

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

**CARRERA:
PSICOLOGÍA**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:
PSICÓLOGA**

**TEMA:
SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DE
MEDICIÓN Y PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA
DEL CLIMA LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA, EN
FUNCIÓN DE LA TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN DE
MASLOW EN EL PERÍODO DE MARZO A JULIO DEL
2017**

**AUTOR:
JOHANNA MARIBEL PADILLA TERÁN**

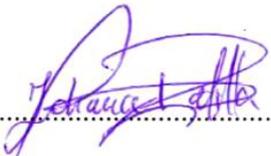
**DOCENTE TUTOR:
CINDDY CRISTINA TAMAYO BARRENO**

Quito, Febrero del 2018

Cesión de derechos de autor

Yo, Johanna Maribel Padilla Terán, con documento de identificación N° 1724374499, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autor del trabajo de grado/titulación titulado: **“SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DE MEDICIÓN Y PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA, EN FUNCIÓN DE LA TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN DE MASLOW EN EL PERÍODO DE MARZO A JULIO DEL 2017”**, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: Psicóloga Organizacional, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.



.....

Johanna Maribel Padilla Terán

CI. 172437449-9

Fecha: 14 de febrero del 2018

Declaratoria de coautoría del docente tutor/a

Yo, Cinddy Cristina Tamayo Barreno, declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el Proyecto de Intervención **SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DE MEDICIÓN Y PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA, EN FUNCIÓN DE LA TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN DE MASLOW EN EL PERÍODO DE MARZO A JULIO DEL 2017**, realizado por Johanna Maribel Padilla Terán, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana, para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, Febrero del 2018



Cinddy Cristina Tamayo Barreno

1711977452

Oficio No.UTI-DG-UIO-115-2017
Quito, 06 de julio de 2017

Doctora
María Paz Guarderas Albuja
DIRECTORA DE LA CARRERA DE PSICOLOGÍA
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
Presente.-

De mi consideración:

Mediante el presente, la Universidad Tecnológica Indoamérica autoriza el uso y publicación de la información contenida en el proyecto de grado denominado **“Sistematización de la experiencia de medición y propuesta del plan de mejora del clima laboral de los docentes de la Universidad Tecnológica Indoamérica, en función de la teoría de la motivación de Maslow en el período de marzo a julio del 2017”** evidenciando la identidad de la institución en la que se realizó la sistematización. Dicho proyecto fue elaborado por la señorita Johanna Maribel Padilla Terán, con cédula de identidad N° 172437449-9, estudiante décimo nivel de la carrera de Psicología de la Universidad Politécnica Salesiana, el mismo que fue desarrollado durante el período de prácticas pre-profesionales.

Atentamente,



Eco. Alcides Aranda Aranda
DIRECTOR GENERAL UTI-QUITO

AA/js

Dedicatoria

Dedico este proyecto con todo mi amor, principalmente, a mi madre Ana Terán por ser una fuente inagotable de apoyo, fortaleza, confianza y ser un ejemplo de perseverancia y superación ante cualquier prueba de la vida, permitiéndome con sus enseñanzas y consejos culminar mis estudios universitarios.

De igual forma, dedico mi esfuerzo a la memoria muy querida de mi primo André Naranjo Terán, quién siempre encontró en las adversidades un lado positivo y este pensamiento me motivó a encontrar soluciones y seguir adelante pese a cualquier dificultad durante el proceso de titulación.

A la familia Terán, mi familia que por todos los medios hizo presente su amor y apoyo incondicional, alentándome en los momentos duros con optimismo, celebrando mis alegrías y haciendo más sencillo el recorrido hasta alcanzar mí meta.

Agradecimiento

Gracias a Dios por orientarme y poner en mi camino a las personas correctas para que este proyecto fuera posible y por permitirme celebrar mis éxitos con mi amada familia y en especial con mis abuelos que son pilares fundamentales en mi vida.

Agradezco a mi tutora Cinddy Cristina Tamayo Barreno, por sus guías y enseñanzas que fueron indispensables para realizar y culminar este proyecto.

A la Universidad Tecnológica Indoamérica por darme la oportunidad de realizar las prácticas y desarrollar este proyecto de titulación en su prestigiosa institución. A Talento Humano de la UTI por otorgarme todo el conocimiento necesario y consejos oportunos para cumplir mis objetivos y alcanzar mí meta.

Índice

Introducción	1
Primera parte	2
1. Datos informativos del proyecto.....	2
2. Objetivo de la sistematización	5
3. Eje de la sistematización.....	6
4. Objeto de la sistematización	9
5. Metodología de la sistematización.....	12
5.1 Entrevista.....	12
5.2 Check list.....	12
5.3 FODA.....	13
5.4 Encuesta.. ..	14
6. Preguntas clave	16
7. Organización y procesamiento de la información	17
7.2 Lista de chequeo.....	17
7.3 FODA.....	19
7.3 Encuesta.	20
8. Análisis de la información	30
8.1 Análisis de la Encuesta.....	30
8.3.1 Análisis del gráfico interpretación por facultades.....	30
8.3.2 Análisis del gráfico Interpretación global de necesidades y motivación.....	36

8.3.3 Análisis de las tablas de selección múltiple	39
8.3.4 Plan de mejora.....	42
Segunda parte	44
1. Justificación	44
2. Caracterización de los beneficiarios	47
2.1 Beneficiarios directos	47
2.2 Beneficiarios Indirectos.....	49
3. Interpretación	50
4. Principales logros del aprendizaje	52
5. Conclusiones.....	56
6. Recomendaciones	57
7. Bibliografía	59
8. Anexos.....	60

Índice de tablas

Tabla 1. Check List.....	18
Tabla 2. Análisis FODA de impactos cruzados.....	19
Tabla 3. Indicadores de Gestión	20
Tabla 4. Datos de los docentes encuestados	20
Tabla 5. Valores y equivalencia.....	21
Tabla 6. Categorías de evaluación	21
Tabla 7. Resultados de las necesidades por facultades universitarias	22
Tabla 8. Resultados globales de las necesidades y motivación	26
Tabla 9. Pregunta de selección múltiple de comunicación	40
Tabla10.Pregunta de selección múltiple de cambios del clima laboral	40
Tabla11.Pregunta de selección múltiple motivación.....	41
Tabla12.Pregunta de selección múltiple de cambios del clima laboral	41
Tabla13.Plan de mejora	43
Tabla14.Datos de los beneficiarios indirectos.	47

Índice de gráficos

Gráfico 1. Localización de la Universidad	4
Gráfico 2 Porcentajes de las necesidades básicas	24
Gráfico 3. Porcentajes de las necesidades de seguridad	24
Gráfico 4. Porcentajes de las necesidades de afiliación	24
Gráfico 5. Porcentajes de las necesidades de motivación.....	25
Gráfico 6. Porcentajes de las necesidades de estima	25
Gráfico 7. Porcentajes de las necesidades de autorrealización	25
Gráfico 8. Necesidades con mayor porcentaje de modificación	26
Gráfico 9. Porcentajes de necesidades y motivación globales.....	27
Gráfico 10.Porcentajes de preguntas de selección múltiple sobre motivación.....	29
Gráfico 11.Porcentajes de preguntas de selección múltiple sobre capacitación.....	29
Gráfico12.Porcentajes de preguntas de selección múltiple sobre comunicación y organización.....	29
Gráfico13.Porcentajes de preguntas de selección múltiple sobre clima laboral.....	29
Gráfico14.Porcentajes de necesidades por facultades	31
Gráfico15.Porcentajes de la interpretación global de necesidades y motivación.....	37

Índice de anexos

Anexo 1. Matriz de marco lógico.....	61
Anexo 2. Cronograma.....	64
Anexo 3. Encuesta de clima laboral.....	65
Anexo 4. Presupuesto.....	66

Resumen

La Universidad Tecnológica Indoamérica, es una Institución educativa privada que busca generar un ambiente institucional óptimo en el que sus empleados puedan desarrollarse en todo ámbito para prestar los mejores servicios a los estudiantes.

El presente proyecto nace de la importancia de promover un clima laboral saludable donde exista una adecuada motivación, optando por el área docente como principal beneficiario de esta investigación e indirectamente se benefició a la Universidad en conjunto, sobre todo al área de Talento Humano que al final del proceso contará con perspectivas más amplias de cómo intervenir ante situaciones adversas, al momento de dar incentivos al personal, implementar actividades o planificar capacitaciones.

Optimizar el clima laboral mediante las herramientas de obtención de información no es algo nuevo para la Universidad Indoamérica, por lo tanto, se buscó innovar la forma de llegar a un resultado más certero y viable. Para ello, se utilizó la jerarquía de necesidades de A. Maslow, un trabajo que agrupa en distintos niveles los requerimientos de una persona para autorrealizarse y que permite comprender en qué ámbito surgen sus limitaciones o impedimentos de desarrollo. Se tomó en cuenta el actual ambiente laboral de los docentes, los valores, las políticas, normas y la cultura organizacional particular de la Universidad Indoamérica, para hallar soluciones mediante un plan de mejora de clima laboral que se ajustó a la realidad institucional y fue viable en todo aspecto.

Abstract

Indoamérica Technological University, is a private educational institution that seeks to generate an optimal institutional environment in which its employees can develop in all areas to provide the better services to students.

This project was born of the importance of promoting a healthy work environment where there is a adequate motivation, opting by the teaching area as principal beneficiary of this research and indirectly, the University was benefited as a whole, mainly the Human Talent area that at final of the process will obtain broader perspectives in how intervene in adverse situations, when giving incentives to staff, implement activities or planning training.

Optimize the work environment using tools for obtaining information, is not something new for the Indoamérica University, therefore, the way of reaching a result more accurate and feasible was innovated. To do this, we used the Maslow needs hierarchy theory, this is a job that group in different levels the persons requirements for their self-realization in order to understand in which ambit their limitations or impediments of development arise, it was taken in account the current work environment of teachers, the values, policies, standards, and particular organizational culture of the Indoamérica University, to find solutions through a plan of improvement of work environment that fitted to the institutional reality and it was viable in every aspect.

Introducción

La Universidad Tecnológica Indoamérica, es una Institución de prestigio a nivel nacional que tiene como misión generar profesionales competentes y como meta alcanzar la excelencia académica y la acreditación internacional, para ello, trabaja en conjunto con cada área de la Institución para fortalecer el trabajo administrativo y brindar un servicio de calidad al alumnado.

