: Paola Janeth Solarte Portillo

INTERPRETACIÓN: El resultado de la interrogante N° 17 se estructura de la siguiente manera:

El 11,54% del personal administrativo encuestado manifiesta estar en desacuerdo (DS) en relación a la existencia de apoyo mutuo para la resolución de problemas específicos.

El 42,31% de colaboradores investigados se inclinan por una respuesta neutral (N) ante la pregunta establecida.

El 25,64% está de acuerdo (DA) en que se apoya a los compañeros de trabajo en la resolución de problemas específicos. El 20,51% manifiesta estar totalmente de acuerdo (TMDA) ante dicho lineamiento.

Pregunta 18: ¿Se siente apoyado y respaldado por sus autoridades?

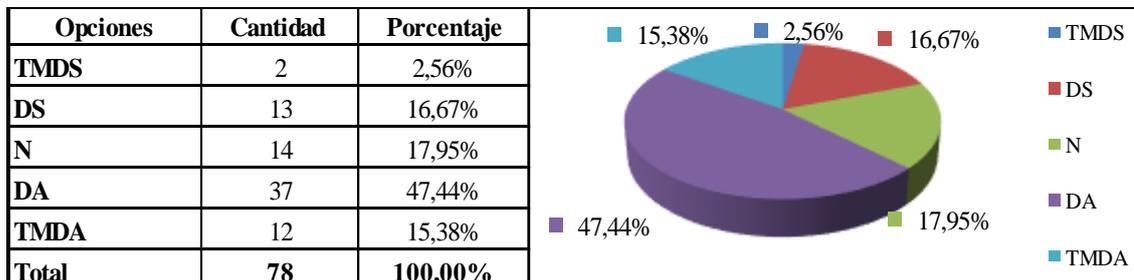


Figura 32. Apoyado y respaldado de las autoridades

Elaborado por: Paola Janeth Solarte Portillo

INTERPRETACIÓN: El resultado de la interrogante N° 18 se estructura de la siguiente manera:

El 2,56% de personal administrativo encuestado manifiesta estar totalmente en desacuerdo (TMDS) en relación a la percepción de apoyo por parte de sus autoridades. El 16,67% tiene una perspectiva similar evidenciando su desacuerdo (DS), puesto que afirman no sentir ese respaldo de manera directa.

El 17,95% de colaboradores se inclinaron por mantenerse bajo un esquema neutral (N) ante el planteamiento de la pregunta en mención.

El 47,44% está de acuerdo (DA) en que las autoridades de la UTE Sede Santo Domingo apoyan y respaldan a sus subordinados. De la misma forma el 15,38% está totalmente de acuerdo (TMDA).

Pregunta 19: ¿Las evaluaciones de rendimiento son demasiado rigurosas?

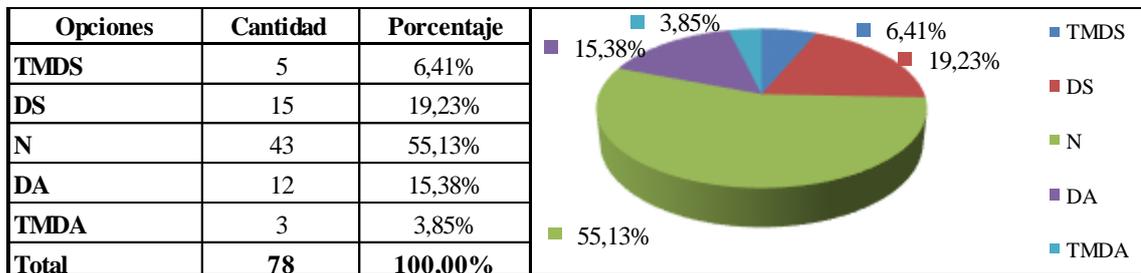


Figura 33. Evaluaciones rigurosas

Elaborado por: Paola Janeth Solarte Portillo

INTERPRETACIÓN: El resultado de la interrogante N° 19 se estructura de la siguiente manera:

Respecto a la percepción sobre rigurosidad de las evaluaciones desarrolladas para medir el rendimiento del personal el 6,41% afirma estar totalmente en desacuerdo (TMDS), estimando que dichas formas de cuantificar el desempeño son necesarias y oportunas. El 19,23% establecen de igual manera estar en desacuerdo (DS) al respecto.

El 55,13% de colaboradores investigados se manifiestan con una tendencia neutral (N) ante la interrogante estipulada.

El 15,38% está de acuerdo (DA) en que las evaluaciones establecidas son demasiado rigurosas. Únicamente el 3,58% expresa un total acuerdo (TMDA).

Pregunta 20: ¿Existe inconformidad por el mecanismo de evaluación del desempeño?

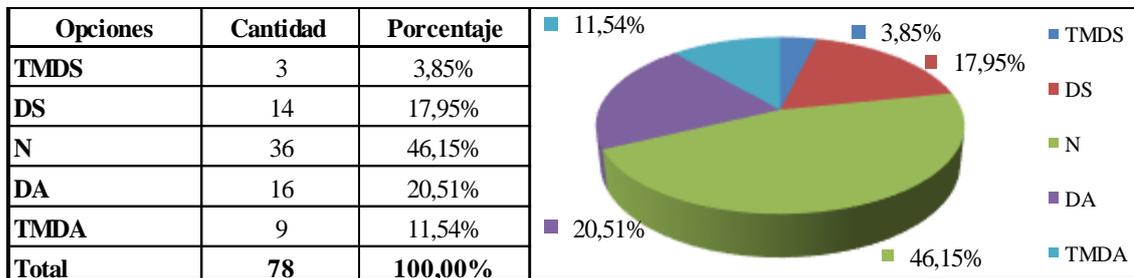


Figura 34. Inconformidad por el mecanismo de evaluación

Elaborado por: Paola Janeth Solarte Portillo

INTERPRETACIÓN: El resultado de la interrogante N° 20 se estructura de la siguiente manera:

El 3,85% del personal administrativo encuestado establece que está totalmente en desacuerdo (TMDS), manifestando que no existe ningún tipo de inconformidad con los mecanismos de evaluación de desempeño. El 17,95% mantiene una tendencia en desacuerdo (DS).

El 46,15% corrobora una tendencia neutral (N) ante la interrogante suscrita.

El 20,51% expresa estar de acuerdo (DA) con el planteamiento de la interrogante, enfatizando la inconformidad por los mecanismos de evaluación desarrollados. El 11,54% está totalmente de acuerdo (TMDA).

Pregunta 21: ¿Está de acuerdo en que el sistema de evaluación de rendimiento implantado ha permitido mejorar el nivel funcional administrativo?

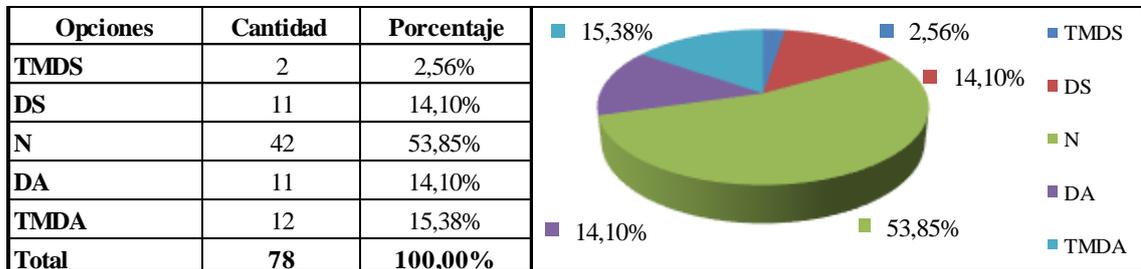


Figura 35. Sistema de evaluación

Elaborado por: Paola Janeth Solarte Portillo

INTERPRETACIÓN: El resultado de la interrogante N° 21 se estructura de la siguiente manera:

El 2,56% establece su total desacuerdo (TMDS) respecto a que el sistema de evaluación ha aportado al mejoramiento del rendimiento funcional como colaborador. De la misma forma el 14,10% muestra su desacuerdo (DS).

El 53,85% de colaboradores investigados se inclinan por la opción neutral (N).

El 14,10% está de acuerdo (DA) en que las evaluaciones efectuadas contribuyen al mejoramiento del desempeño como empleado. El 15,38% exterioriza estar totalmente de acuerdo (TMDA).

Pregunta 22: ¿En la institución existen personas que hablan mal de los compañeros?

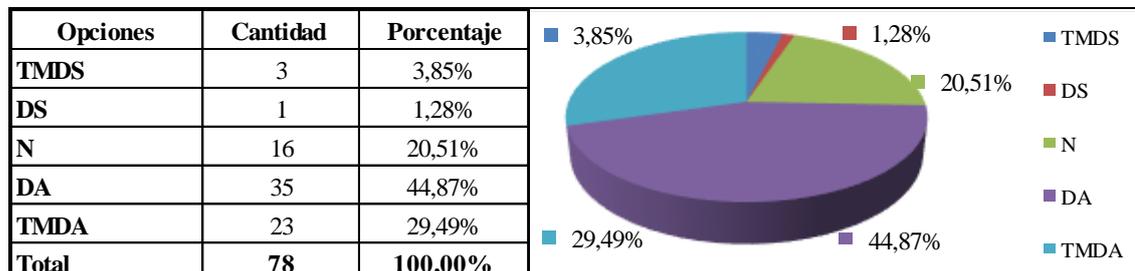


Figura 36. Tendencia comentarios negativos

Elaborado por: Paola Janeth Solarte Portillo

INTERPRETACIÓN: El resultado de la interrogante N° 22 se estructura de la siguiente manera:

El 3,85% afirma estar totalmente en desacuerdo (TMDS). El 1,28% establece su desacuerdo (DS) al respecto, enfatizando que en las unidades administrativas de la UTE Sede Santo Domingo no se habla mal de los compañeros.

El 20,51% de colaboradores prefieren optar por emitir un criterio neutral (N) ante el planteamiento de la interrogante.

El 44,87% expresan estar de acuerdo (DA) en que dentro de la institución en mención existe personal que hablan mal de los compañeros de trabajo. El 29,49% corrobora dicha tendencia expresando su total acuerdo (TMDA).

Pregunta 23: ¿Existen problemas debido a la circulación de chismes y rumores?

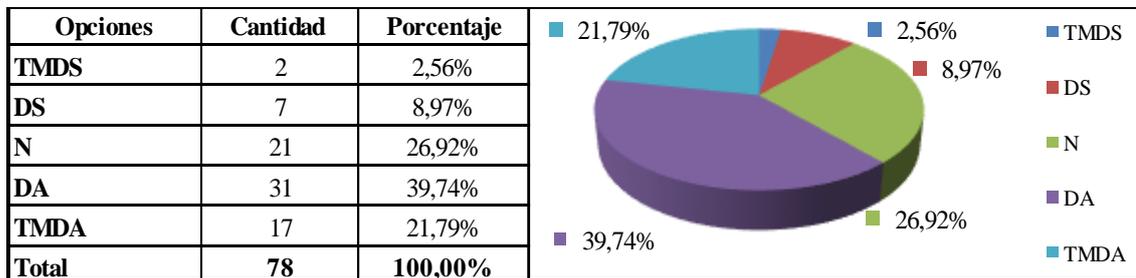


Figura 37. Problemas por circulación de chismes y rumores

Elaborado por: Paola Janeth Solarte Portillo

INTERPRETACIÓN: El resultado de la interrogante N° 23 se estructura de la siguiente manera:

El 2,56% de personal encuestado afirma estar en total desacuerdo (TMDS). El 8,97% expresa su desacuerdo (DS), según este estrato indagado no existen problemas por chismes o rumores.

El 26,92% de colaboradores de las unidades administrativas investigadas prefieren mantener una tendencia neutral (N).

El 39,74% está de acuerdo (DA) en que se han suscitado inconvenientes por la circulación innecesaria de chismes y rumores. El 21,79% corrobora dicha percepción con su total acuerdo (TMDA).

Pregunta 24: ¿Generalmente existen conflictos entre personal administrativo y autoridades de la universidad?

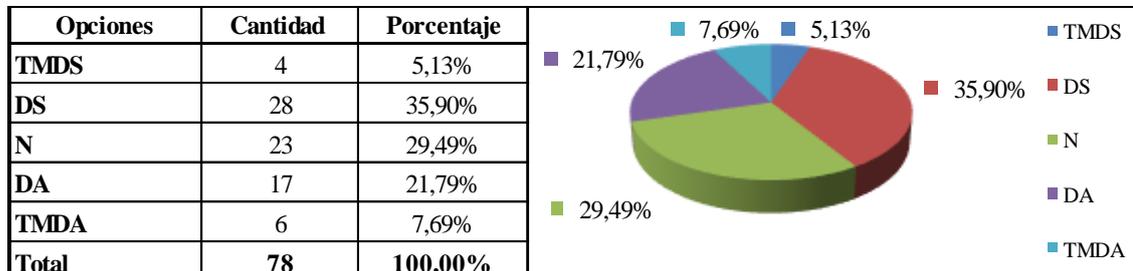


Figura 38. Conflictos entre personal administrativo y autoridades
Elaborado por: Paola Janeth Solarte Portillo

INTERPRETACIÓN: El resultado de la interrogante N° 24 se estructura de la siguiente manera:

El 5,13% del personal administrativo establece estar totalmente en desacuerdo. El 35,90% establece su desacuerdo (DS), por cuanto consideran que no existe conflictos entre colaboradores y autoridades.