El presente proyecto se realizó gracias a la iniciativa de evolución continua que persigue la Universidad Indoamérica. En él se recalca la incidencia que tiene el clima laboral sobre los maestros y cómo éste influye en los mismos, provocando pérdidas o ganancia a nivel personal y profesional. Se realizó el análisis tomando como base el trabajo de Abraham Maslow sobre la Teoría de la motivación humana para detectar en qué nivel de necesidades se encuentran los requerimientos del personal docente, con el fin de brindar un apoyo focalizado mediante un plan de mejora viable.

El plan de mejora está orientado a contribuir a alcanzar los objetivos de la Universidad, abarcando, no solo a los profesores, sino también beneficiando indirectamente a las demás áreas que conforman la Institución.

Primera parte

1. Datos informativos del proyecto

1.1 Nombre del proyecto

“Sistematización de la experiencia de medición y propuesta del plan de mejora del clima laboral de los docentes de la Universidad Tecnológica Indoamérica, en función de la teoría de la motivación de Maslow en el período de marzo a julio del 2017”

1.2 Nombre de la institución

El presente proyecto se realizó en la Universidad Tecnológica Indoamérica Sede Quito. Es una Institución de educación privada, la cual, tiene 31 años de funcionamiento en el país.

- **Reseña Histórica**

Se creó en un inicio como el Centro de Estudios de Computación con el nombre de ServiSistemas Informáticos Indoamérica en Tungurahua en 1990 y posteriormente el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes permite su funcionamiento con la categoría de Instituto Tecnológico Superior Indoamérica en 1992 y luego de varios trámites se crea la Universidad Tecnológica Indoamérica en la ciudad de Ambato el 21 de julio de 1998.

Debido a los cambios sociales y mayores requerimientos académicos para ocupar cargos de mayor rango, se logra la autorización del CONUEP para ofertar programas de maestrías, el 28 de junio del 2000.

La Sede matriz se encuentra en Ambato, sin embargo, se ha procurado que en ambas Sedes se mantenga el mismo nivel y calidad para los estudiantes, ofertando igual cantidad de carreras destinadas para cada modalidad, ya sea presencial, semipresencial o a distancia, las cuales son: Arquitectura, Administración, Contabilidad Y Auditoría, Derecho, Diseño Gráfico, Biodiversidad, Ingeniería Industrial, Ingeniería En Ciencias De La Computación, Psicología, Educación Básica, y Educación Inicial.

1.3 Tema que aborda la experiencia

El tema que aborda la experiencia es la medición del clima laboral de los profesores de la Universidad Tecnológica Indoamérica, el cual, es un factor fundamental que interactúa conjuntamente con otros aspectos, como: la cultura organizacional, los valores, las normas, determinando el cumplimiento o no de la misión y visión.

El clima laboral puede influir en la motivación del personal docente y de igual manera, los maestros pueden influir en la motivación al momento de cumplir con los objetivos personales e Institucionales.

La teoría de la motivación humana de Maslow es el pilar principal de este proyecto, debido a que explica detalladamente las necesidades por las cuales pasa una persona en función de autorrealizarse, permitiendo conocer explícitamente las razones de los maestros para comportarse de una u otra forma en sus lugares de trabajo, generando un entendimiento más profundo del área docente, ya sea, a nivel personal o laboral.

De esta forma la teoría de Maslow ayuda a la gestión del personal dentro del área de Talento Humano, aclarando el panorama para no recurrir únicamente a las sanciones por conductas indeseadas, evitando gastos en talleres que podrían resultar infructuosos, conociendo las necesidades puntuales para atacar los problemas de raíz y a la vez poder inculcar ideas de autorrealización e innovación constantes que perduren en el tiempo.

1.4 Localización

La Universidad Tecnológica Indoamérica Sede Quito fue el lugar específico donde se realizó el proyecto de intervención, se encuentra ubicado al norte de Quito en el sector Cotocollao entre las calles Machala y Sabanilla.



Gráfico 1. Localización de la Universidad
Fuente: Google Maps (Google, 2005)

2. Objetivo de la sistematización

El presente plan de sistematización tiene como objetivo detallar la enriquecedora experiencia investigativa donde se logró observar desde otra perspectiva la realidad de los docentes de la Universidad Indoamérica, no únicamente por medio de los resultados de las evaluaciones, sino que se procuró comprender desde el punto de vista de los docentes cómo estos perciben el clima laboral y cómo consideran, en general, a la Institución en la que laboran.

Lo que se desea obtener a partir de este trabajo es destacar la importancia de implementar procesos similares en la Universidad de forma más regular para procurar que el clima laboral de los docentes y de otras áreas se mantenga en niveles óptimos.

Se debe tomar en cuenta que el ambiente laboral no permanecerá equilibrado todo el tiempo pero si será posible mejorar y contrarrestar los efectos que las necesidades no satisfechas puedan generar con el paso de tiempo y que, tras un estudio del clima laboral, puedan resolverse satisfactoriamente.

Con respecto a aquellas necesidades que por diversos factores, como: el económico o por políticas internas, no sean posibles satisfacer, se puede generar una concientización al respecto, dando sugerencias para manejar dichas amenazas en la Institución de la mejor forma posible para transformarlas en oportunidades a largo plazo.

Los datos obtenidos con este método de investigación fueron trascendentales por la forma en que se pudo acceder a la información y recabar los resultados. Debido a que no se había utilizado antes despertó mucho interés en las autoridades de la Universidad Indoamérica porque permitió conocer puntualmente cada una de las necesidades en las que se encontraban deficiencias.

La encuesta se ajusta a la realidad de la Institución y abarca varios temas, pudiendo ser implementada en otras Universidades o empresas si se quiere profundizar y abordar los problemas a fondo, optimizando tiempo, recursos materiales e inversión económica con un plan de mejora más adecuado.

3. Eje de la sistematización

Uno de los ejes principales de esta sistematización es el clima laboral, término que abarca todas las características tangibles e intangibles que perciben los individuos en su lugar de trabajo, es decir, las relaciones interpersonales, ergonómicas, psicológicas que interactúan directamente con el empleado, estructurando el ambiente laboral que se convierte en reflejo de la realidad organizacional, particular de cada Institución ante sus clientes y frente a otras universidades que ofertan los mismos servicios e incluso ante empresas auspiciantes.

Por razones evidentes, el clima laboral es un indicador fundamental de la vida de la empresa, condicionado por múltiples cuestiones: desde las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamientos, pasando por las actitudes de las personas que

integran el equipo, los estilos de dirección de líderes y jefes, los salarios y remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realiza (Gan Busto & Triginé , 2012, pág. 12)

Sin embargo, no solo el clima laboral puede producir un avance o un retroceso en el alcance de los objetivos institucionales, del mismo modo, la motivación juega un papel fundamental, puesto que, una persona desmotivada no va a rendir ni a producir lo necesario, acarreando pérdidas económicas a la empresa, generando problemas con sus jefes directos o con otros trabajadores y esto puede derivar en inconvenientes cada vez más complejos como la rotación de personal.

Esta relación que existe entre el clima laboral y la motivación afecta directamente a la competitividad de una empresa puesto que al mejorar el ambiente interno se fortalece el rendimiento de los empleados que puede observarse de una forma más clara en los procesos de calidad y elaboración de los productos y servicios (Escalante, Quiroga San Agustín, & García Govea, 2012, pág. 2)

La Universidad Indoamérica conoce las exigencias de conocimientos que se imponen a las nuevas generaciones para poder conseguir un empleo, por lo tanto, tiene el compromiso de brindar una buena educación y satisfacer las demandas de un mercado globalizado cada vez más riguroso.

Los maestros se encuentran actualizándose en todo ámbito constantemente, sin embargo, su trabajo puede verse afectado en las cátedras o trabajos

administrativos que realizan los maestros por factores personales débiles como: la motivación, expectativas, la iniciativa, su aptitud, actitud para el trabajo y por factores organizacionales como: la cultura institucional, el entorno, las distintas circunstancias laborales que finalmente se convierten en necesidades insatisfechas, muchas veces, inadvertidas pero que se pueden llegar a observar en los resultados de las evaluaciones de desempeño semestrales.

Debido a los factores anteriormente mencionados, la importancia que tiene el estudio de la motivación humana de Maslow a nivel organizacional, es otro eje que nos da una perspectiva clara de los puntos en los cuales gestionar al talento humano, en este caso del área docente, debido a que abarca las cinco necesidades en escala ascendente que son imprescindibles y que están divididas en dos grupos: las necesidades de déficit (necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad, las necesidades sociales, las necesidades de estima) que son carencias resueltas con menor dificultad pero son las más potentes si no se satisfacen y otras necesidades secundarias del Ser (las necesidades de autorrealización) más complejas pues requieren esfuerzos constantes para ser satisfechas.

En seguida surgen otras (y superiores) necesidades y éstas dominan el organismo más que el hambre fisiológica. Y cuando éstas a su vez están satisfechas, de nuevo surgen otras necesidades (todavía más superiores) y así, sucesivamente. Esto es lo que queremos decir cuando afirmamos que las necesidades humanas básicas están organizadas dentro de una jerarquía de relativa prepotencia o predominio (Maslow A. H., 1991, pág. 25)

Cabe recalcar que Maslow hizo un profundo y extenso análisis durante gran parte de su vida como psicoterapeuta e investigador, dedicando más de veinte años al estudio de la personalidad y aportando al mundo un trabajo de suma importancia, permitiéndonos palpar progresos constantes y efectivos en la gestión de talento humano.

Para A. Maslow lo más importante es llegar a ser lo que se puede ser y esto no se consigue solo con un sistema de recompensas porque con el tiempo el ser humano se acostumbra a los beneficios y reniega ante mayores desafíos. Por lo tanto, en este estudio y en el plan de mejora, se pretende evitar que la autorrealización disminuya cubriendo, en la medida de lo posible, necesidades de déficit y a la vez provocando necesidades del Ser.

La gratificación se convierte en un concepto tan importante como la privación en la teoría de la motivación porque libera al organismo de la dominación de una necesidad relativamente más fisiológica, permitiendo, por lo tanto, que surjan otros fines más sociales (Maslow A. H., 1991, pág. 25)

4. Objeto de la sistematización

La experiencia de esta sistematización se sitúa en el período de Marzo a Julio del 2017 donde se realizó un extenso análisis situacional de la Universidad Tecnológica Indoamérica sobre el clima laboral para, generar un plan de intervención.

Se inició con un diagnóstico, realizando un proceso de observación detallado en el campus de todas las instalaciones, su funcionamiento, la fluidez de los procesos y cómo se llevan a cabo las labores diarias.

La investigación incluyó técnicas de investigación cuantitativas y documentos digitales con información trascendental de la Universidad, como: reglas, normas, estadísticas, organigramas, etc. para complementar los hallazgos.

Los principales beneficiarios fueron los maestros y los beneficiarios secundarios fueron las áreas del personal administrativo, de igual forma los estudiantes y de esta manera se abarcó a toda la Institución.