El 29,49% de administrativos se inclinan por la opción neutral (N).

El 21,79% está de acuerdo (DA) en la existencia de conflictos entre administrativos y autoridades. Únicamente el 7,69% establece estar totalmente de acuerdo (TMDA).

Pregunta 25: ¿Con este trabajo me siento realizado/a profesionalmente?

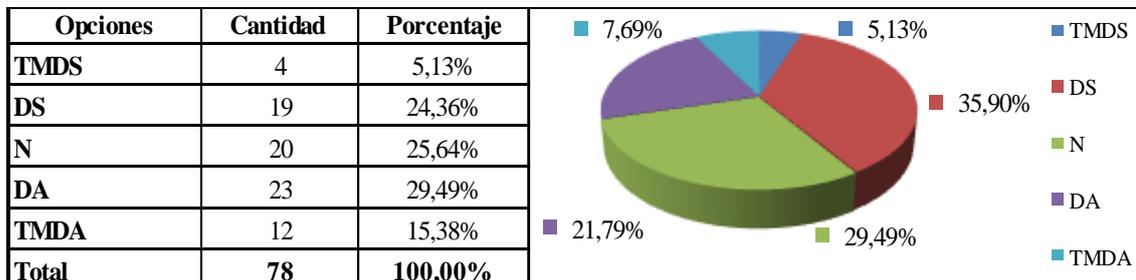


Figura 39. Satisfacción por trabajo realizado

Elaborado por: Paola Janeth Solarte Portillo

INTERPRETACIÓN: El resultado de la interrogante N° 25 se estructura de la siguiente manera:

El 5,13% establece estar totalmente en desacuerdo (TMDS) con respecto a la realización profesional obtenida en el trabajo. De igual manera el 24,36% corrobora estar en desacuerdo (DS).

El 25,64% prefiere emitir un criterio neutral (N) ante el planteamiento de la interrogante.

El 29,49% está de acuerdo (DA) en que al desarrollar su trabajo dispone de realización profesional. El 15,38% está totalmente de acuerdo (TMDA).

Pregunta 26: ¿Me siento orgulloso/a de pertenecer a esta institución?

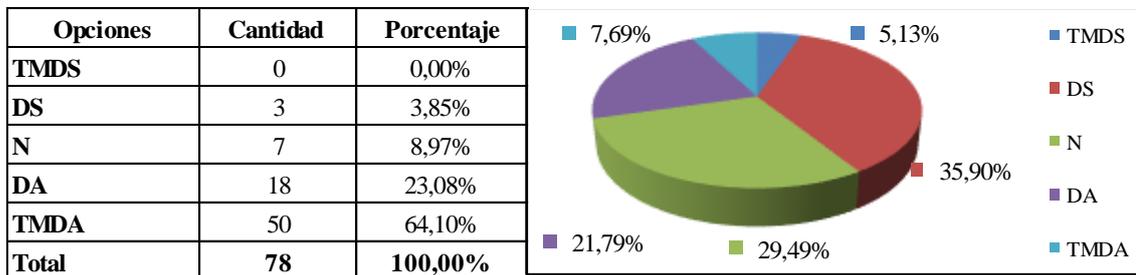


Figura 40. Sentido de pertenencia
Elaborado por: Paola Janeth Solarte Portillo

INTERPRETACIÓN: El resultado de la interrogante N° 26 se estructura de la siguiente manera:

El 3,85% establece estar en desacuerdo (DS) ante la posibilidad de sentirse orgulloso de pertenecer a la institución.

El 8,97% de colaboradores administrativos encuestados prefiere mantener un lineamiento neutral (N).

El 23,08% establece estar de acuerdo (DA) en que existe orgullo por pertenecer a la institución. El 64,10% que representa la mayoría corrobora estar totalmente de acuerdo (TMDA).

Pregunta 27: ¿Sus compañeros de trabajo se expresan bien de la institución?

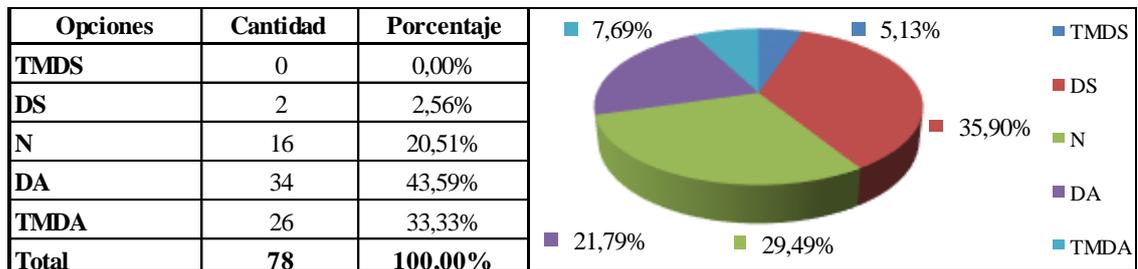


Figura 41. Satisfacción con la institución

Elaborado por: Paola Janeth Solarte Portillo

INTERPRETACIÓN: El resultado de la interrogante N° 27 se estructura de la siguiente manera:

Ninguna persona está totalmente en desacuerdo. El 2,56% del personal administrativo encuestado están en desacuerdo (DS).

El 20,51% de colaboradores prefiere mantener un criterio neutral (N)

El 43,59% establece estar de acuerdo (DA) en que la mayoría del personal administrativo se expresa bien de la institución. El 33,33% está totalmente de acuerdo (TMDA) al respecto

5.2 Análisis de resultados por dimensión en base a factores promediales ponderados

Escala	Valoración
De 3.50 a 5	Favorable
De 2.51 a 3.50 (70% de la máxima calificación)	Neutral
De 1 a 2.50	Desfavorable

Figura 42. Referencia para análisis de tendencia por dimensión

Elaborado por: Paola Janeth Solarte Portillo

- Una tendencia que indique un factor promedial de ponderación inferior a 2,5 puntos, permite establecer que existen falencias o parámetros críticos en dichas dimensiones.
- Al contrario si la tendencia es superior a 3,5 puntos se estima que la dimensión analizada se encuentra acorde a los lineamientos esperados por la Institución.

El análisis gráfico de los promedios ponderados por dimensión permite determinar el comportamiento de la dimensión analizada en base a los resultados establecidos por las encuestas planteadas.

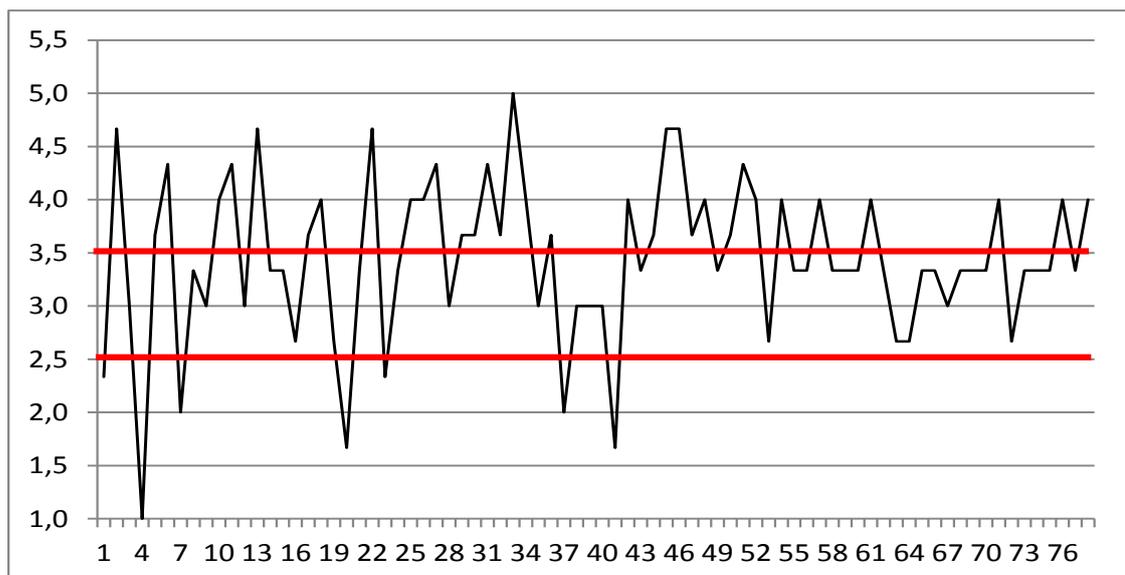


Figura 43. Análisis dimensión estructura organizacional

Elaborado por: Paola Janeth Solarte Portillo

Tabla 1. Factor promedial porcentual dimensión estructura organizacional

DETALLE	N°	%
TMDS	3	4,27%
DS	5	6,84%
N	33	42,74%
DA	26	32,91%
TMDA	10	13,25%
TOTAL	78	100,00%

Elaborado por: Paola Janeth Solarte Portillo

ANÁLISIS:

La dimensión de estructura organizacional permite visualizar una tendencia general positiva, sin embargo se identifica parámetros de medición por debajo del mínimo requerido (2,50) bordeando al factor numérico (1,00) e incluso gran cantidad de puntos neutrales, por cuanto se establece que aún se debe implantar procesos de mejoramiento con respecto a dicha dimensión. Porcentualmente el factor promedial establece un 42,74% (N) para el indicador neutral, lo que implica hermetismo en la opinión del personal respecto a la dimensión.

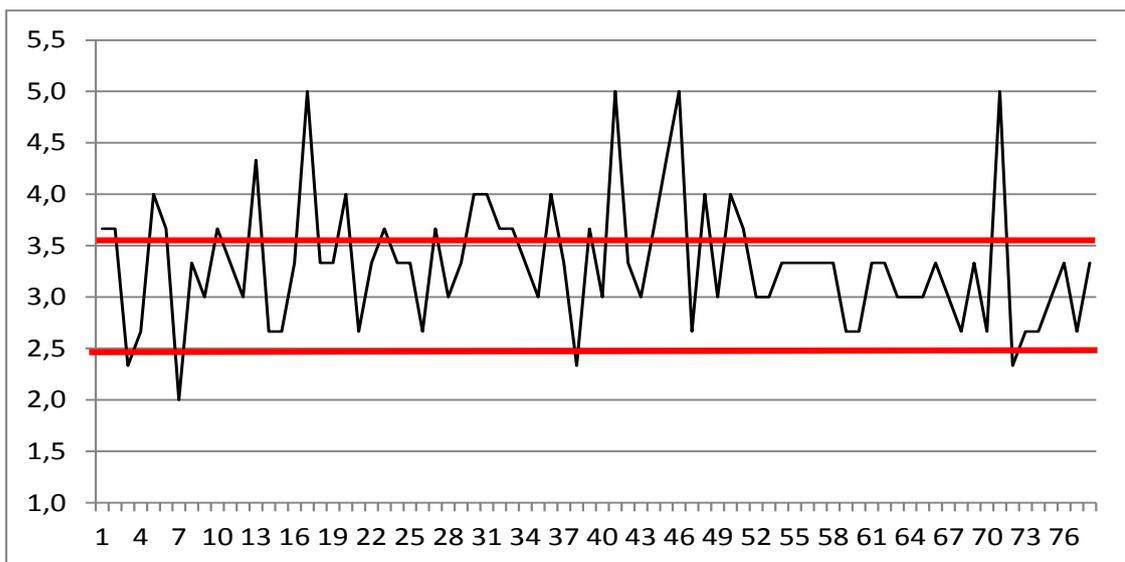


Figura 44. Análisis dimensión responsabilidad

Elaborado por: Paola Janeth Solarte Portillo

Tabla 2. Factor promedial porcentual dimensión responsabilidad

DETALLE	N°	%
TMDS	4	4,70%
DS	18	23,50%
N	17	22,22%
DA	26	33,76%
TMDA	12	15,81%
TOTAL	78	100,00%

Elaborado por: Paola Janeth Solarte Portillo

ANÁLISIS:

La dimensión de responsabilidad establece una perspectiva favorable para la institución, su factor crítico de menor nivel desciende al parámetro (2,00). Un aspecto relevante a considerar es que una proporción de tendencia fluctua entre los límites del enfoque ponderado neutral (2,50 – 3,50) lo que significa que existe indecisión respecto a las afirmaciones establecidas por el personal administrativo en torno a dicha dimensión. En términos porcentuales el 33,76% (DA) y el 15,81% (TMDA) establecen una perspectiva favorable.