Una vez delimitado el clima laboral como ámbito en el cual trabajar, se socializó al Director General de la Universidad el plan de trabajo y se plantearon actividades cronológicamente establecidas para direccionar el proyecto. A continuación se detallan las mismas:

- Aplicación del cuestionario a los docentes de todas las facultades
- Análisis de datos y tabulación de resultados de las encuestas de clima laboral
- Procesamiento de los resultados de las encuestas
- Retroalimentación a la Dirección General y Talento Humano del análisis de los resultados y presentación del plan de mejora

Posteriormente se creó la herramienta cuantitativa y tras considerar varios programas, tipos y modelos de encuesta, se optó por el formato más adecuado para la Universidad Indoamérica. Se aplicó una encuesta piloto a un menor número profesores de otra institución con el fin de mejorar la presentación, ubicar errores o modificar las preguntas poco comprensibles antes de ser aplicada a los docentes de la Universidad Indoamérica. Una vez revisada y aprobada la encuesta por el Director General, la persona responsable de Talento Humano concedió la autorización para aplicar la herramienta a los docentes.

Esta encuesta contiene datos relevantes del maestro, como: el área, la facultad a la que pertenecen, la edad, modalidad, antigüedad y fecha. Así mismo está dividida en cinco bloques de preguntas, cada uno con cuatro preguntas por cada bloque que corresponde a una necesidad propuesta por Maslow, dichas preguntas fueron minuciosamente pensadas para que se adapten a la realidad que viven los docentes de la Universidad Indoamérica específicamente con el fin de recabar respuestas claras y concisas. De igual manera tiene preguntas de selección múltiple donde se dio opción a opinar sobre las respuestas que eran escogidas, obteniendo resultados que posteriormente se tabularon y analizaron según varios criterios de evaluación (Excelente, muy buena, buena, regular), siendo organizados en tablas y graficados en Excel.

Se corroboró los hallazgos con una entrevista final semiestructurada con preguntas exploratorias a los coordinadores de los docentes para contrastar información sobre las necesidades a modificar sin revelar los resultados obtenidos en la tabulación y análisis de las encuestas ni de la investigación previa para

posteriormente estructurar un plan de mejora de clima laboral con propuestas específicas según las necesidades de los maestros.

5. Metodología de la sistematización

La metodología a utilizarse, por una parte fue cualitativa donde se utilizó: el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) y un Check list. También se utilizó una encuesta como parte de la metodología cuantitativa.

5.1 Entrevista

Se utilizó en entrevistas semiestructuradas donde se procuró que la autoridad institucional, el docente o el personal administrativo sean quienes expongan sus criterios, mediante preguntas abiertas estratégicas para ampliar la información respecto a los distintos temas del clima laboral, cultura organizacional, comunicación, motivación, requerimientos del personal, entre otros.

5.2 Check list

Toda la información recolectada se clasificó en un cuadro de verificación o Check list, el cual, fue contestado según la perspectiva de la persona responsable de Talento Humano, quién dio pautas para comprender la dinámica organizacional y verificar si los datos observados por el investigador eran acertados.

Un Check list u hoja de chequeo es una herramienta utilizada para trabajos investigativos, informativos o auditorias que se compone de una serie de preguntas organizadas y numeradas de manera que se obtenga información relevante sobre las características o temas a investigar, determinando que tan útiles resultarán las indagaciones sobre un determinado enfoque investigativo.

5.3 FODA

Conjuntamente con otros documentos digitales que facilitó la Universidad se consiguió estructurar una matriz FODA que es una herramienta de doble entrada diseñada para la planificación organizacional, mediante la cual, es posible generar un análisis interno y externo de la Institución al exponer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, dando un diagnóstico para saber hacia dónde dirigir los esfuerzos de mejora o refuerzo, proporcionando al investigador una síntesis de la realidad universitaria más completa, siendo de gran importancia a la hora de generar estrategias, como lo menciona la autora Lizette Brenes a continuación: “El análisis FODA constituye un paso indispensable para el diseño de una estrategia y para administrar estratégicamente. El desarrollo de estrategias se facilita al recibir el insumo que representan los resultados del diagnóstico FODA” (Brenes, 2003, pág. 76)

Posteriormente se entrevistó a los coordinadores de área de todas las facultades, obteniendo su perspectiva y opiniones, tanto, personales como profesionales sobre la Universidad Indoamérica. Estos aportes fueron relevantes para complementar la matriz FODA y verificar la información que se había obtenido.

5.4 Encuesta

Los procedimientos antes mencionados condujeron a la creación de la herramienta cuantitativa, donde se buscó la aprobación de las autoridades de la Universidad y también recibir sugerencias de la misma para abarcar distintas perspectivas.

La metodología cuantitativa se puso en práctica tras la aplicación de la encuesta que es un método pionero en el análisis social, donde se hace uso de una batería de preguntas con valor numérico, en la cual, desde la respuesta más alta hasta la más baja podrá ser medida, teniendo un significado específico dependiendo de la temática e intención investigativa del encuestador por la especificidad de los resultados y su alto grado de efectividad si se procura que las personas contesten de manera libre y voluntaria, bajo estándares de confidencialidad que garanticen su libre expresión. Siendo la encuesta, en las organizaciones, una herramienta de vital importancia.

Las organizaciones contemporáneas, políticas, económicas o sociales, utilizan esta técnica como un instrumento indispensable para conocer el comportamiento de los grupos de interés y tomar decisiones sobre ellos.

Debido a su intenso uso y difusión, la encuesta es la representante por excelencia de las técnicas de análisis social (Galindo, 1998, pág. 33)

Se consideraron varios modelos de encuestas, programas encuestadores pre determinados para empresas sobre clima laboral de diferentes tipos pero finalmente se decidió generar un modelo distinto, práctico y acorde a lo que se deseaba medir.

Este modelo de encuesta creado a partir de la jerarquía de las necesidades humanas de Maslow es sencillo de analizar con una estructura planificada al detalle. Inicia con un bloque denominado aspectos generales donde se detallan datos del docente sin incluir el nombre, posteriormente en un cuadro se ubican los criterios de evaluación siguientes:

- Para las respuestas: Siempre, Muy agradable, Si y Totalmente de acuerdo tienen un valor de 4 puntos que equivalen a “Excelente”
- Para las respuestas: Casi siempre, Agradable, Si, Medianamente y De acuerdo tienen un valor de 3 puntos que equivalen a “Muy buena”
- Para las respuestas: A veces, Medianamente Agradable, Poco, Medianamente de acuerdo tienen un valor de 2 puntos que equivalen a “Buena”
- Para las respuestas: Nunca, Desagradable, No, Medianamente y En desacuerdo tienen un valor de 1 punto que equivalen a “Regular”

La encuesta se divide en cinco bloques que corresponden a las cinco necesidades y un bloque que mide la motivación. Para analizar los datos se suman los bloques de necesidades según las facultades y de forma global. Por último, en la encuesta se observan preguntas de selección múltiple con temas generales como la

comunicación, organización, ergonomía y capacitación. Todo ello se tabuló y graficó en el programa informático Excel para evidenciar los resultados obtenidos.

6. Preguntas clave

6.1 Preguntas de inicio:

- ¿Cómo perciben el clima laboral los docentes de la Universidad Indoamérica?
- ¿Por qué la teoría de la motivación humana del Psicólogo A. Maslow es apropiada para medir el clima laboral?
- ¿Cómo fue la participación de las autoridades en relación al proyecto?
- ¿Cómo se identificaron las necesidades de intervención del proyecto?
- ¿Por qué se escogieron las herramientas de obtención de información señaladas y por qué se consideraron adecuadas?

6.2 Preguntas interpretativas

- ¿Cómo influye el clima laboral docente en la dinámica Institucional?
- ¿Cómo se gestionó la toma de la encuesta a los profesores para garantizar su participación motivada?
- ¿Qué inconvenientes surgieron durante la obtención de la información para la realización del plan de mejora?
- ¿Cómo incidieron los resultados de las encuestas en las personas encargadas de Talento Humano?

6.3 Preguntas de cierre

- ¿De qué manera el plan de mejora puede complementar y reforzar las mediciones de clima laboral realizadas por la Universidad Indoamérica periódicamente?
- ¿Cómo fue la acogida y expectativas de los docentes hacia la investigación realizada?
- ¿Cuál sería el impacto del plan de mejora en el clima laboral de área docente y en el cumplimiento de los objetivos de la Universidad?

7. Organización y procesamiento de la información

Al inicio de la investigación se utilizó: una tabla de avance en la consecución de los resultados del proyecto, tabla sobre el avance en la consecución de los productos de las actividades del proyecto, matrices de monitoreo, árboles de ideas y soluciones, herramientas de obtención de información cualitativas (entrevistas, Check List y FODA) que generaron un diagnóstico y delimitaron el eje de la sistematización hacia el clima laboral y la motivación.

7.2 Lista de chequeo

Se aplicó el Checklist al Director General y a la persona responsable de Talento Humano. Se tomaron en cuenta las preguntas que obtuvieron resultados en Medio y Bajo. Hubo numerales donde los participantes contestaron en la misma

pregunta Medio o Bajo según su criterio, sin embargo, las observaciones durante las entrevistas semiestructuradas sirvieron para determinar el porqué de las respuestas seleccionadas.

Tabla 1.
Check List

Preguntas	Medio	Bajo
¿En qué nivel considera la comunicación organizacional?	X	
¿Los Jefes directos se mantienen en constante diálogo con sus subordinados?	X	
¿La información interna llega de manera oportuna?	X	X
¿Los empleados tienen la libertad de tomar decisiones propias en su trabajo?		X
Actualización del manual de funciones	X	X
¿Con qué frecuencia el área administrativa es tema de debate en las reuniones?		X
¿Con qué frecuencia el área de mantenimiento es tema de debate en las reuniones?	X	

Nota: La lista de chequeo de necesidades arrojó respuestas fundamentales, las mismas que fueron tomadas en cuenta y cotejadas con las entrevistas.

Elaborado por: Johanna Padilla (2017).