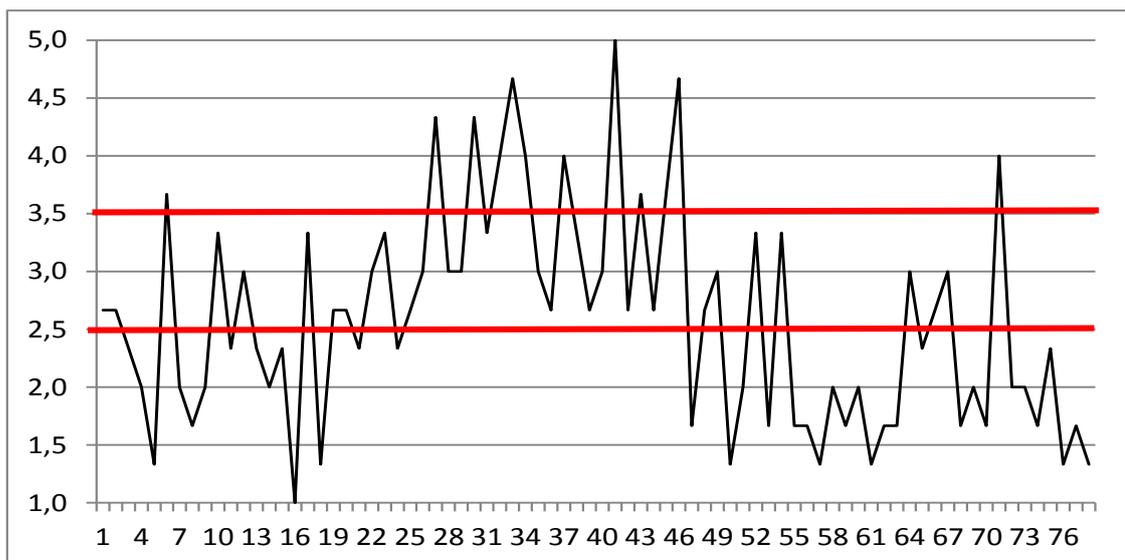


Figura 45. Análisis dimensión recompensa

Elaborado por: Paola Janeth Solarte Portillo

Tabla 3. Factor promedial porcentual dimensión recompensa

DETALLE	N°	%
TMDS	17	22,22%
DS	24	30,34%
N	18	23,08%
DA	12	15,38%
TMDA	7	8,97%
TOTAL	78	100,0%

Elaborado por: Paola Janeth Solarte Portillo

ANÁLISIS:

La dimensión recompensa muestra un bajo nivel de aceptabilidad por parte del personal administrativo de la Sede. La mayoría de factores ponderados promediales están por debajo del factor referencial (2,50) lo que implica a nivel general una tendencia desfavorable. Por cuanto en esta dimensión se deben tomar correctivos emergentes de mejoramiento. En el aspecto porcentual promedial únicamente 15,38% (DA) y el 8,97% (TMDA) muestran una perspectiva favorable.

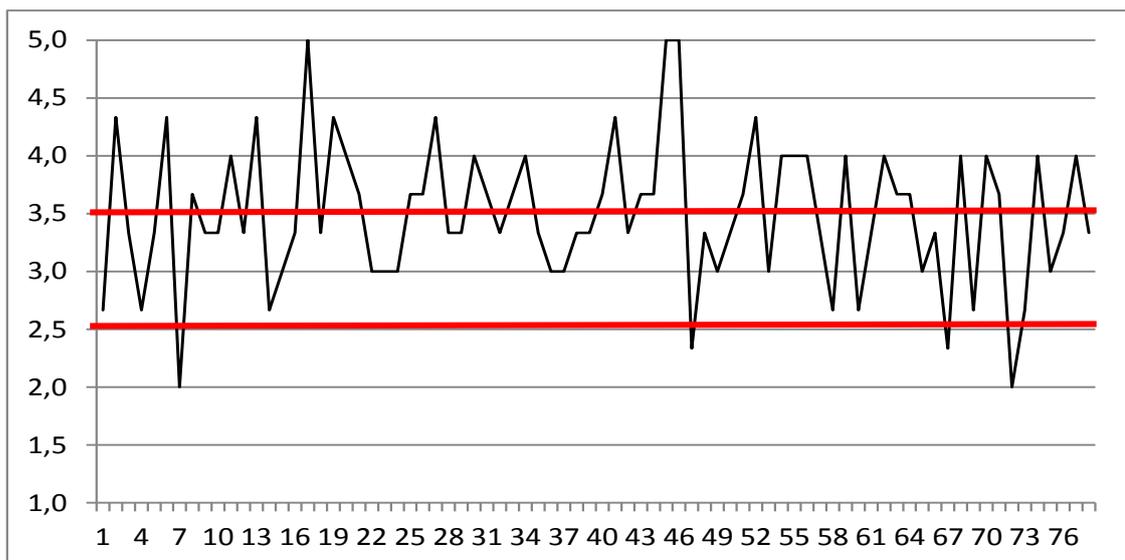


Figura 46. Análisis dimensión desafío ante el cambio

Elaborado por: Paola Janeth Solarte Portillo

Tabla 4. Factor promedial porcentual dimensión desafío ante el cambio

DETALLE	N°	%
TMDS	2	2,56%
DS	12	15,81%
N	24	30,77%
DA	25	31,62%
TMDA	15	19,23%
TOTAL	78	100,0%

Elaborado por: Paola Janeth Solarte Portillo

ANÁLISIS:

La dimensión desafío establece la predisposición del personal administrativo para afrontar los cambios empresariales y adaptarse a los mismos. La grafica muestra una tendencia favorable a nivel general, no obstante aún se identifican parámetros por debajo del referencial estipulado (2,00), lo que significa que existen pequeños grupos que tienen dificultades para lograr una adaptación total a los cambios organizacionales. En el aspecto porcentual el 31,62% (DA) y el 19,23% (TMDA) propician una perspectiva favorable.

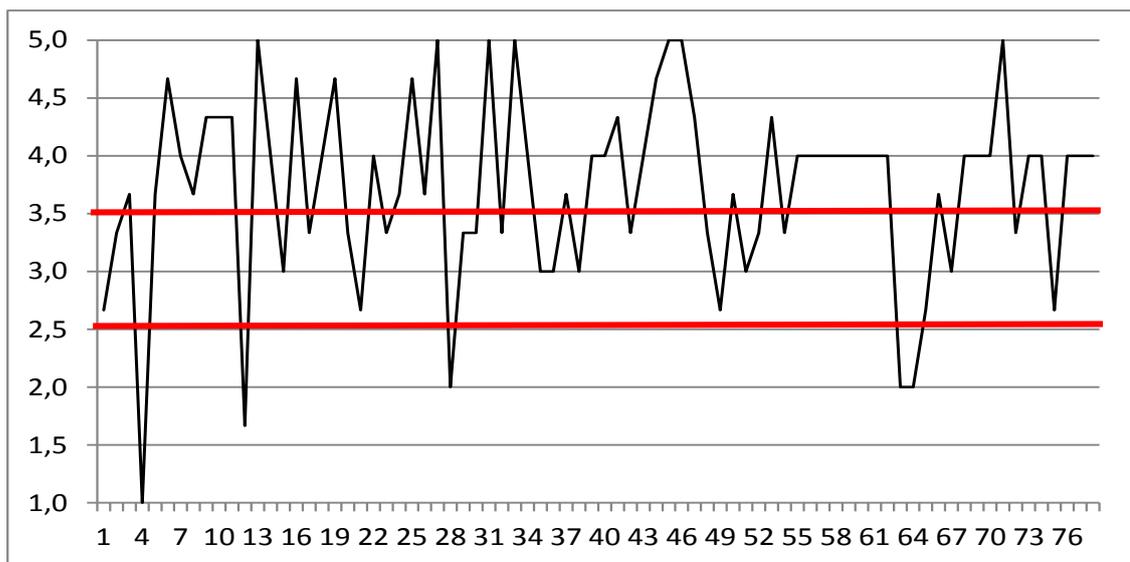


Figura 47. Análisis dimensión interacciones

Elaborado por: Paola Janeth Solarte Portillo

Tabla 5. Factor promedial porcentual dimensión interacciones

DETALLE	Nº	%
TMDS	4	5,13%
DS	4	5,13%
N	17	21,37%
DA	39	50,00%
TMDA	14	18,38%
TOTAL	78	100,00%

Elaborado por: Paola Janeth Solarte Portillo

ANÁLISIS:

La dimensión de interacciones muestra un nivel de relación social aceptable a nivel general por parte del personal administrativo, puesto que el indicador numérico se posiciona en la mayoría de casos en (5,00), sin embargo se identifica un factor promediales ponderados que desciendes hasta el mínimo referencial (1,00) lo que significa que algunos miembros de la Institución tienen dificultad para lograr una relación de socialización con otros compañeros de trabajo. Como en toda organización la perspectiva de integración es un lineamiento que no todos los integrantes de la empresa pueden alcanzar con facilidad. En términos porcentuales el 50,00% (DA) y el 18,38% (TMDA) establecen una perspectiva favorable.

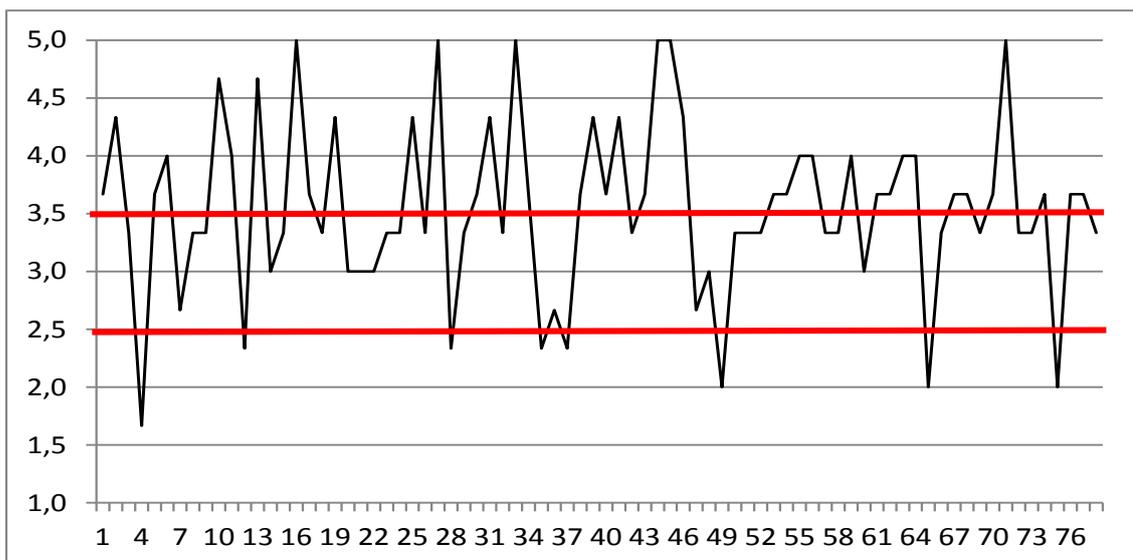


Figura 48. Análisis dimensión cooperación (trabajo en equipo)

Elaborado por: Paola Janeth Solarte Portillo

Tabla 6. Factor promedial porcentual dimensión cooperación (trabajo en equipo)

DETALLE	Nº	%
TMDS	1	1,28%
DS	11	14,10%
N	23	29,49%
DA	30	38,89%
TMDA	13	16,24%
TOTAL	78	100,00%

Elaborado por: Paola Janeth Solarte Portillo

ANÁLISIS:

La dimensión que mide el trabajo en equipo es sumamente importante para establecer los propósitos de funcionamiento colectivo en la institución. En la gráfica se identifica una tendencia sumamente favorable en relación a este enunciado, su puntuación promedial en la mayoría de casos sobrepasa el referencial (3,50) y en otros asciende a su máximo superior (5,00). No obstante se visualizan pocos indicadores por debajo del estándar requerido, aunque a nivel general no incide en la perspectiva aceptable de la dimensión. Esto significa que existe una cooperación apropiada entre la mayoría de los miembros del personal administrativo de la universidad. En términos porcentuales el 38,89% (DA) y el 16,24% (TMDA) establecen una perspectiva favorable.

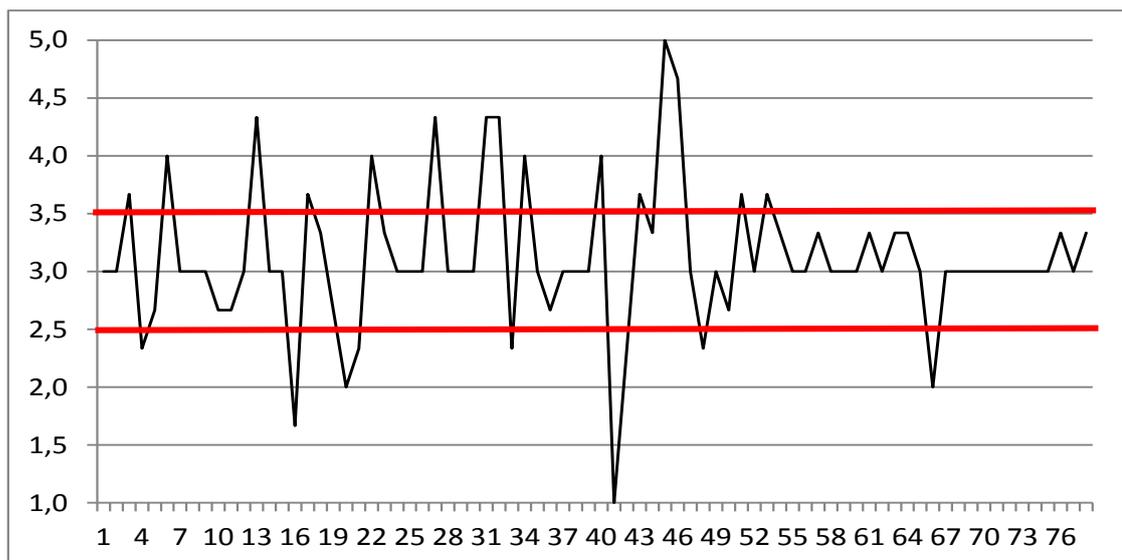


Figura 49. Análisis dimensión estándares

Elaborado por: Paola Janeth Solarte Portillo

Tabla 7. Factor promedial porcentual dimensión estándares

DETALLE	N°	%
TMDS	3	4,27%
DS	13	17,09%
N	40	51,71%
DA	13	16,67%
TMDA	8	10,26%
TOTAL	78	100,00%

Elaborado por: Paola Janeth Solarte Portillo

ANÁLISIS:

La dimensión estándares demuestra en la mayoría de factores promediales una tendencia neutra (2,50 – 3,50), lo que significa que existe indecisión en relación a la perspectiva de estándares de medición de resultados por parte del personal administrativo de la universidad. Es decir la mayoría de colaboradores no tienen el conocimiento necesario sobre los mecanismos de evaluación de rendimientos, planificaciones entre otros compendios empresariales. En términos porcentuales únicamente el 16,67% (DA) Y EL 10,26% (TMDA), establecen una percepción favorable.

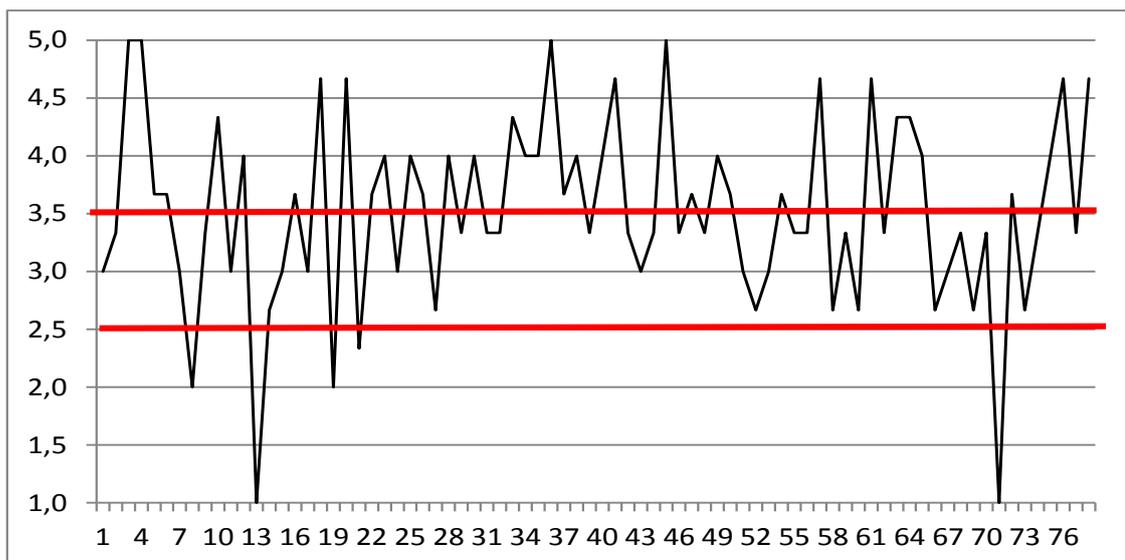


Figura 50. Análisis dimensión conflictos

Elaborado por: Paola Janeth Solarte Portillo

Tabla 8. Factor promedial porcentual dimensión conflictos

DETALLE	Nº	%
TMDS	3	3,85%
DS	12	15,38%
N	20	25,64%
DA	28	35,47%
TMDA	15	19,66%
TOTAL	78	100,00%

Elaborado por: Paola Janeth Solarte Portillo

ANÁLISIS:

La dimensión conflicto muestra en su mayoría factores promediales ascendentes al nivel superior (3,5), y una cantidad inferior de indicadores numéricos por debajo del promedio e incluso hasta mínimo establecido (1,00). Esto significa que la mayoría del personal administrativo maneja o evita apropiadamente los conflictos entre compañeros de trabajo, sin embargo existen precedentes de inconvenientes entre colaboradores. En términos porcentuales el 35,47% (DA) y el 19,66% (TMDA) establecen una percepción favorable.

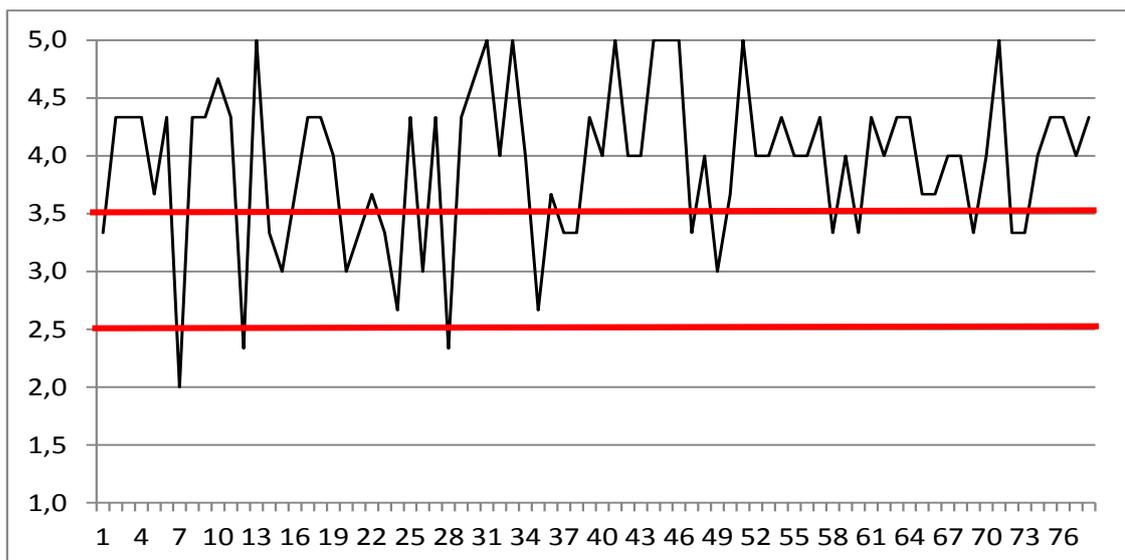


Figura 51. Análisis dimensión identidad

Elaborado por: Paola Janeth Solarte Portillo

Tabla 9. Factor promedial porcentual dimensión identidad

DETALLE	Nº	%
TMDS	1	1,71%
DS	8	10,26%
N	14	18,38%
DA	25	32,05%
TMDA	29	37,61%
TOTAL	78	100,00%

Elaborado por: Paola Janeth Solarte Portillo

ANÁLISIS:

La dimensión de identidad establece una tendencia general favorable, dado que la mayoría de los factores promediales superan el indicador numérico (3,50), lo que implica que la mayoría del personal administrativo se siente identificado y mantienen un alto sentido de pertenencia con la institución. En términos porcentuales el 32,05% (DA) y el 37,61% (TMDA) corroboran la percepción favorable.

5.3 Análisis general del clima organizacional total de las unidades administrativas de la universidad

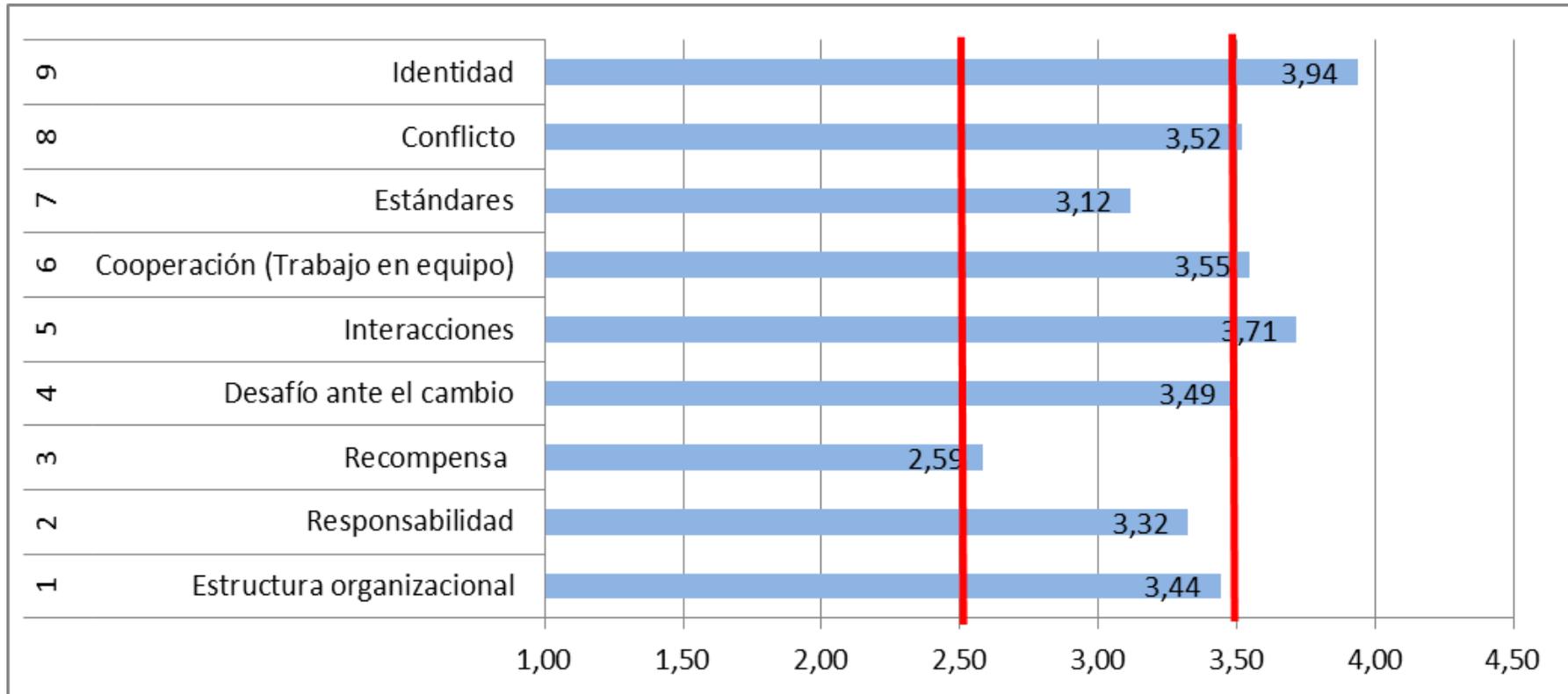


Figura 52. Análisis general del clima organizacional total unidades administrativas UTE STD

Elaborado por: Paola Janeth Solarte Portillo

ANÁLISIS:

Los datos desglosados para el análisis pertinente son los siguientes:

- Estructura organizacional: (3,44) entre (2,50 – 3,50) N
- Responsabilidad: (3,32) entre (2,50 – 3,50) N
- Recompensa: (2,59) entre (2,50 – 3,50) N
- Desafío ante el cambio: (3,49) entre (2,50 – 3,50) N
- Interacciones: (3,71) > (3,50) F
- Trabajo en equipo: (3,55) > (3,50) F
- Estándares: (3,12) entre (2,50 – 3,50) N
- Conflicto: (3,52) > (3,50) F
- Identidad: (3,94) > (3,50) F

Según los datos identificados en la gráfica, ningún factor promedial por dimensión supera el parámetro ponderado (4,00). La mayoría de indicadores se encuentran categorizados en los límites (2,50 – 3,50) lo que significa una tendencia neutral.

Las dimensiones de mayor incidencia favorable (>3,5) son interacciones, trabajo en equipo, conflicto e identidad, aunque los esquemas ponderados superan a la base referencial en un mínimo. La dimensión que amerita mayor atención en el proceso de retroalimentación es recompensa, tal como se justifica en el siguiente diagrama de Pareto:

Tabla 10. Ponderación promedial Clima organizacional total

Nº	DIMENSIONES	PROMEDIO DE RESULTADO POR DIMENSIÓN
1	Estructura organizacional	3,44
2	Responsabilidad	3,32
3	Recompensa	2,59
4	Desafío ante el cambio	3,49
5	Interacciones	3,71
6	Cooperación (Trabajo en equipo)	3,55
7	Estándares	3,12
8	Conflicto	3,52
9	Identidad	3,94
CLIMA ORGANIZACIONAL		3,41

Elaborado por: Paola Janeth Solarte Portillo

El clima organizacional total se cuantifica en un parámetro promedial de (3,41), factor por debajo del límite favorable establecido (>3.50).