7.3 FODA

Tabla 2.
Análisis FODA de impactos cruzados

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
MATRIZ FODA DE IMPACTOS CRUZADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Imagen y prestigio institucional • Institución autónoma y autofinanciada • Los docentes cuentan con el grado de Máster y alta experiencia • Docentes actualizados constantemente • Selección de estudiantes por medio de un examen de admisión • Alto nivel académico y profesional de los docentes. • Plan de investigación bien estructurado • Infraestructura física funcional y bien ubicada 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de incrementar materiales para realizar actividades académicas • Escasas evaluaciones de clima laboral • Empresa reconocida en el País pero no posee calificación sobresaliente (A) • Escasos reconocimientos hacia la labor docente • No hay filtros que impidan el ingreso de hojas de vida de docentes sin la preparación requerida • Un porcentaje de la universidad no utiliza el servicio médico ni otros beneficios.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad en los horarios tanto para estudiantes como profesores • Cada vez mayor demanda de educación a distancia y semi presencial • Actitud orientada al desarrollo institucional • Crecimiento de la demanda para grado, posgrado y educación continua • Mayores oportunidades de movilidad académica • Avances tecnológicos a nivel global que ponen a disposición nuevas áreas del conocimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar la imagen, prestigio y la calidad de los servicios de la Universidad por medio de las redes sociales y publicitarias. • Promover las modalidades a distancia y semipresencial según cada generación • Promover programas de formación y capacitación docente • Promover intercambios estudiantiles • Realizar investigaciones anuales de las empresas para conocer los perfiles requeridos a las nuevas generaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar campañas internas sobre becas para docentes y alumnos. • Promover los servicios médicos de la Universidad a todas las áreas de trabajo • Invertir en mejores planes intercambio. • Con los avances tecnológicos crear una página de ingreso y depuración de hojas de vida. • Impulsar el desarrollo institucional otorgando reconocimientos al logro de los docentes
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> • Problemas en la estabilidad del país puede afectar a la universidad, estudiantes y docentes • Deserciones por inestabilidad económica de los estudiantes o sus padres • Proliferación de Universidades de todo tipo con mejores categorías de evaluación • Incremento de la agresiva competencia por captar alumnos nuevos • Mejores ofertas salariales en otros planteles 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer frente a la competencia innovando en los métodos de enseñanza cada año. • Generar nuevas ofertas y créditos de estudio para atraer más alumnos • Evidenciar el alto potencial docente por medio de estrategias de mercado • Otorgar a los docentes mejores beneficios que en otras universidades para garantizar su permanencia en la Universidad • Evitar deserciones realizando investigaciones sobre las preferencias del alumnado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiar el clima laboral cada seis meses para evitar deserciones de docentes hacia la competencia. • Generar vías de comunicación con los docentes y estudiantes (buzones) para atender sus requerimientos • Otorgar reconocimientos públicos y monetarios como incentivo • Invertir en espacios televisivos, participar de ferias de ofertas educativas, colocar letreros estratégicos para captar nuevos clientes.

Nota: Se realizó un estudio detallado de los factores internos y externos que influyen en la Universidad
Elaborado por: Johanna Padilla (2017)

A lo largo del proyecto se utilizaron indicadores de gestión para constatar la correcta realización de los objetivos. En la fase final se manejó el indicador Eficacia que mide las actividades realizadas en relación a las actividades programadas, que en este caso fueron dos: la retroalimentación y presentación del plan de mejora, obteniendo un porcentaje satisfactorio en el cumplimiento de las metas. En la Tabla 3 se detalla la información y los porcentajes de logro:

Tabla 3.
Indicadores de Gestión

OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA	TOTAL
• Estudio del clima laboral y la motivación del personal docente de la Universidad con la finalidad de planificar un modelo de intervención	Eficacia $\frac{\text{Actividades realizadas}}{\text{Actividades programadas}} * 100$	$\frac{5 \text{ actividades}}{5 \text{ actividades}} * 100$	100%
• Recolectar información en la Universidad sobre el manejo y desarrollo organización	Oportunidad $\frac{\text{Tiempo de recolección}}{\text{Tiempo de recolección programada}} * 100$	$\frac{2 \text{ semanas}}{2 \text{ semanas}} * 100$	100%
• Identificar los puntos de mejora mediante las herramientas de obtención de datos	Eficiencia $\frac{\text{Total encuestas} - \text{Encuestas con error}}{\text{Total de encuestas}} * 100$	$\frac{86 - 6}{86} * 100$	93%
• Retroalimentar y entregar un modelo de gestión organizacional en la Universidad según las necesidades de los profesores	Eficacia $\frac{\text{Actividades realizadas}}{\text{Actividades programadas}} * 100$	$\frac{2 \text{ actividades}}{2 \text{ actividades}} * 100$	100%

Elaborado por: Johanna Padilla (2017).

7.3 Encuesta

Con el fin de estructurar la encuesta y dar validez a las preguntas se hizo una investigación sobre el cuestionario de clima laboral de Litwin y Stringer y el test de clima laboral de Sonia Palma, con los cuales, se creó una encuesta con nueva estructura y forma de medición, más acorde al tema del proyecto.

Tabla 4.
Datos de los docentes encuestados

Descripción	Cantidad
Número de encuestados	80
Encuestas no contestadas	6
Rango de	Mínimo 6 meses

antigüedad en la Universidad	
Rango de edades	25 a 57 años

Elaborado por: Johanna Padilla (2017).

Para procesar la información de la encuesta se utilizó el formato de 16 opciones de respuesta, con valores del 4 al 1 que equivalen a Excelente, Muy Buena, Buena y Regular, como se muestra en la Tabla 5:

Tabla 5.
Valores y equivalencia

4 Excelente	3 Muy Buena	2 Buena	1 Regular
Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
Muy agradable	Agradable	Medianamente agradable	Desagradable
Si	Medianamente	Poco	No
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Medianamente de acuerdo	En desacuerdo

Elaborado por: Johanna Padilla (2017).

Para analizar los datos y hacer la tabulación resultados se tomó en cuenta dos categorías con sus respectivas equivalencias, como se observa en la tabla siguiente:

Tabla 6.
Categorías de evaluación

Categoría	Equivalencia
Excelente y Muy bueno	Refuerzo
Bueno y Regular	Modificación

Elaborado por: Johanna Padilla (2017).

Los resultados de las encuestas fueron divididos en tres tipos de análisis:

- a) Necesidades por facultades
- b) Necesidades globales
- c) Preguntas abiertas

Tabla 7.
Resultados de las necesidades por facultades universitarias

BÁSICA			
Modificación	Porcentaje	Refuerzo	Porcentaje
Diseño	75%	Arquitectura	91%
Administración	80%	Inglés	75%
Derecho	75%	Investigación	67%
Distancia	58%	Psicología	70%
		Industrial	58%
SEGURIDAD			
Modificación	Porcentaje	Refuerzo	Porcentaje
Administración	90%	Diseño	63%
Derecho	75%	Arquitectura	64%
Distancia	83%	Inglés	75%
Psicología	100%	Investigación	78%
		Industrial	67%
AFILIACIÓN			
Modificación	Porcentaje	Refuerzo	Porcentaje
		Diseño	100%
		Arquitectura	91%
		Administración	90%
		Inglés	100%
		Derecho	75%
		Distancia	92%
		Investigación	100%
		Psicología	100%
ESTIMA			
Modificación	Porcentaje	Refuerzo	Porcentaje
Arquitectura	55%	Diseño	55%
Administración	60%	Inglés	75%
Derecho	75%	Investigación	67%
Distancia	58%	Psicología	100%
Industrial	100%		
AUTORREALIZACIÓN			
Modificación	Porcentaje	Refuerzo	Porcentaje
		Diseño	100%
		Arquitectura	82%
		Administración	90%
		Inglés	100%
		Derecho	100%
		Distancia	92%
		Investigación	100%
		Psicología	100%
		Industrial	67%
MOTIVACIÓN			
Modificación	Porcentaje	Refuerzo	Porcentaje
Diseño	100%	Arquitectura	73%

Administración	70%	Inglés	75%
		Derecho	100%
		Distancia	92%
		Investigación	89%
		Psicología	90%
		Industrial	67%

Nota: Porcentajes de los resultados de la encuesta de clima laboral y motivación según facultades
Elaborado por: Johanna Padilla (2017).

Necesidades por facultades universitarias y motivación

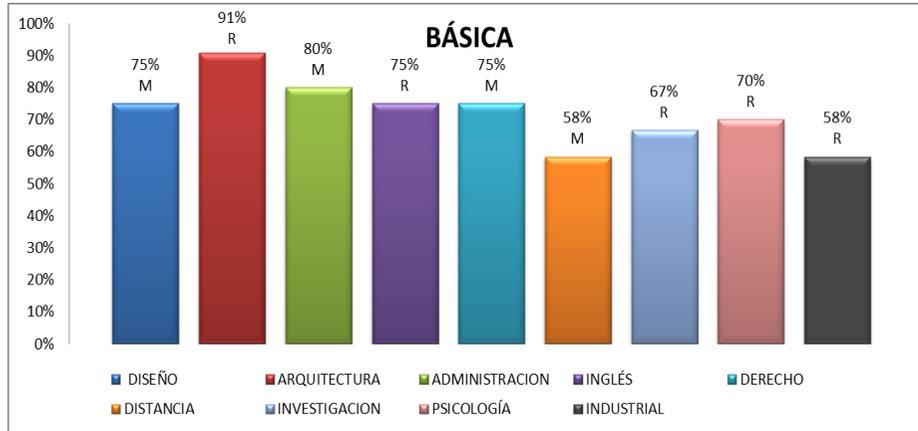


Gráfico 2. Porcentajes de las necesidades básicas
Elaborado por: Johanna Padilla (2017)



Gráfico 3. Porcentajes de las necesidades de seguridad
Elaborado por: Johanna Padilla (2017)

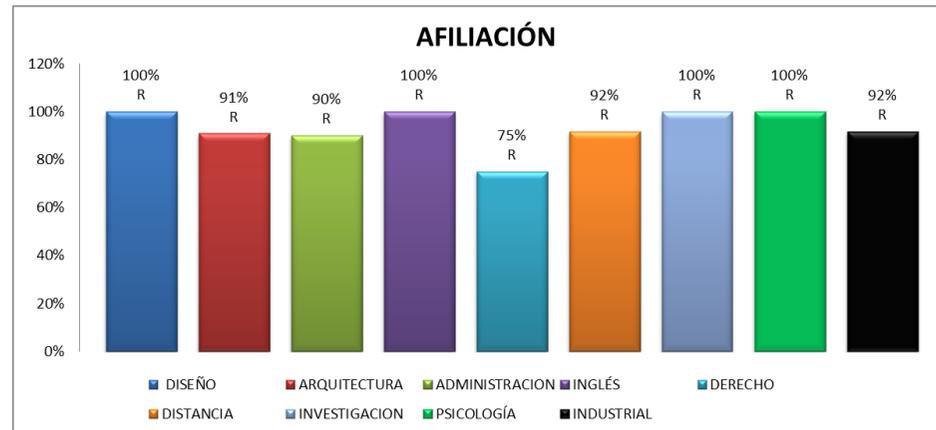


Gráfico 4. Porcentajes de las necesidades de afiliación
Elaborado por: Johanna Padilla (2017)