Tabla 11. Análisis de Pareto Dimensiones de clima organizacional

Nº	DIMENSIONES DE MENOR A MAYOR	PROMEDIO DE RESULTADO POR DIMENSIÓN	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
1	Recompensa	2,59	8,43%	8,43%
2	Estándares	3,12	10,16%	18,59%
3	Responsabilidad	3,32	10,84%	29,43%
4	Estructura organizacional	3,44	11,22%	40,64%
5	Desafío ante el cambio	3,49	11,38%	52,03%
6	Conflicto	3,52	11,47%	63,49%
7	Cooperación (Trabajo en equipo)	3,55	11,56%	75,06%
8	Interacciones	3,71	12,11%	87,17%
9	Identidad	3,94	12,83%	100,00%
SUMATORIA Σ		30,67	100,00%	

Elaborado por: Paola Janeth Solarte Portillo

El diagrama de análisis establece que la retroalimentación debe realizarse en todas las dimensiones establecidas, pero en especial priorizar a las variables: recompensa, estándares, responsabilidad, estructura organizacional y desafío ante el cambio.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA: PLAN DE MEJORAMIENTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

6.1 Objetivo de la propuesta

Estructurar una herramienta estratégica y operativa que permita mejorar el clima organizacional del personal de las unidades administrativas en la Universidad Tecnológica Equinoccial, Sede Santo Domingo.

6.2 Esquema propositivo

DIMENSIONES		FACTOR CLAVE DE MEJORA	ESTRATEGIAS
1	Estructura organizacional	Perspectiva estructura de la organización	Estructurar y socializar al personal administrativo los organigramas funcional y de posición de la UTE Santo Domingo
2	Responsabilidad	Capacidad de tomar decisiones	Implementar mecanismos de Empowerment en todas las unidades administrativas
3	Recompensa	Motivación por eficiencia laboral	Diseñar un sistema de reconocimientos permanentes dirigido a los colaboradores de las unidades administrativas con mayor rendimiento
4	Desafío ante el cambio	Flexibilidad ante el cambio	Actualizar al personal administrativo, en relación a los nuevos mecanismos y procedimientos de gestión laboral y talento humano, así como también la inducción de tecnologías de vanguardia en los procesos operativos.
5	Interacciones	Buenas practicas de integración	Fomentar espacios de esparcimiento y socialización entre miembros del personal administrativo con la finalidad de lograr un mayor nivel de integración
6	Cooperación	Trabajo en equipo	Aplicar círculos de calidad en forma permanente
7	Estándares	Evaluaciones de desempeño	Evaluar periódicamente al personal administrativo, mediante procedimientos entendibles para los colaboradores y dar a conocer los resultados individuales en base a lineamientos técnicos.
8	Conflicto	Problemas de interrelación	Crear políticas internas enfocadas a la administración de conflictos, promoviendo al mismo tiempo el respeto y consideración entre colaboradores
9	Identidad	Sentido de pertenencia institucional	Implementar mediante convenios institucionales beneficios estratégicos preferenciales para el personal administrativo de la Universidad, con el propósito de fomentar la satisfacción de sentido de pertenencia institucional.

Figura 53. Propuesta plan de mejoramiento de Clima Organizacional UTE STD
Elaborado por: Paola Janeth Solarte Portillo

6.3 Desarrollo operativo de estrategias

DIMENSIÓN: Estructura organizacional

FACTOR CLAVE DE MEJORA: Perspectiva estructura de la organización.

ESTRATEGIA: Estructurar y socializar al personal administrativo los organigramas funcional y de posición de la UTE Santo Domingo.

OPERACIONALIZACIÓN:

Se propone la elaboración del organigrama funcional y de posición con la finalidad de establecer parámetros técnicos en relación a las posiciones de los niveles jerárquicos y funciones por departamento.

Dichos organigramas deben ser socializados por los encargados de recursos humanos generalmente cuando existan cambios efectuados en dicha estructura, el mecanismo utilizado para la emisión de la información será el correo electrónico. Esta perspectiva ayudará al colaborador a establecer su línea de acción y su participación a nivel operativo dentro de la institución.

A continuación se detallan los organigramas funcional y de posición, en base a la estructura general de la institución universitaria:

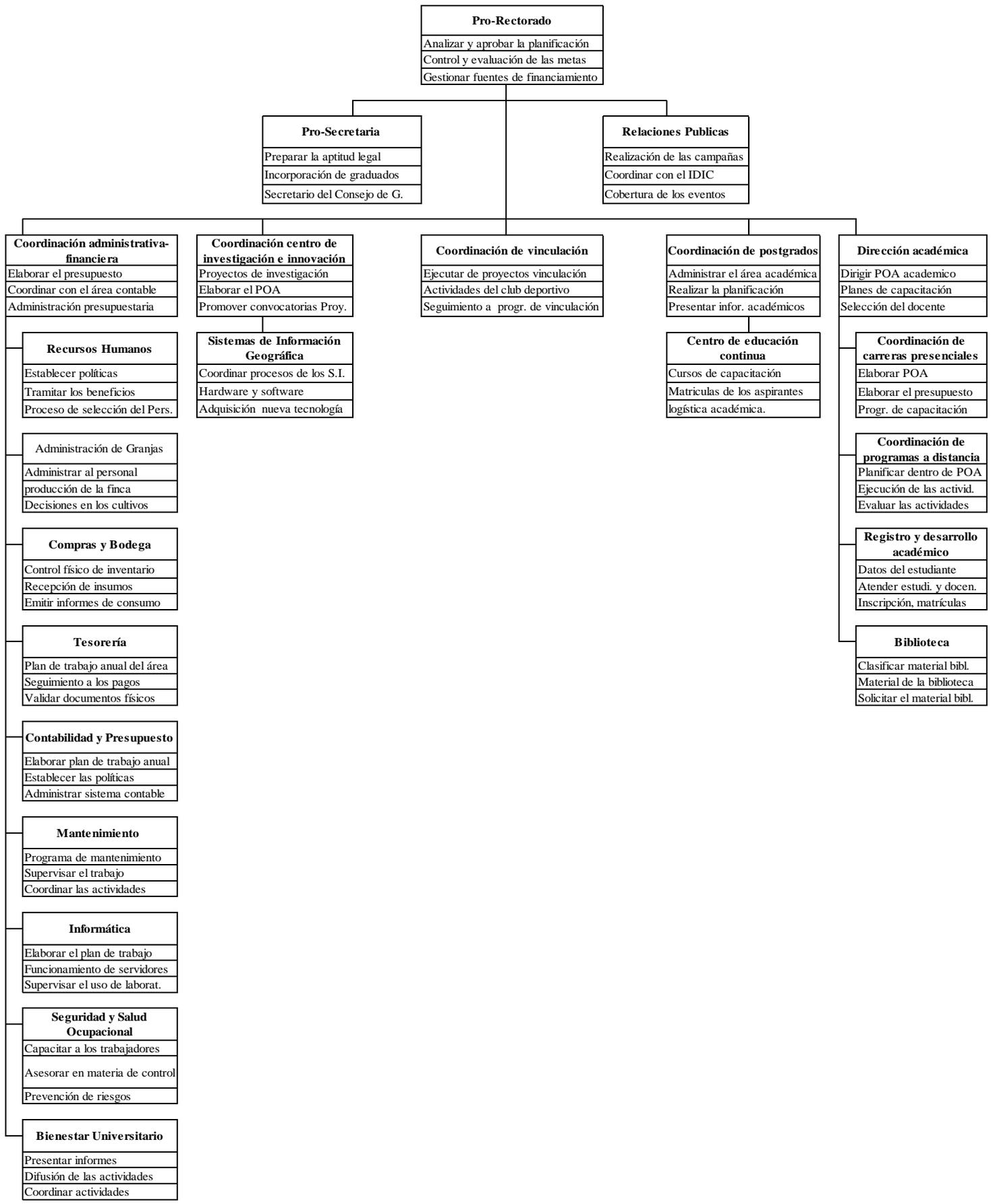


Figura 54. Organigrama funcional UTE STD
 Elaborado por: Paola Janeth Solarte Portillo

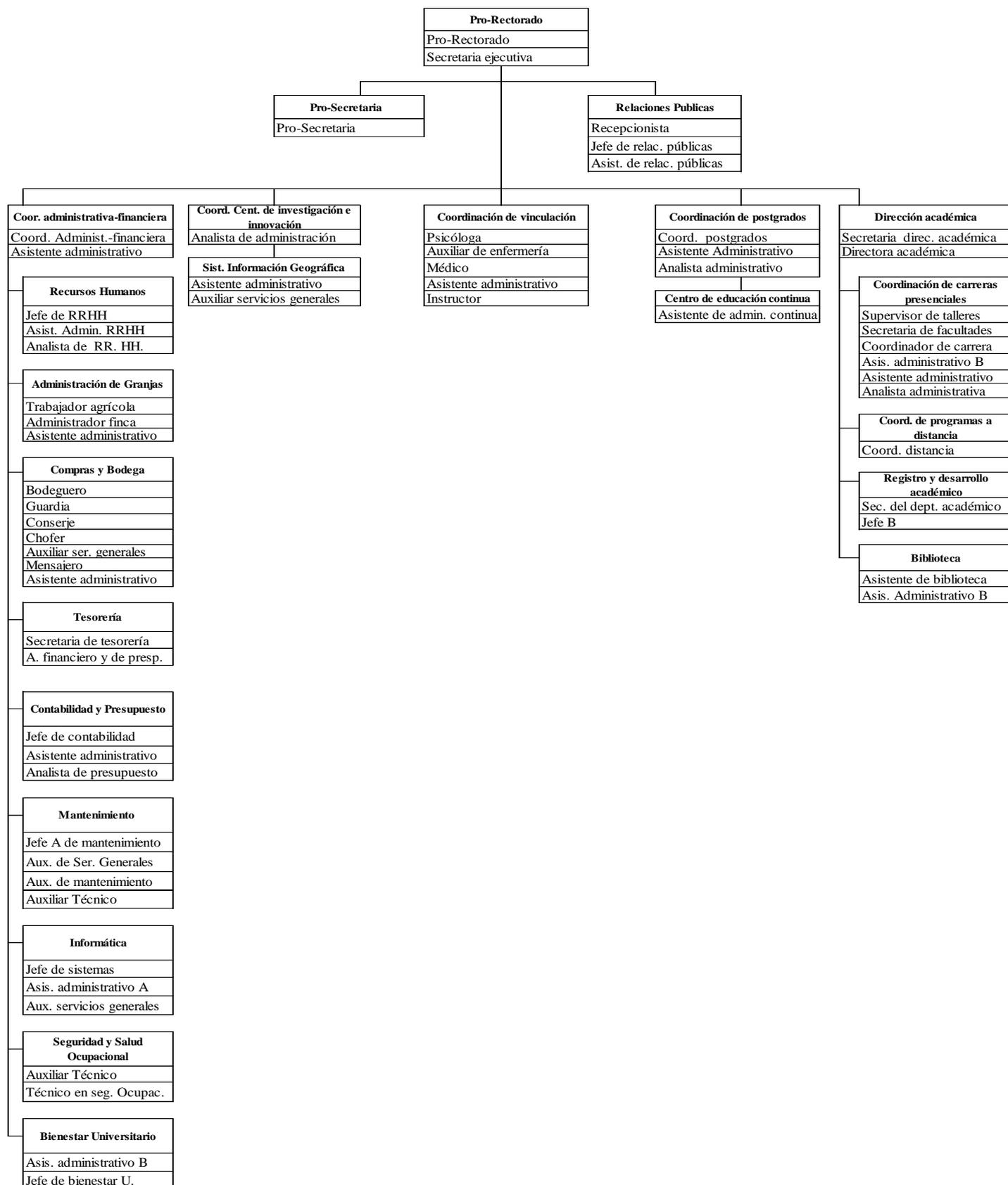


Figura 55. Organigrama de posición UTE STD
Elaborado por: Paola Janeth Solarte Portillo

COSTO DE APLICACIÓN DE ESTRATEGIA

La aplicación de esta estrategia no genera costo, debido a que la socialización de los organigramas estructurados se realiza por medio de correos electrónicos, lo que implica una optimización de las erogaciones operativas, respecto a esta iniciativa.

DIMENSIÓN: Responsabilidad

FACTOR CLAVE DE MEJORA: Capacidad de tomar decisiones

ESTRATEGIA: Implementar mecanismos de Empowerment en todas las unidades administrativas

OPERACIONALIZACIÓN:

El empowerment en una institución se basa en delegar poder y autoridad a los subordinados y transmitirles el sentir de que los trabajadores son dueños (y responsables) de su propio trabajo.

A continuación se propone una serie de mecanismos que permitirán agilizar un plan de empowerment eficaz y a corto plazo para el personal administrativo en la UTE Santo Domingo.

- Ratificar la responsabilidad del personal administrativo por el puesto de trabajo que ocupa en la institución, mediante la emisión del manual de funciones por unidades administrativas, impartida por medio del correo electrónico.
- Eliminar las barreras de comunicación laboral, especialmente entre colaboradores y autoridades de la Universidad. Los jefes y directivos deben tomar la iniciativa para instaurar diálogos amenos e interactivos conjuntamente con los miembros del personal, independientemente de la actividad que se desarrolle.

- Permitir al personal intercambiar información institucional fehaciente entre todos los miembros de la universidad, con espontaneidad y libertad.
- Crear comisiones estratégicas de apoyo institucional, aplicadas al área administrativa y conformada por delegaciones del mismo personal.

COSTO DE APLICACIÓN DE ESTRATEGIA

La aplicación de empowerment dentro de la empresa no genera desembolsos operativos, debido a que su inducción se establece en base a la iniciativa de autoridades y jefes de sub áreas de la universidad, y su estructura estratégica se estipula en base a componentes de desarrollo interno.

DIMENSIÓN: Recompensa

FACTOR CLAVE DE MEJORA: Motivación por eficiencia laboral

ESTRATEGIA: Diseñar un sistema de reconocimientos permanentes dirigido a los colaboradores de las unidades administrativas con mayor rendimiento.

OPERACIONALIZACIÓN:

La UTE Santo Domingo debe reconocer el trabajo eficiente del personal administrativo, para ello es conveniente utilizar los siguientes mecanismos:

- Premiar cada año mediante la emisión de una mención honorífica o placa de reconocimiento al colaborador con mayor nivel de desempeño laboral.
- Emitir una felicitación por escrito al colaborador de mayor desempeño, socializada por medio de correos electrónicos a todos quienes integran las unidades administrativas y personal docente de la universidad.

- Gestionar en coordinación con la asociación de empleados de la universidad la entrega de una bonificación monetaria al colaborador premiado por su labor.

Todas estas actividades deben desarrollarse preferentemente en fechas tales como las fiestas de aniversario de la institución, para dar mayor realce al tipo de actividad y una vez por año, eligiendo en base evaluación de rendimientos al colaborador mayor puntuado.

Además es conveniente brindar facilidades de superación profesional a los colaboradores, en especial a los de mayor nivel de desempeño, ya sea ofreciendo becas por preparación académica, descuentos especiales para la oferta y participación de formación continua.

COSTO DE APLICACIÓN DE ESTRATEGIA

Tabla 12. Costo aplicación de estrategia para la dimensión: Recompensa

DETALLE	PRECIO	COSTO TOTAL
1 Placas Roca incluye Soporte	20,00	20,00
Bonificación premio al desempeño	200,00	200,00
TOTAL		220,00

Elaborado por: Paola Janeth Solarte Portillo

DIMENSIÓN: Desafío ante el cambio

FACTOR CLAVE DE MEJORA: Flexibilidad ante el cambio

ESTRATEGIA: Actualizar al personal administrativo, en relación a los nuevos mecanismos y procedimientos de gestión laboral y talento humano, así como también la inducción de tecnologías de vanguardia en los procesos operativos.

OPERACIONALIZACIÓN:

La actualización del personal administrativo en base a nuevas tendencias administrativas, mecanismos operativos y desarrollo de tecnologías se logra en base a la capacitación permanente, por cuanto se propone los siguientes lineamientos de aprendizaje corporativo:

- Capacitación en la actualización de herramientas tecnológicas on – line y software utilizados para el desarrollo operativo, dirigido a todo el personal administrativo.
- Actualización en nuevos procedimientos administrativos financieros y la incidencia de la política gubernamental.

Es recomendable que dichos programas de actualización se impartan en periodos de vacación de los estudiantes de la universidad, con el propósito direccionar una mayor atención proactiva de los participantes, tal como se muestra en el siguiente cronograma:

FORMACIÓN	HORAS	FECHAS	
		FEBRERO	MARZO
Manejo de herramientas tecnológicas on - line y software UTE	20		
Procedimientos administrativos financieros	20		

Figura 56. Cronograma para actualizaciones corporativa

Elaborado por: Paola Janeth Solarte Portillo

COSTO DE IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIA

Un mecanismo para optimizar la erogación económica en esta estrategia es la utilización del personal docente de la universidad, calificados para impartir este tipo de cursos de actualización. Sin embargo deben considerarse los costos estimados respecto a la contratación del capacitador.

Tabla 13. Costo aplicación de estrategia para la dimensión: Desafío ante el cambio

ACTUALIZACIÓN	Nº COLABORADORES	HORAS	COSTO ESTIMADO POR HORA	COSTO TOTAL ANUAL
Manejo de herramientas tecnológicas on - line y software UTE	78	20	20.00	400.00
Procedimientos administrativos financieros	78	20	25.00	500.00
TOTAL COSTO ESTIMADO				900.00

Elaborado por: Paola Janeth Solarte Portillo

DIMENSIÓN: Interacciones

FACTOR CLAVE DE MEJORA: Buenas prácticas de integración.

ESTRATEGIA: Fomentar espacios de esparcimiento y socialización entre miembros del personal administrativo con la finalidad de lograr un mayor nivel de integración.

OPERACIONALIZACIÓN:

Las programaciones sociales son mecanismos para lograr la interrelación del personal en la institución mediante el desarrollo de reuniones de esparcimiento, estas pueden ser:

- Campeonatos deportivos entre administrativos.

Se propone generalmente hacer uso de canchas de la institución y organizar competencias de fútbol y básquet por medio de una comisión de deportes conformada por el personal del área administrativa. Los encuentros deportivos pueden desarrollarse en un fin de semana para no perjudicar los horarios de trabajo establecidos y en fechas que concuerden con el aniversario institucional para formalizar la actividad e incluso las premiaciones pertinentes.

- Almuerzos de integración

Con la finalidad de fomentar la interrelación e integración entre todos los compañeros de trabajo del área administrativa se propone la coordinación de al menos dos almuerzos de socialización al año, en donde participen todos los miembros del personal administrativo.

COSTO DE APLICACIÓN DE ESTRATEGIA

Tabla 14. Costo aplicación de estrategia para la dimensión: Interacciones

DETALLE	CANTIDAD	COSTO ESTIMADO POR PERSONA	COSTO TOTAL
Campeonato deportivo (Medallas)	33	1,15	37,95
Almuerzos integracional 1	78	3,50	273,00
Almuerzos integracional 2	78	3,50	273,00
TOTAL			583,95

Elaborado por: Paola Janeth Solarte Portillo

DIMENSIÓN: Cooperación

FACTOR CLAVE DE MEJORA: Trabajo en equipo.

ESTRATEGIA: Aplicar círculos de calidad en forma permanente

OPERACIONALIZACIÓN

Los círculos de calidad son consensos en la solución de problemas organizacionales, en la que participan todos los miembros de la empresa, involucrando a los colaboradores y fortaleciendo el trabajo en equipo.

Se propone la siguiente fundamentación secuencial para la aplicación de dicha estrategia.

- Identificación de problemas, estudio a fondo de las técnicas para mejorar la calidad y la productividad, y diseño de soluciones. En esta etapa los miembros del Círculo de Calidad, se reúnen para exponer todos los problemas, enlistados correspondientes a su área de trabajo es importante detectar todos los inconvenientes que son percibidos. Una vez que se han obtenido éstos, se jerarquizan por su orden de importancia, siendo relevante que todos los integrantes den su opinión, haciendo valer sus puntos de vista y con la coordinación del líder.
- Por consenso se elige el problema de mayor importancia, el cual pasará a ser el objeto prioritario de análisis. Posteriormente, se recopilan todos los datos para precisar el problema con orientación hacia su solución. Esta información se analiza y discute. Habiendo elegido la mejor solución o en su caso la primera y segunda alternativa, se elabora un plan de acción correctiva o de mejoramiento.
- Explicar, en una exposición para la Dirección o el nivel gerencial, la solución propuesta por el grupo, con el fin de que los relacionados con el asunto decidan acerca de su factibilidad. El plan de acción correctiva o de mejoramiento es expuesto a la Dirección o la Gerencia, para continuar con un diálogo con otras áreas y niveles, involucrándose éstas según lo requiera el análisis. Si existe acuerdo se autoriza la implantación, pero si por alguna causa no se aprueba, se explica al grupo y se les motiva a encontrar otra solución más viable.
- Ejecución de la solución por parte de la organización general. El plan de trabajo aprobado es puesto en marcha por los integrantes del Círculo de Calidad con el respaldo y la asesoría de los niveles superiores y en su caso de las áreas involucradas.

- Evaluación del Éxito de la propuesta por parte del Círculo y de la organización. Esta parte es muy importante ya que permite constatar aciertos y errores y en consecuencia instrumentar adecuaciones de mejora.

El círculo de calidad debe estar coordinado por una comisión técnica designada por las autoridades de la universidad. Es conveniente desarrollar como mínimo un círculo de calidad para el área administrativa en periodo anual.

COSTO DE APLICACIÓN DE ESTRATEGIA

Para llevar a efecto el desarrollo de círculos de calidad se requieren como mínimo la adquisición de los siguientes materiales de trabajo:

Tabla 15. Costo aplicación de estrategia para la dimensión: Cooperación

DETALLE	CANTIDAD	COSTO U	COSTO TOTAL
Carpetas	78	0,71	55,38
Resma de papel	5	3,00	15,00
Esféros azul	78	0,25	19,50
TOTAL			89,88

Elaborado por: Paola Janeth Solarte Portillo

DIMENSIÓN: Estándares

FACTOR CLAVE DE MEJORA: Evaluaciones de desempeño.

ESTRATEGIA: Evaluar periódicamente al personal administrativo, mediante procedimientos entendibles para los colaboradores y dar a conocer los resultados individuales en base a lineamientos técnicos.

OPERACIONALIZACIÓN

Se debe evaluar el rendimiento o desempeño del personal administrativo, en base a fundamentos técnicos pero entendibles para el colaborador, con la finalidad de que el evaluado comprenda sus falencias y acepte el retroalimentarlas.

Las evaluaciones deben realizarse en un esquema sistemático de 360°, es decir un procedimiento en donde participen los encargados de las subáreas como evaluadores.

Con la finalidad de estructurar una herramienta de evaluación de rendimiento al personal administrativo de la UTE Santo Domingo, se propone la siguiente ficha de medición ponderada:



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL - SANTO DOMINGO
FORMULARIO DE EVALUACIÓN PERSONAL ADMINISTRATIVO

Apellidos y Nombres del evaluado _____
 Designación del cargo _____
 Código _____
 Fecha de calificación _____
 Evaluador _____

CARACTERÍSTICAS SUBJETIVAS

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Compromiso institucional									
Motivación laboral									
Responsabilidad									
Trabajo en equipo									

PROMEDIO SUBTOTAL

CARACTERÍSTICAS OBJETIVAS

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Eficiencia específica de la función laboral									
Puntualidad y Just in time									
Cumplimiento de metas y objetivos del puesto									
Aporte a la solución de problemas del área laboral									

PROMEDIO SUBTOTAL

CALIFICACIÓN PROMEDIAL TOTAL

0 - 2	PÉSIMO
2,1 - 4	INSATISFACTORIO
4,1 - 6	REGULAR
6,1 - 8	BUENO
8,1 - 10	EXCELENTE

FIRMA EVALUADOR

Figura 57. Ficha de evaluación personal administrativo UTE STD
 Elaborado por: Paola Janeth Solarte Portillo

Se recomienda desarrollar la evaluación en procesos trimestrales para obtener una mayor claridad sobre el diagnóstico de desempeño del personal.

DETALLE	FECHAS PERIODO ANUAL			
	MARZO	JUNIO	SEPTIEMBRE	DICIEMBRE
Evaluación de rendimiento N° 1				
Evaluación de rendimiento N° 2				
Evaluación de rendimiento N° 3				
Evaluación de rendimiento N° 4				

Figura 58. Cronograma de evaluación personal administrativo UTE STD
Elaborado por: Paola Janeth Solarte Portillo

COSTO APLICACIÓN DE ESTRATEGIA

Para el desarrollo de las evaluaciones trimestrales no se requiere de erogaciones sustanciales, debido a que el procedimiento es efectuado por quienes integran la institución, sin embargo se detalla un costo referencial por la utilización del material operativo (Copias Fichas).

Tabla 16. Costo aplicación de estrategia para la dimensión: Estándares

DETALLE	N° FICHAS DE EVALUACIÓN	COSTO COPIAS FICHAS DE EVALUACIÓN	COSTO ANUAL
Evaluación de rendimiento N° 1	78	0,05	3,9
Evaluación de rendimiento N° 2	78	0,05	3,9
Evaluación de rendimiento N° 3	78	0,05	3,9
Evaluación de rendimiento N° 4	78	0,05	3,9
TOTAL			15,6

Elaborado por: Paola Janeth Solarte Portillo

DIMENSIÓN: Conflicto

FACTOR CLAVE DE MEJORA: Problemas de interrelación.

ESTRATEGIA: Crear políticas internas enfocadas a la administración de conflictos, promoviendo al mismo tiempo el respeto y consideración entre colaboradores.

OPERACIONALIZACIÓN

Se propone las siguientes políticas estratégicas, instituidas con la finalidad de evitar conflictos entre compañeros de trabajo, y promuevan al desarrollo de soluciones apropiada ante las potenciales tergiversaciones entre el personal administrativo.