Necesidades por facultades universitarias y motivación

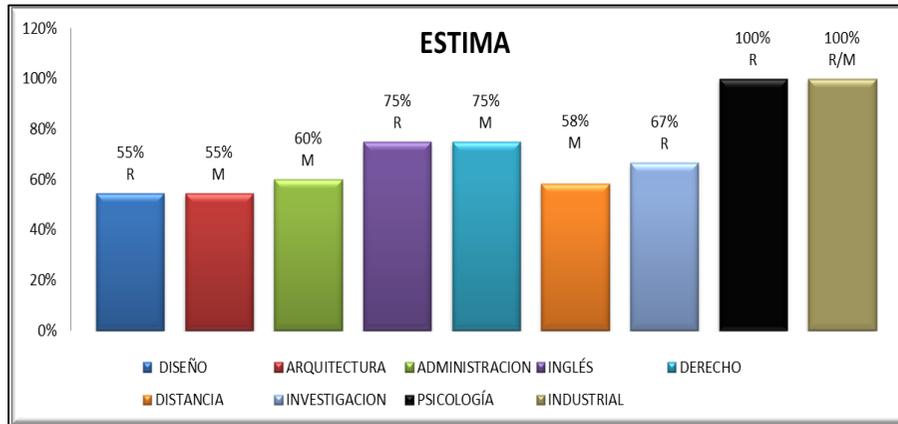


Gráfico 6. Porcentajes de las necesidades de estima
Elaborado por: Johanna Padilla (2017)



Gráfico 5. Porcentajes de las necesidades de motivación
Elaborado por: Johanna Padilla (2017)

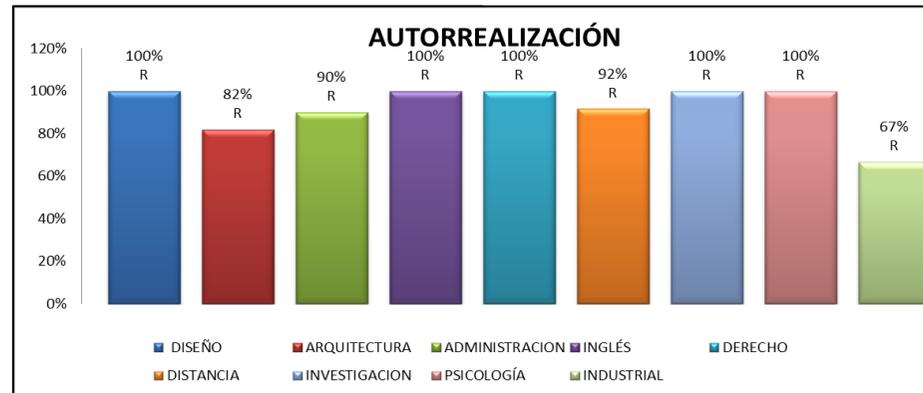


Gráfico 7. Porcentajes de las necesidades de autorrealización
Elaborado por: Johanna Padilla (2017)

- En los gráficos de barras 2,3,4,5,6,7 se detalló las facultades donde se observan porcentajes con necesidad de modificación y de refuerzo.
- En el gráfico 8 se señalan las cuatro necesidades con mayor porcentaje de modificación y en cuál de todas las facultades tiene prioridad de aplicación, como se observa a continuación:



Gráfico 8. Necesidades con mayor porcentaje de modificación
 Elaborado por: Johanna Padilla (2017)

Tabla 8.
 Resultados globales de las necesidades y motivación

Modificación	Porcentaje	Refuerzo	Porcentaje
Necesidades Básicas	52%	Necesidades de Afiliación	94%
Necesidades de Seguridad	58%	Necesidades de Autorrealización	89%
Necesidades de Estima	59%		
Motivación	50%		

Elaborado por: Johanna Padilla (2017).

A continuación los gráficos donde se representan estos porcentajes globales obtenidos en la encuesta de clima laboral y motivación según la jerarquía de necesidades de Maslow:

Porcentajes de Necesidades y motivación globales

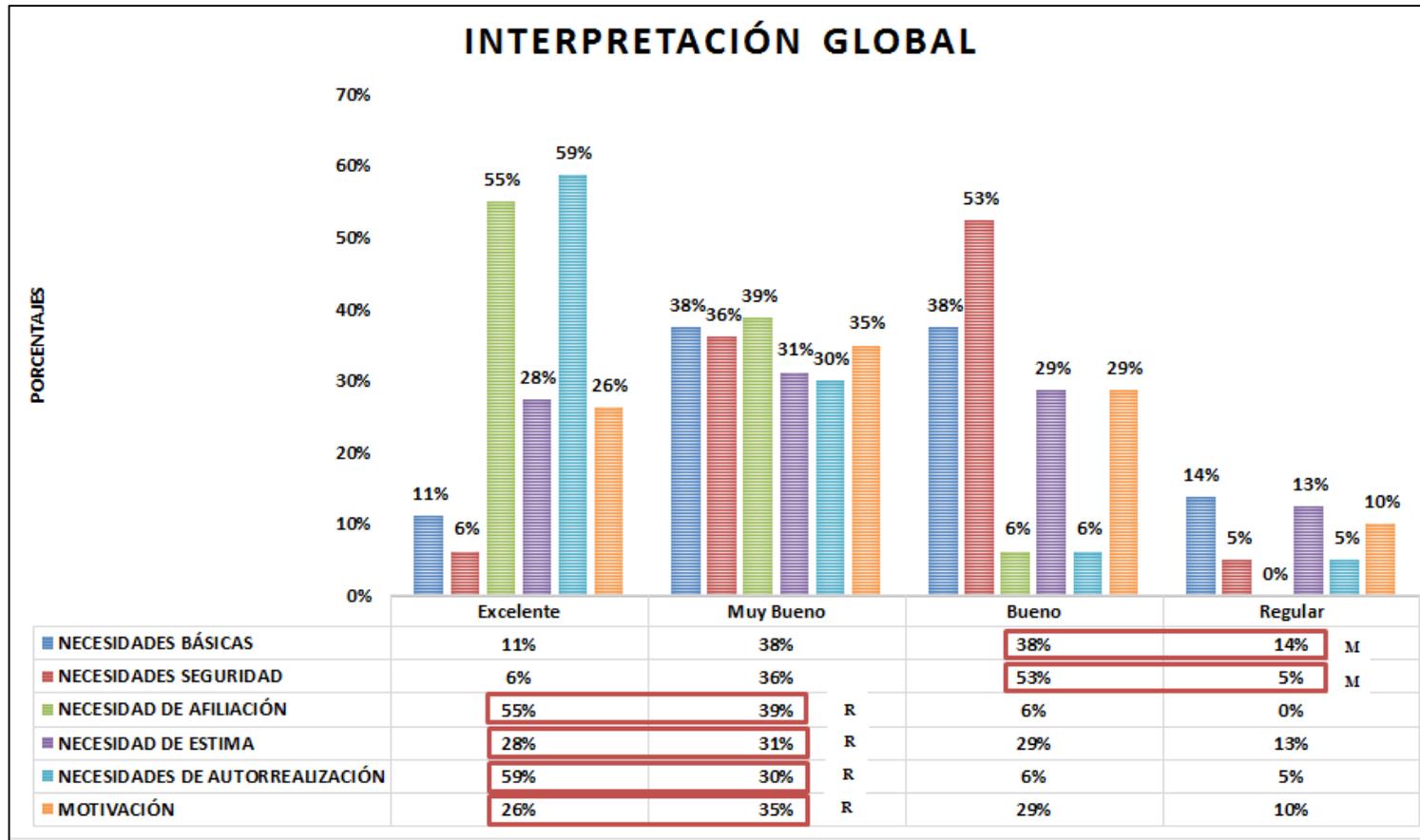


Gráfico 9. Porcentajes de necesidades y motivación globales
Elaborado por: Johanna Padilla (2017)

- En la Tabla 8 y en el gráfico 9 de necesidades globales no se tomó en cuenta las facultades, solo se detalló las necesidades que necesitan refuerzo y modificación.

- En términos generales las necesidades que tienen más prioridad de modificación son:
 - a) Necesidades de Seguridad
 - b) Necesidades de Estima
 - c) Motivación

Una vez realizada la tabulación de los datos numéricos se pasó a las preguntas de selección múltiple para realizar los conteos de las respuestas dadas por los docentes y ubicar en un gráfico las respuestas.

En los gráficos siguientes se detalla con cuatro pasteles las preguntas y los porcentajes que se obtuvieron. Con estos resultados se pudo hallar nuevas vías de tratamiento para el personal docente y de este modo conseguir mejores propuestas para el plan de mejora.

Respuestas de las preguntas de selección múltiple

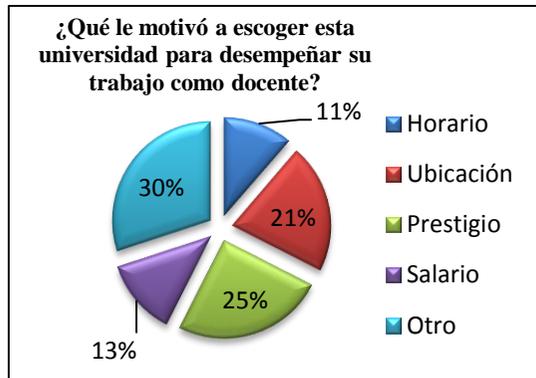


Gráfico 10. Porcentajes de preguntas de selección múltiple sobre motivación
Fuente: Johanna Padilla (2017)

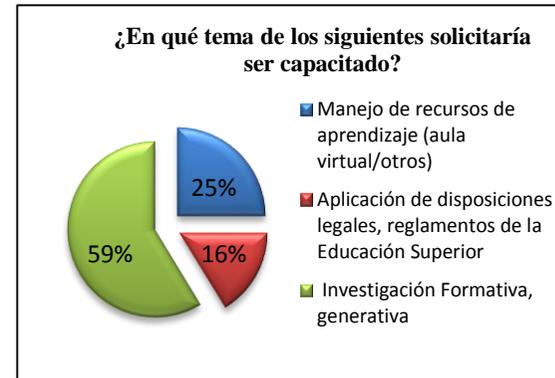


Gráfico 11. Porcentajes de preguntas de selección múltiple sobre capacitación
Fuente: Johanna Padilla (2017)



Gráfico 12. Porcentajes de preguntas de selección múltiple sobre comunicación y organización
Fuente: Johanna Padilla (2017)

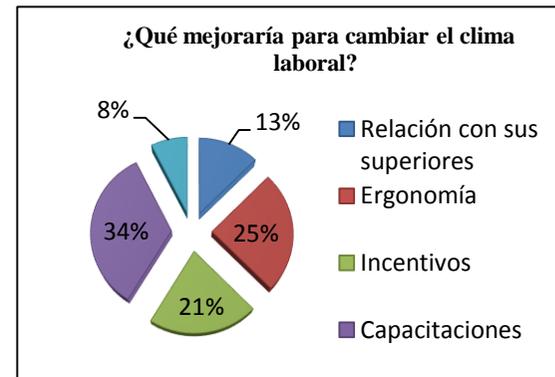


Gráfico 13. Porcentajes de preguntas de selección múltiple sobre clima laboral
Fuente: Johanna Padilla (2017)

8. Análisis de la información

La información y datos tabulados durante la investigación sobre el clima laboral docente y la realización del plan de mejora serán analizados en forma detallada.