Política interna General para administración de conflictos:

- Las decisiones de las autoridades estarán basadas en criterios profesionales y orientados a salvaguardar los intereses institucionales de la Universidad. Por tanto, no dependerán de injerencia política, grupal o personal.
- El personal debe actuar respetando el orden jerárquico, entendiendo que la estructura de la Universidad responde a una organización técnica con niveles de mando en los que se integran los intereses de todos sus miembros.
- El personal debe comprender y entender que todo pedido, reclamo, expresión de puntos de vista de los colaboradores se realizará a través de los canales y mecanismos internos establecidos emitidos por escrito.

Se prohíbe a al personal de la UTE - STD

- Utilizar indebidamente la información confidencial o no pública para obtener provecho o salvaguardar intereses individuales o de terceros.
- Utilizar su cargo dentro de la Universidad para obtener favores personales o familiares y/o de terceros, o para influir en decisiones que igualmente beneficien en forma personal, familiar o de terceros.
- Utilizar la infraestructura, bienes, servicios o cualquier medio de la Universidad en beneficio personal o económico.
- Recibir (o dar) obsequios o regalos, o cualquier otro tipo de compensación en dinero o en especies que afecten las decisiones de los funcionarios.
- Emitir comentarios dolosos o mal intencionados entre compañeros de trabajo.

Difusión de políticas

Para socializar las políticas establecidas es oportuno hacer uso del correo electrónico, el mismo que servirá para enviar dichos compendios a todos los miembros del personal administrativo, optimizando en su totalidad tiempo y recursos.

COSTO APLICACIÓN DE ESTRATEGIA

Esta estrategia no implica desembolsos operativos, por cuanto su aplicación depende de la predisposición de las autoridades pertinentes de la institución, sin la necesidad de incurrir en erogaciones adicionales.

DIMENSIÓN: Identidad

FACTOR CLAVE DE MEJORA: Sentido de pertenencia institucional

ESTRATEGIA: Implementar mediante convenios institucionales beneficios estratégicos preferenciales para el personal administrativo de la Universidad, con el propósito de fomentar la satisfacción de sentido de pertenencia institucional.

OPERACIONALIZACIÓN

Una manera de que el personal administrativo se sienta identificado con la institución es gestionar beneficios o prioridades para los colaboradores que son parte de la función laboral de la Universidad.

- Gestionar la autorización del uso de las instalaciones recreacionales (Complejo vacacional) de la Universidad para el personal administrativo de la UTE STD considerando normas y políticas de uso de dicha infraestructura, este beneficio permitirá a los colaboradores tener una opción de esparcimiento fuera de la ciudad por pertenecer a la comunidad universitaria.
- Coordinar conjuntamente con entidades comerciales privadas la emisión de descuentos en compras exclusivos para el personal administrativo de la UTE STD.

COSTO APLICACIÓN DE ESTRATEGIA

Esta estrategia implica la acción y gestión de una comisión integrada por miembros de la institución con el aval de las autoridades correspondientes. En efecto no se identifican erogaciones operativas, debido a que su aplicación depende de la predisposición y proactividad de quienes estén al frente de esta iniciativa.

6.4 Recursos requeridos para la propuesta (Materiales, Equipos, humanos)

N°	DIMENSIONES	ESTRATEGIAS	MATERIALES	EQUIPOS	THUMANO
1	Estructura organizacional	Estructurar y socializar al personal administrativo los organigramas funcional y de posición de la UTE Santo Domingo		Computador ³	Analista de RRHH - Autoridades ⁴
2	Responsabilidad	Implementar mecanismos de Empowerment en todas las unidades administrativas			Autoridades - jefes institución ⁴
3	Recompensa	Diseñar un sistema de reconocimientos permanentes dirigido a los colaboradores de las unidades administrativas con mayor rendimiento	Placas de reconocimiento ²		Analista de RRHH - Autoridades ⁴
4	Desafío ante el cambio	Actualizar al personal administrativo, en relación a los nuevos mecanismos y procedimientos de gestión laboral y talento humano, así como también la inducción de tecnologías de vanguardia en los procesos operativos.		Equipo audiovisual - Computador ³	Técnico Capacitador ¹
5	Interacciones	Fomentar espacios de esparcimiento y socialización entre miembros del personal administrativo con la finalidad de lograr un mayor nivel de integración.	Medallas ²		Contratista servicios varios ¹
6	Cooperación	Aplicar círculos de calidad en forma permanente	Carpetas, hojas, esferos ²	Equipo audiovisual - Computador ³	Comisión técnica institucional ⁴
7	Estándares	Evaluar periódicamente al personal administrativo, mediante procedimientos entendibles para los colaboradores y dar a conocer los resultados individuales en base a lineamientos técnicos.	Fichas de evaluación ³	Computador ³	Analista RRHH - Comisión de evaluación ⁴
8	Conflicto	Crear políticas internas enfocadas a la administración de conflictos, promoviendo al mismo tiempo el respeto y consideración entre colaboradores.		Computador ³	Autoridades - jefes institución ⁴
9	Identidad	Implementar mediante convenios institucionales beneficios estratégicos preferenciales para el personal administrativo de la Universidad, con el propósito de fomentar la satisfacción de sentido de pertenencia institucional.			Comisión técnica Administrativos ⁴

Figura 59. Recursos requeridos para propuesta de clima organizacional UTE STD

Elaborado por: Paola Janeth Solarte Portillo

6.5 Presupuesto de costos

Nº	DIMENSIONES	ESTRATEGIAS	COSTOS
1	Estructura organizacional	Estructurar y socializar al personal administrativo los organigramas funcional y de posición de la UTE Santo	0,00
2	Responsabilidad	Implementar mecanismos de Empowerment en todas las unidades administrativas	0,00
3	Recompensa	Diseñar un sistema de reconocimientos permanentes dirigido a los colaboradores de las unidades administrativas con mayor rendimiento	220,00
4	Desafío ante el cambio	Actualizar al personal administrativo, en relación a los nuevos mecanismos y procedimientos de gestión laboral y talento humano, así como también la inducción de tecnologías de vanguardia en los procesos operativos.	900,00
5	Interacciones	Fomentar espacios de esparcimiento y socialización entre miembros del personal administrativo con la finalidad de lograr un mayor nivel de integración.	583,95
6	Cooperación	Aplicar círculos de calidad en forma permanente	89,88
7	Estándares	Evaluar periódicamente al personal administrativo, mediante procedimientos entendibles para los colaboradores y dar a conocer los resultados individuales en base a lineamientos técnicos.	15,60
8	Conflicto	Crear políticas internas enfocadas a la administración de conflictos, promoviendo al mismo tiempo el respeto y consideración entre colaboradores.	0,00
9	Identidad	Implementar mediante convenios institucionales beneficios estratégicos preferenciales para el personal administrativo de la Universidad, con el propósito de fomentar la satisfacción de sentido de pertenencia institucional.	0,00
TOTAL COSTOS			1.809,43

Figura 60. Presupuesto de costos Estimados Propuesta de Plan de clima organizacional UTE STD

Elaborado por: Paola Janeth Solarte Portillo

6.6 Resumen técnico del desarrollo operativo estratégico (Propuesta)

Seguidamente se presenta en un esquema completo la propuesta establecida para el mejoramiento del clima organizacional para el personal de las unidades administrativas de la UTE Sede Santo Domingo:

Nº	DIMENSIONES	FACTOR CLAVE DE MEJORA	ESTRATEGIAS	PRINCIPALES ACTIVIDADES	MATERIALES	EQUIPOS	THUMANO	COSTO
1	Estructura organizacional	Perspectiva estructura de la organización.	Estructurar y socializar al personal administrativo los organigramas funcional y de posición de la UTE Santo Domingo	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración del organigrama funcional y de posición Socialización de organigrama por medio de correo electrónico 		Computador ³	Analista de RRHH - Autoridades ⁴	0,00
2	Responsabilidad	Capacidad de tomar decisiones	Implementar mecanismos de Empowerment en todas las unidades administrativas	<ul style="list-style-type: none"> Ratificar la responsabilidad del personal administrativo Eliminar las barreras de comunicación laboral Permitir al personal intercambiar información Crear comisiones estratégicas de apoyo institucional 		Computador ³	Autoridades - jefes institución ⁴	0,00
3	Recompensa	Motivación por eficiencia laboral	Diseñar un sistema de reconocimientos permanentes dirigido a los colaboradores de las unidades administrativas con mayor rendimiento	<ul style="list-style-type: none"> Premiar con emisión de una mención honorífica al personal de mayor rendimiento Emitir una felicitación por escrito al colaborador de mayor desempeño Entrega de una bonificación monetaria al colaborador premiado por su labor 	Placas de reconocimiento ²	Computador ³	Analista de RRHH - Autoridades ⁴	220,00
4	Desafío ante el cambio	Flexibilidad ante el cambio	Actualizar al personal administrativo, en relación a los nuevos mecanismos y procedimientos de gestión laboral y talento humano, así como también la inducción de tecnologías de vanguardia en los procesos operativos.	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación en la actualización de herramientas tecnológicas on – line y software Actualización en nuevos procedimientos administrativos financieros y la incidencia de la política gubernamental. 		Equipo audiovisual - Computador ³	Técnico Capacitador ¹	900,00
5	Interacciones	Buenas prácticas de integración	Fomentar espacios de esparcimiento y socialización entre miembros del personal administrativo con la finalidad de lograr un mayor nivel de integración.	<ul style="list-style-type: none"> Campeonatos deportivos entre administrativos Almuerzos de integración 	Medallas ²		Contratista servicios varios ¹	583,95
6	Cooperación	Trabajo en equipo	Aplicar círculos de calidad en forma permanente	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de problemas, selección de los factores de mayor nivel crítico, Análisis de la solución propuesta en conjunto, ejecución y evaluación. 	Carpetas, hojas, esferos ²	Equipo audiovisual - Computador ³	Comisión técnica institucional ⁴	89,88
7	Estándares	Evaluaciones de desempeño.	Evaluar periódicamente al personal administrativo, mediante procedimientos entendibles para los colaboradores y dar a conocer los resultados individuales en base a lineamientos técnicos.	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de evaluaciones mediante el esquema sistemático de 360° 	Fichas de evaluación ³	Computador ³	Analista RRHH - Comisión de evaluación ⁴	15,60
8	Conflicto	Problemas de interrelación.	Crear políticas internas enfocadas a la administración de conflictos, promoviendo al mismo tiempo el respeto y consideración entre colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> Instaurar políticas para la administración de conflictos y socializarlas constantemente mediante correo electrónico 		Computador ³	Autoridades - jefes institución ⁴	0,00
9	Identidad	Sentido de pertenencia institucional	Implementar mediante convenios institucionales beneficios estratégicos preferenciales para el personal administrativo de la Universidad, con el propósito de fomentar la satisfacción de sentido de pertenencia institucional.	<ul style="list-style-type: none"> Gestionar la autorización del uso de las instalaciones recreacionales (Complejo vacacional) Coordinar conjuntamente con entidades comerciales privadas la emisión de descuentos en compras exclusivos para el personal administrativo de la UTE STD. 			Comisión técnica Administrativos ⁴	0,00

Figura 61. Resumen técnico del desarrollo operativo estratégico - propuesta de clima organizacional UTE STD

Elaborado por: Paola Janeth Solarte Portillo

1	POR CONTRATAR
2	POR ADQUIRIR
3	EN EXISTENCIA
4	RRHH EXISTENTE

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Más del 50% del personal administrativo muestra una tendencia neutral respecto a la aplicabilidad de la gestión por procesos en el desarrollo de la estructura organizacional de la Institución, esto significa que existen parámetros de indecisión o desconocimiento de los colaboradores encuestados sobre el organigrama y su aplicación estratégica a nivel funcional.
- La mayoría del personal de las unidades administrativas de la Universidad Tecnológica Equinoccial Sede Santo Domingo manifiestan que en la institución no se premia el desempeño eficiente o el trabajo bien realizado, esta tendencia afecta directamente al clima organizacional de la entidad.
- La mayoría del personal encuestado afirma que las autoridades de la institución se preocupan por fomentar la integración constante de los colaboradores, esto es beneficioso y permite fomentar un clima organizacional favorable.
- El clima organizacional total de las unidades administrativas de la UTE STD representa un factor promedial de (3,41) es decir se establece como un parámetro neutral, que no alcanza el límite favorable requerido ($>3,50$). Lo que significa que se deben tomar medidas correctivas para el mejoramiento del clima organizacional.
- Los resultados evidencian que el clima organizacional necesita ser retroalimentado. Según análisis de Pareto las dimensiones con mayor nivel de incidencia desfavorable son: recompensa, estándares, responsabilidad, estructura organizacional y desafío ante el cambio. Cuantitativamente la dimensión recompensa se instituye con una la tendencia crítica en relación a los demás indicadores (2,59). La mayoría de las dimensiones cuantifican factores promediales Neutros, es decir no asciendes al parámetro favorable esperado ($>2,25 < 3,50$) a excepción de interacciones, trabajo en equipo, conflicto e identidad.