8.1 Análisis de la Encuesta

Se tomó la encuesta de clima laboral sobre necesidades y motivación a 80 docentes, entre hombres y mujeres de entre 25 y 57 años, no se separó por edades a los participantes debido a que las necesidades son subjetivas y una persona de 27 años puede o no tener la misma necesidad que un profesor de 57 años. Así mismo, fue importante que el tiempo de trabajo dentro de la Institución no sea menor de 6 meses para obtener respuestas más reales y objetivas. Durante la aplicación de la encuesta 6 personas no contestaron debido a vacaciones, permisos por maternidad o enfermedad y por negativas a ser encuestados.

8.3.1 Análisis del gráfico interpretación por facultades

Se analizó los datos con el gráfico 10 de necesidades por facultades para comprender qué áreas presentaban mayores necesidades, se observa claramente cuáles son las facultades con mayores porcentajes y en qué necesidad se ubica ese porcentaje elevado, se utilizó las mismas secciones de clasificación de datos (excelente, muy bueno, bueno y regular).

Porcentajes de necesidades por facultades

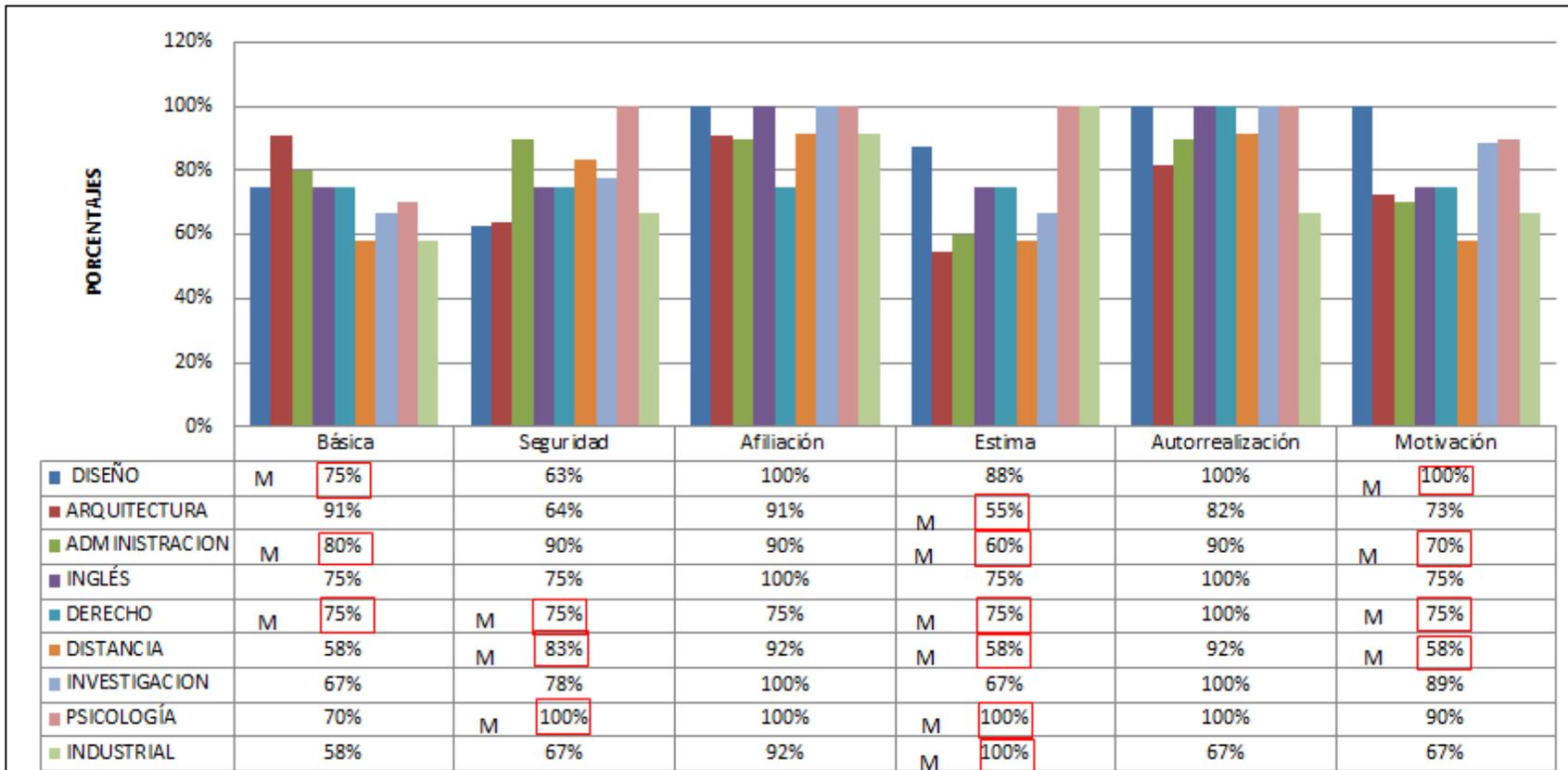


Gráfico 14. Porcentajes de necesidades por facultades

Fuente: Johanna Padilla (2017)

- **Facultad de Diseño**

En el gráfico 10 se muestra el resultado de las encuestas aplicadas a esta área. Los docentes concluyen que las necesidades Básicas, al igual que las de Motivación deben ser tomadas en cuenta para generar cambios.

Las necesidades de más alto rango en esta facultad, fueron las Básicas. Los docentes durante la investigación mencionaron constantemente la importancia de mejorar la ergonomía en área de trabajo, lo cual, afirmaría a importancia de tratar ese tema en el plan de mejora.

Vemos también que el gráfico 10 se muestra a la necesidad de motivación como mayor, cabe recalcar, que esa necesidad tuvo un resultado del 50% de docentes que opinaron se modificara pero se decidió agregar al otro 50% tanto por ciento que es extenso, obteniendo el 100% que se aprecia.

- **Facultad de Arquitectura**

El conteo y las tabulaciones del gráfico 10 muestran necesidades de Estima en esta facultad, siendo el porcentaje superior a la mitad.

Es preciso trabajar con esta necesidad en cuestiones de: trabajo en equipo, retroalimentación para reforzar puntos débiles, invertir en incentivos y reconocimientos públicos y privados para los docentes, procurar que cada coordinador de área destaque los logros e incluso, promover el compañerismo con programas lúdicos en la Institución. De esta manera se puede modificar la necesidad de Estima y mantener el clima laboral propicio.

- **Facultad de Administración**

En esta facultad los resultados del gráfico 10 se inclinan a modificar tres necesidades: Básica, Estima y Modificación. La necesidad Básica es la que tiene mayor porcentaje y es el punto de partida para conseguir satisfacer las demás necesidades.

Hubo un gran interés por el tema de la asistencia médica institucional, debido a que gran parte de los maestros no conocían o no habían solicitado este servicio. Es importante realizar campañas para dar a conocer los beneficios con los que cuenta el personal.

Al igual que en la facultad de Arquitectura, se debe prestar más atención al reconocimiento público y privado, de esta forma se podrá aumentar la motivación.

- **Facultad de Inglés**

Según lo que muestra el gráfico 10, el clima laboral en esta facultad es más estable, no se encuentran necesidades de modificación, solo de refuerzo.

Afiliación y Autorrealización son las necesidades más sólidas, han conseguido un rango máximo del 100%.

- **Facultad de Derecho**

Los resultados del gráfico 10 en este caso se inclinan a la modificación de necesidades como: Básica, Seguridad, Estima y Autorrealización.

Se observa que todas las necesidades se encuentran en porcentajes altos y similares, ésta es una de las facultades con mayor número de necesidades a tratar. Como se puede observar en las barras del gráfico, las necesidades básicas tienen un alto rango, similar al de las otras facultades, lo que nos indica que si la necesidad básica se estanca, las otras no pueden desarrollarse correctamente.

- **Facultad de Distancia**

En esta facultad las respuestas se inclinan por modificar, según el gráfico 10, son: Seguridad, Estima y Motivación.

Para que exista Estima primero debe desarrollarse la confianza en uno mismo que da Seguridad y una vez cubiertas estas dos necesidades seguirá la motivación que le permita auto realizarse por completo al docente.

Las causas de haber presentado estas necesidades en la facultad de Distancia son variadas pero con una retroalimentación completa indicando el apoyo que la universidad ofrece y enfocada en los aspectos positivos se puede generar confianza y a partir de ahí seguir desarrollando la Seguridad y aumentar la motivación.

- **Facultad de Investigación**

En esta facultad no se encontraron necesidades de modificación, el clima laboral es adecuado. En los resultados de la tabulación se encontró una motivación bastante alta con 89%, similar a las demás necesidades, siendo Estima la necesidad que se debe reforzar más.

- **Facultad de Psicología**

Como se ve en el gráfico 10, en esta facultad se debe modificar las necesidades de Seguridad y Estima.

Los resultados demuestran en Seguridad y Estima el porcentaje, en cada uno fue de 50% y el otro 50 % solicitaron refuerzo, sin embargo se unificó, analizando el resultado como un 100% por las opiniones divididas, no se puede dejar de lado la petición de modificación si existe un rango considerablemente alto. El clima laboral es bueno en términos generales pero hay que prestar atención a ambas necesidades para evitar que aumente la insatisfacción.

- **Facultad de Industrial**

En el gráfico se observa un 100 % en necesidad de Estima, de igual forma que en otras facultades hubo respuestas divididas en 50% y 50% y se unificó ambos resultados para su tratamiento.

8.3.2 Análisis del gráfico Interpretación global de necesidades y motivación

La Tabla a continuación contiene los datos de las encuestas realizadas a los 80 docentes. Al igual que en la tabla anterior las opciones para cada pregunta tuvieron un valor del 1 al 4, se hizo el conteo de las respuestas de los docentes, pero, en este caso, se englobó los resultados tomando en cuenta únicamente la necesidad y no a qué facultad correspondía la respuesta.

Posteriormente se hizo un gráfico comparativo global de las necesidades y modificación, donde se sumaron los porcentajes de las dos categorías Excelente/ Muy Bueno y Bueno/ Regular, uno junto al otro, con mayor detalle para realizar un análisis sin margen de error.

Después del análisis en la tabla se concluyó que se necesita modificar las necesidades: básicas, de seguridad, estima y motivación porque presentan porcentajes elevados de déficit y pese a que las necesidades: Estima y Motivación no superan más del 50% deben ser consideradas por tener un porcentaje alto de docentes solicitando correcciones en ambas necesidades.

De igual forma, se tomó en cuenta que las necesidades para reforzar, que no presentan mayores dificultades, como son: afiliación y autorrealización.

Las observaciones antes mencionadas, se pueden ver en el gráfico 11 a continuación:

Interpretación global de necesidades y motivación

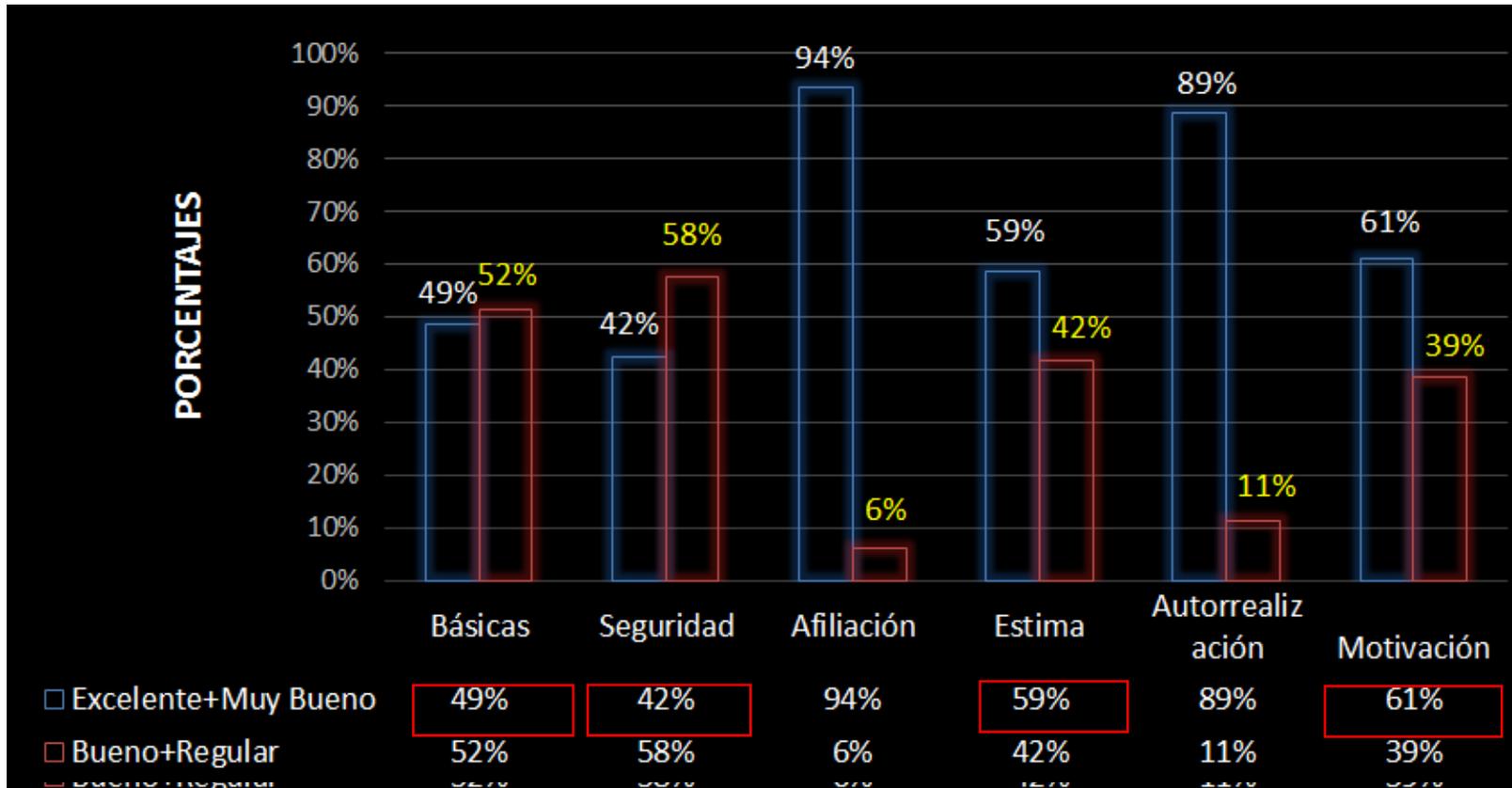


Gráfico 15. Porcentajes de la interpretación global de necesidades y motivación
Fuente: Johanna Padilla (2017)

Las necesidades básicas fueron una de las necesidades que presentó mayores sugerencias de cambio al realizar la encuesta, pues, como lo señala la teoría de Maslow, las necesidades de supervivencia influyen considerablemente en el individuo, pues, son los cimientos para construir un clima laboral saludable.

La universidad debe plantear mejoras en las necesidades de seguridad, pues, un trabajador que no experimenta seguridad en su área de trabajo, ya sea física, laboral o emocional, tendrá un desgaste progresivo que puede debilitar las demás necesidades y agravar las dificultades.

Los maestros se sienten identificados con la Institución, puesto que, han adoptado las normas, valores y reglas como propias y pueden mantener buenas relaciones interpersonales, por lo tanto, un refuerzo en las necesidades de afiliación es lo más óptimo para afianzar los lazos de compañerismo.

Las necesidades de estima que abarcan los sentimientos de reconocimiento como persona y como profesionales son muy elevados en la mayoría de los docentes. Los profesores consideran, según los resultados, que tienen seguridad en sí mismo, en su trabajo, su reputación y en el valor que tienen para la Institución.

En la necesidad de estima se observa un porcentaje del 42% pero al ser un número tan considerable de docentes se prefirió intervenir en esta necesidad para garantizar un desarrollo conjunto a ese porcentaje inconforme.

Existe altos porcentajes en cuanto a necesidades de autorrealización y para que se mantenga en este nivel e incluya a los docentes que forman parte del porcentaje menor se clasificará esta necesidad en las prioridades de modificación.

Es muy importante tomar en cuenta esta necesidad y los resultados de la tabulación porque demuestra las oportunidades de crecimiento que proporciona la Universidad Indoamérica a sus trabajadores

Se evidencia una alta motivación en los docentes debido a la atención y el apoyo que la Universidad otorga para garantizar un crecimiento personal y profesional, sin embargo, se debe abarcar al otro tanto por ciento de maestros que solicitan modificar ciertos ámbitos en su lugar de trabajo y, de esta forma, asegurar un clima laboral que satisfaga a todos los docentes, evitando que el número de insatisfacción aumente con los años.

8.3.3 Análisis de las tablas de selección múltiple

La encuesta no solo contó con divisiones para preguntas sobre las necesidades y motivación, también se generó otra sección de preguntas de selección múltiple con espacios para escribir opiniones que enriquecieron aún más la investigación.

Tabla 9.
Pregunta de selección múltiple de comunicación

COMUNICACIÓN Y ORGANIZACIÓN		
SI	23	29%
NO	57	71%
MUESTRA	80	100%

Elaborado por: Johanna Padilla (2017).

- En la tabla 9 se observa los resultados de la tabulación de la encuesta, la gran mayoría de los docentes opinan que se debe reformar la comunicación interna.
- Se evidencia una oportunidad de mejora en la comunicación y organización, pues, aunque en la Universidad existen vías para enviar y recibir información, se pueden optimizar, garantizando una mayor agilidad en los procesos.

Tabla 10.
Pregunta de selección múltiple de cambios del clima laboral

¿QUÉ MEJORARÍA PARA CAMBIAR EL CLIMA LABORAL?		
OPCIONES	VALOR	%
Relación con sus compañeros	0	0%
Relación con sus superiores	10	13%
Ergonomía	20	25%
Incentivos	17	21%
Capacitaciones	27	34%
Método de enseñanza	6	8%
TOTAL	80	100%

Elaborado por: Johanna Padilla (2017).

- En esta tabla se puede comparar la información obtenida, por ejemplo: la respuesta referente a la relación con su jefe directo corresponde también al gráfico 4 de las necesidades de motivación donde no se presentan dificultades

en un porcentaje alto, coincidiendo entre ambos resultados, confirmando la importancia de una modificación.

Tabla 11.
Pregunta de selección múltiple motivación

¿QUÉ LE MOTIVÓ A ESCOGER ESTA UNIVERSIDAD PARA DESEMPEÑAR SU TRABAJO COMO DOCENTE?		
OPCIONES	VALOR	%
Horario	9	11%
Ubicación	17	21%
Prestigio	20	25%
Salario	10	13%
Otro	24	30%
TOTAL	80	100%

Elaborado por: Johanna Padilla (2017).

- El buen nombre de la institución es uno de los aspectos más sólidos, al igual que la opción “otro” que abarca razones personales como: el aprecio hacia la institución donde también estudiaron, el ambiente laboral, la posibilidad de crecer como profesionales que les brinda la Institución, el trato que reciben, entre otros.

Tabla 12.
Pregunta de selección múltiple de cambios del clima laboral

¿EN QUÉ TEMA DE LOS SIGUIENTES SOLICITARÍA SER CAPACITADO?		
OPCIONES	VALOR	%
Manejo de recursos de aprendizaje (aula virtual/otros)	20	25%
Aplicación de disposiciones legales, reglamentos de la Educación Superior	13	16%
Investigación Formativa, generativa	47	59%
TOTAL	80	100%

Elaborado por: Johanna Padilla (2017).

- La tabla 12, no solo tiene la función de otorgarles a los docentes las capacitaciones que requieren, sino también, aportar al área de Talento Humano una guía de refuerzo sobre los temas que solicitaron los maestros, de esa manera, darles conocimientos más sólidos.

8.3.4 Plan de mejora

Una vez que se obtuvieron todos los resultados de la investigación se generó un plan de mejora que abarcara todos los requerimientos de los docentes.

En primera instancia se tomó en cuenta las necesidades de modificación, especificando cuáles son las facultades que solicitaron procesos de cambio. Así mismo se nombra las necesidades de refuerzo que serán intervenidas en la Institución.