Recomendaciones

- Aplicar la propuesta del plan de mejoramiento de clima organizacional para el personal de las unidades administrativas de la UTE STD, en base a los lineamientos y componentes establecidos en el presente esquema operativo estratégico, con el propósito de aportar al desarrollo de la cultura empresarial y satisfacción laboral de los colaboradores.
- Priorizar la implementación de estrategias correctivas para las dimensiones de: recompensa, estándares, responsabilidad, estructura organizacional y desafío ante el cambio. Preocuparse por el desarrollo de un clima organizacional favorable para la Universidad, en especial para las unidades administrativas de la institución.
- Estipular técnicamente parámetros de medición del clima organizacional para el personal de las unidades administrativas de la universidad, con el propósito de estructurar lineamientos de desarrollo organizacional enfocados al bienestar del talento humano.
- Utilizar programas estadísticos que faciliten el desarrollo de los procedimientos operativos para la evaluación de clima organizacional, en base a dimensiones de análisis que fortalezcan la perspectiva de estudio, con la finalidad de identificar factores críticos y retroalimentarlos.

BIBLIOGRAFÍA

- Andrés Navarro Dobao, (2012), Clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa actual, Primera edición, España: Universitat Abat Oliba CEU
- Brunet, L, (2011), El Clima de Trabajo en las Organizaciones, México: Trillas
- C.E.E.I. Galicia (2010), Manuales prácticos de gestión, Santiago de Compostela: Bic Galicia
- Córdova Rebeca, (2012), proceso administrativo, (Primera Edición), México: Red tercer milenio s.c.
- Chiang, M., Martín, M^a J., Núñez, A. (2010), Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid: Ed. Universidad Pontificia Comillas.
- Chiavenato, (2011), Administración de recursos humanos, novena edición, México, Mcgrawhill
- Chiavenato, Idalberto, (2012), gestión del talento humano, cuarta edición, México, editorial Mc Graw Hill Educación
- Davis, S. y Palladino, J, (2010), Psicología, 5^a. Ed. México, Editorial Pearson.
- Enrique, A. (2011), La Planificación de la Comunicación Organizacional, España, Servei de Publicacions
- García, M., Escalante, M., Quiroga, Y. (2012), Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad, Contribuciones a la Economía, Noviembre 2012, Universidad de Málaga. España.

- Gary Dessler, Ricardo Varela, (2010), Administración de recursos humanos, quinta edición, México: Pearson
- García Alcaraz, (2012), Selección de proveedores basado en análisis dimensional, Revista de Contaduría y Administración, División Investigación Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, México
- Orbegoso Galarza (2010), Revista Psicología, Problemas teóricos del clima organizacional: un estado de la cuestión, vol. 12, Universidad César Vallejo
- Robbins y Judge, (2009), Comportamiento organizacional, Decimotercera edición, México: Pearson educación
- Rodríguez, A. (2010), Clima organizacional y su influencia en el rendimiento individual. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango, Guatemala.
- Ronda, Guerras, (2010), Dinámica de la evolución del concepto de estrategia 1962-2008: un análisis de co-palabras, Ponencia presentada al XX Congreso Nacional ACEDE, Granada
- Silva Freire, R. P. (2009), El clima organizacional en la gestión empresarial: su consideración en el diseño del balanced corecard, Tesis doctoral. Universidad de Granada, Granada
- Tinoco, Soler (2011), Revista criterio libre, Aspectos generales del capital humano, volumen 9

PAGINAS WEB

- Revista IIPSI, 2010, recuperado de:
http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v13_n1/pdf/a10.pdf
- Pereira, R (2011). 101 Formas de motivar a sus empleados. [Documento en línea] disponible en: www.microsoft.com
- Castellano, R. (2009). Marble Tree Group. Obtenido de Management Ideas - Un blog de Marble TreeGroup S.A:
<http://www.marbletreegroup.com.ar/blog/?cat=47>

ANEXOS

ANEXO N° 1: CUESTIONARIO



CUESTIONARIO PROPUESTO PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS DE LA UTE SANTO DOMINGO

Objetivo:

Conocer la percepción que tiene el personal administrativo frente al Clima Organizacional en la Universidad Tecnológica Equinoccial Sede Santo Domingo.

Instrucciones:

- Recuerde que las respuestas son opiniones basadas en su experiencia de trabajo, por lo tanto no hay respuesta incorrecta ni correcta.
- Todas las respuestas a esta encuesta son de carácter anónimas.
- Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados y marque la respuesta que usted crea conveniente, de acuerdo a la siguiente escala:

OPCIÓN	SIMBOLOGÍA
Totalmente en desacuerdo	TMDS
Desacuerdo	DS
Neutro	N
De acuerdo	DA
Totalmente De acuerdo	TMDA

DIMENSIONES	Nº	PREGUNTAS	TMD5	DS	N	DA	TMDA
Estructura Organizacional	1	En la institución se respetan los niveles jerárquicos establecidos					
	2	Conoce perfectamente el organigrama de la institución					
	3	La estructura organizacional está basada en la gestión de procesos					
Responsabilidad	4	Sus autoridades confían en que usted puede solucionar problemas específicos referentes a su puesto de trabajo					
	5	La presión que ejercen sus autoridades no le genera incomodidad laboral					
	6	Tiene la facultad de tomar decisiones específicas de su puesto de trabajo					
Recompensa	7	En esta institución se premia a la persona que trabaja bien					
	8	Se reconocen las horas extras en la institución					
	9	Se siente satisfecho con la remuneración recibida					
Desafío ante el cambio	10	Según su percepción la institución es flexible ante los cambios del entorno					
	11	Está conforme con las funciones y tareas encomendadas en su puesto de trabajo					
	12	La función que desempeña le genera demasiado estrés					
Interacciones	13	Existe confianza y respeto entre compañeros de trabajo					
	14	Existe amistad y afinidad entre los miembros de las unidades administrativas de la institución					
	15	La institución fomenta la integración constante entre todos los miembros de las unidades administrativas					
Cooperación (Trabajo en Equipo)	16	Se promueve el trabajo en equipo					
	17	Existe apoyo mutuo entre compañeros cuando se presenta un problema específico					
	18	Se siente apoyado y respaldado por sus autoridades					
Estándares	19	Las evaluaciones de rendimiento son demasiado rigurosas					
	20	Existe inconformidad por el mecanismo de evaluación del desempeño					
	21	Esta de acuerdo en que el sistema de evaluación de rendimiento implantado ha permitido mejorar el nivel funcional administrativo					
Conflictos	22	En la institución existen personas que hablan mal de los compañeros					
	23	Existen problemas debido a la circulación de chismes y rumores					
	24	Generalmente existen conflictos entre personal administrativo y autoridades de la universidad					
Identidad	25	Con este trabajo me siento realizado/a profesionalmente					
	26	Me siento orgulloso/a de pertenecer a esta institución					
	27	Sus compañeros de trabajo se expresan bien de la institución					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N° 2: LISTA DE PERSONAL

NOMBRE	CARGO
ALCIVAR MENDOZA MARIA IRENE	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B
AREVALO INTRIAGO LUIS RAFAEL	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B
BARBA MOSQUERA ANGELA ELENA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B
DE LA TORRE MOLINA ROBERTO CARLOS	ASISTENTE ADMINISTRATIVO A
ERAZO VACA SONIA SVETLANA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B
GONZALES DAVILA RICARDO PAUL	ASISTENTE ADMINISTRATIVO A
GONZALES ESPINOSA RAQUEL	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B
HEREDIA HOLGUIN SARA PATRICIA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B
LOAYZA ASTUDILLO MARLON RICARDO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO A
PANTOJA REASCOS CARMELA IRENE	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B
PEREZ CHAMORRO OLGA BENIGNA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B
POZO INSUASTY DEZI ELIZABETH	ASISTENTE ADMINISTRATIVO A
ROBLES PARRAGA CELIA KARINA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B
RUIZ LOPEZ SILVANA ELIZABETH	ASISTENTE ADMINISTRATIVO A
SANCHEZ MORENO ANGELA ESTHELA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO A
SANMARTIN RAMON VERONICA CECIBEL	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B
SOLARTE PORTILLO PAOLA JANETH	ASISTENTE ADMINISTRATIVO A
TULCAN MOLINA VERONICA ALEXANDRA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO A
VELEZ SANTANA JULIA MARGARITA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO A
ALDAZ LOPEZ RICHARD EDMUNDO	MEDICO
ARCE CHARCOPA NORA CECILIA	MEDICO
ALMENABA GUERRERO PATRICIA YAJAIRA	JEFE A
BRAVO BRAVO IDILIA FERNANDA	JEFE A
GAIBOR BOSQUEZ OLGA UMBELINA	JEFE A
MACIAS LOOR JAZMINA MARIELA	JEFE A
PERALTA JARAMILLO JIMMY ROBERTH	JEFE A
VEGA CHANGO GERMAN AUGUSTO	JEFE A
ANDRADE LINO DARWIN HUMBERTO	AUXILIAR SERVICIOS GENERALES
AREVALO PUGLLA RENE MARCELINO	AUXILIAR SERVICIOS GENERALES
BARCIA ANDRADE ANGEL MANUEL	AUXILIAR SERVICIOS GENERALES
FIERRO SILVA FREDDY BOLIVAR	AUXILIAR SERVICIOS GENERALES
HARO TREJO NELSON RAMIRO	AUXILIAR SERVICIOS GENERALES
HERNANDEZ ZAMBRANO HUGO HOMERO	AUXILIAR SERVICIOS GENERALES
PAREDES CASTRO JOSE STALIN	AUXILIAR SERVICIOS GENERALES
PAREDES TENORIO JOSE ANTONIO	AUXILIAR SERVICIOS GENERALES
TOBAR MEDRANDA MIGUEL DEL JESUS	AUXILIAR SERVICIOS GENERALES
ZAMBRANO LUCIO LEONARDO ALBERTO	AUXILIAR SERVICIOS GENERALES
ANDRADE MIRANDA YADIRA JUANA	INSPECTOR
ARMIJOS GUAMAN DENNIS ROBERT	CHOFER
SALAS MINDA OSWALDO	CHOFER
ARTEAGACORDOBA DEICYAZUCENA	SECRETARIA
INTRIAGO PARRAGA DIANA NOEMI	SECRETARIA
LALANGUI MAZA EVELIN TATIANA	SECRETARIA
MARTINEZ FLORES LISSETH KATERINE	SECRETARIA
MENDOZA VINTIMILLA ROXANA GABRIELA	SECRETARIA
PASPUEL LOOR SILVIA JOHANA	SECRETARIA
PUERTAS IBARRA PATRICIA LIBETH	SECRETARIA
BARCIA QUIJJE CRISTHIAN ALFARO	TRABAJADOR AGRICOLA
ESTRADA SUAREZ WILLIAN ERNESTO	TRABAJADOR AGRICOLA
FLORES SANCHEZ ANGEL BYRON	TRABAJADOR AGRICOLA
RIVADENEIRA ARTEAGA MANUEL DE LOS REYES	TRABAJADOR AGRICOLA
SANCHEZ BRIONES MARCELO RAMIRO	TRABAJADOR AGRICOLA
VALENCIA PAZ ANGEL GABRIEL	TRABAJADOR AGRICOLA
BUITRON MARIN DIANA CRISTINA	ANALISTA ADMINISTRACION
GOMEZ MUÑOZ MAYRA KATTY	ANALISTA ADMINISTRACION
PATIÑO CAMPOVERDE MIRIAN MERCEDES	ANALISTA ADMINISTRACION
VILLA VICENCIO ABRIL MERCY JANNETH	ANALISTA ADMINISTRACION
CAICEDO NAZARENO AGILEO	GUARDIA DE SEGURIDAD
CARRILLO BASANTES NELSON RICARDO	INSTRUCTOR
RIVERA HERRERA GLENDA AZUCENA	INSTRUCTOR
RODRIGUEZ ARMERO FREDDY GEOVANNY	INSTRUCTOR
VERGARA SUAREZ CARLOS OSWALDO	INSTRUCTOR
CARRION CAJAMARCA ROSA INES	PSICOLOGA
GRANDA FEBRES SANDRA ROCIO	TECNICO EN SEGURIDAD OCUPACIONAL
GUZMAN CAMACHO CLEMENCIA ELIZABETH	ANALISTA DE RR. HH.
LAGOS CALPA LUIS ALFONSO	CONSERJE
LAGOS CALPA HERNAN ALFREDO	CONSERJE
RAMIREZ LARGO BAIRON EFREN	CONSERJE
SOLORZANO MOREIRA VICENTA MARGARITA	CONSERJE
MANZANO SILVA EDWIN SAUL	AUXILIAR TECNICO
RAMIREZ SEGARRA JORGE LUIS	AUXILIAR TECNICO
SANCHEZ BRAVO EDISON FABIAN	AUXILIAR TECNICO
ORDOÑEZ LOAIZA MONICA MARICELA	AUXILIAR DE ENFERMERIA
PAUCAR CAPA RICHARD HERNAN	MENSAJERO
VIVANCO GOMEZ OSCAR ANDRES	MENSAJERO
SILVA ECHEVERRIA KAREN PAOLA	RECEPCIONISTA
VALDIVIEZO RAMOS WILLIAM XAVIER	PROSECRETARIA
VALENCIA ALVEAR DIEGO FABIAN	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO
SANTAMARIA PAZMIÑO SEGUNDO JAVIER	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO
VALENCIA JIMENEZ VICTOR VICENTE	ADMINISTRADOR FINCAS (GRANJA)