Las propuestas en las necesidades de modificación pueden ser aplicadas a todas las áreas de igual manera, sin embargo, el fin de este plan de mejora es especificar a las autoridades de Dirección General y Talento Humano las facultades que necesitan intervención y tener mejor conocimiento de las necesidades que podrían afectar el clima laboral en cada una de ellas.

Se planteó actividades y propuestas, como: talleres, capacitaciones, seminarios, retroalimentaciones, cambios ergonómicos, nuevas metas, etc. que ayudarán a generar cambios en el clima laboral a favor de los docentes y de toda la Universidad. Las Autoridades mencionadas podrán aplicar este modelo cuando consideren pertinente, sin embargo se recomendó realizarlo a más tardar en Enero.

Tabla 13.
Plan de mejora

NECESIDAD	ACCIÓN	FACULTADES	ACTIVIDADES	RECOMENDACIONES-PROPUESTAS
BÁSICA	Modificación	Diseño Administración Derecho	<ul style="list-style-type: none"> • Instalar aire acondicionado para los docentes y sillas ergonómicas • Ejercicios de respiración, distracción y estiramiento 5-10 minutos (tardes) • Realizar controles médicos periódicos al personal • Ubicar correctamente los cables eléctricos para evitar accidentes • Revisar que no falten implementos de aseo en los servicios higiénicos (jabón papel, desinfectante) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejorar ergonomía universitaria en general ✓ Pausas Activas diarias o al menos tres días por semana ✓ Controles médicos obligatorios supervisados ✓ Dar a conocer los tipos de servicios médicos disponibles ✓ Procurar instalar un mecanismo dispensador de papel higiénico y jabón para evitar se desperdicie
SEGURIDAD	Modificación	Derecho Distancia Psicología	<ul style="list-style-type: none"> • Impartir <u>charlas a los profesores</u> sobre temas de estabilidad laboral, beneficios y la importancia de realizarse terapias psicológicas y exámenes físicos. • <u>Seminario sobre manejo de conflictos</u> en el aula • <u>Capacitación sobre la gestión del estrés laboral</u> de los docentes • <u>Campañas de becas (sin costo)</u> de estudio y capacitación para los docentes 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitar al personal docente sugiriendo cursos y talleres externos ✓ Aportar opciones de crecimiento a los docentes para demostrar apoyo. ✓ Reforzar la seguridad impidiendo el paso de estudiantes y desconocidos a las áreas de trabajo docente
ESTIMA	Modificación	Arquitectura Administración Derecho Distancia Psicología Industrial	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Talleres</u> para fortalecer el Trabajo en Equipo, el Liderazgo, las Habilidades Blandas • <u>Realizar reuniones mensuales</u> con los docentes para reforzar los puntos débiles y mejorar los positivos • <u>Incentivos y premios</u> por logros 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los coordinadores área pueden destacar el trabajo de los maestros ✓ Integrar al personal nuevo y al antiguo planificando cumpleaños ✓ Reconocer el trabajo del docente a nivel institucional y personal
MOTIVACIÓN	Modificación	Diseño Administración Derecho Distancia	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Charlas motivacionales</u> sobre ambiente de trabajo, gestión de problemas, liderazgo, necesidades. • <u>Retroalimentar</u> luego de cada evaluación de desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisar el estado de los puestos de trabajo para elevar el confort ✓ Dar pautas al docente que le sirvan para mejorar su trabajo
AFILIACIÓN Y AUTO- RREALIZACIÓN	Refuerzo	Todas	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Generar espacios culturales y deportivos</u> para la integración de los trabajadores • <u>Implementar reuniones de debate</u> donde los docentes participen, den ideas y observaciones • <u>Implementar nuevas retos laborales</u> para que los docentes se continúen perfeccionando 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los espacios culturales y eventos, son importantes para relajar a los maestros y permitirles socializar ✓ Realizar reuniones constantes permite conocer las ideas de sus compañeros y valorarlas ✓ Evitar la zona de confort de los docentes con retos
Comunicación y Organización	Intervención	Todas	<ul style="list-style-type: none"> • Aclarar los roles a los docentes y sus funciones • Dar una inducción adecuada a los maestros nuevos • Crear buzones de quejas, optimizar el mail, optimizar las llamadas telefónicas. • Modificar la intranet para enviar información relevante primero. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Optimizar la comunicación con un sistema atención de quejas y observaciones donde se garantice la confidencialidad y las respuestas sean anunciadas en el auditorio a los trabajadores ✓ Agilitar los procesos desburocratizándolos
Capacitación	Intervención	Todas	<ul style="list-style-type: none"> • Enfatizar en la capacitación de Investigación formativa y generativa • Reforzar el aprendizaje en cuanto al aula virtual 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tomar en cuenta el tema prioritario de capacitación: Investigación Formativa, generativa

Elaborado por: Johanna Padilla. (2017).

Segunda parte

1. Justificación

Las Universidades en el Ecuador, como en el resto del mundo, tienen la gran responsabilidad y el deber de ofrecer sus servicios de alta calidad a las nuevas generaciones de estudiantes, dando apertura a personas de distintas capacidades, clases sociales y culturas sin discriminación, independientemente de la situación mundial. Es decir, la labor de las Instituciones educativas no cesa ni debe disminuir su calidad pese a las dificultades económicas, políticas y a la globalización que pueda impactar un país.

Es por ello que para hacerle frente a estas exigencias y los nuevos retos que enfrenta año tras año la educación en el Ecuador, se debe analizar el tema desde sus bases para entonces entender la generalidad, el por qué una universidad crece o se estanca, en qué se está fallando, desde qué aspecto necesita ser trabajada, para no quedarse atrás de otras instituciones y mantener en conjunto un prestigio, a tal punto, que el estudiante no se vea frustrado por no alcanzar la talla para acceder a la opción que pretendía sino por el contrario que tenga un abanico de posibilidades más extenso.

La Universidad Tecnológica Indoamérica es una Institución prestigiosa y reconocida a nivel nacional que abarca un importante número de estudiantes en sus instalaciones a nivel de Quito y en su Sede en Ambato, en forma general su estructura y organización ha sido estudiada cuidadosamente para ofrecer servicios de calidad, lo cual, ha logrado satisfactoriamente pero como en cualquier lugar donde se

oferten plazas laborales habrán ámbitos que tomar en cuenta para su cambio y mejora. Es por ello que tras un estudio minucioso de los requerimientos más emergentes a tratar dentro de la Universidad se pudo constatar que el área docente era una de las mejores opciones y la más representativa en ese momento para realizar un análisis y estudios con el fin de buscar resultados que favorezcan, tanto a los profesores como a la Universidad Indoamérica en general.

Ciertamente el área ejecutiva y administrativa también son fundamentales así como el área docente, sin embargo, se debe tomar en cuenta que los profesores no solo realizan tareas de enseñanza como tal sino que también se ocupan de un sinnúmero de responsabilidades que abarcan a las administrativas e incluso de supervisión pues algunos de ellos mantienen su rol de coordinadores durante todo el día.

De cualquier modo, los profesores son la razón de ser de la institución, ya que, el giro de negocio se basa específicamente en ofrecer enseñanza de tercer y cuarto nivel. Por lo tanto, el área docente es una de los eslabones más fuertes, en la cual, recae mucho peso y responsabilidad.

Además los maestros no solo representan a la Universidad en las aulas también la representan fuera de ella, ya sea, por los comentarios de los alumnos en sus hogares, con amigos de otras carreras e Instituciones o por la forma de pensar de los mismos profesores en comentarios que, con o sin intención, pueden ser una propaganda positiva o negativa que también puede repercutir en la Universidad Indoamérica.

Por lo antes mencionado, surgió el objetivo principal de este proyecto donde se planificó un estudio minucioso del clima laboral en el cual trabajan los maestros para conocer la motivación de los docentes de la Universidad Indoamérica, basando la investigación en la teoría de la motivación humana de A. Maslow sobre la pirámide de necesidades, con la finalidad de crear un plan de mejora.

Es fundamental indagar el clima laboral y la motivación de los docentes porque ambos aspectos se entrelazan para permitirles trabajar de manera óptima, ya que, un clima laboral deficiente o tóxico puede acarrear una falta de motivación tal, que la persona se desgaste emocional y físicamente, renuncie, exista una rotación de personal constante que perjudique a la Institución, que el docente no realice su trabajo bajo los parámetros establecidos e incluso que pierda la vida. De igual forma si se presenta una motivación deficiente puede generar un clima laboral muy caótico, problemas internos entre pares, con sus superiores e incluso con las autoridades de la Universidad por la ausencia de interés en su labor que se puede hacer cada vez más evidente.

Es importante motivar al docente ya que con ello se ve beneficiado no solo el propio docente sino también la institución y el alumno. Un docente motivado influye positivamente el comportamiento de su entorno. Considero que es muy importante que se motive al profesorado debido a que la motivación repercute en la forma en que este se comporta, en el clima laboral y sobre todo en el alumnado (Aldape, 2008, pág. 60)

Finalmente los resultados fueron los esperados, se logró encontrar diferentes necesidades las cuales reforzar y trabajar, se presentó el plan y las autoridades estuvieron satisfechas con el hecho de que los gastos no superaban excesivamente las posibilidades económicas de la Universidad porque de otro modo sería imposible aplicar las propuestas y, de igual forma, les agradó conocer a ciencia cierta los diversos aspectos en los cuales podían trabajar para mejorar el clima laboral y reforzarla motivación de los docentes. Se planteó diversos temas que se encontraban inestables, pasando desapercibidos para las autoridades y que a partir del plan de gestión podían darles un enfoque distinto.

2. Caracterización de los beneficiarios

2.1 Beneficiarios directos

El presente proyecto estuvo dirigido en beneficio de los profesores de la Universidad Indoamérica Sede Quito, una de las áreas primordiales de la Institución que tiene contacto directo con los clientes y que son los representantes de las autoridades y demás personal que se encuentra trabajando internamente.

Tabla 14.
Datos de los beneficiarios indirectos.

Enunciado	Descripción
Número de encuestados	80 docentes
Número de encuestados por género	Femenino: 33 Masculino:47
Nivel de educación	Maestría
Modalidades	Presencial Semipresencial

	Distancia
Dedicación	Tiempo completo Medio tiempo Parcial
Rango de antigüedad en la Universidad	De seis meses a quince años
Rango de edades	25 a 57 años

Elaborado por: Johanna Padilla (2017).

Al inicio, en un momento determinado se procedió a realizar la sensibilización respecto a la forma en que se iba a trabajar, cuáles eran los beneficios del proyecto y la ventaja de la aplicación de la encuesta que, aunque era extensa, serviría para que sus opiniones fueran escuchadas desde otro punto de vista y tomadas en cuenta en pro de promover que la universidad cubra sus necesidades prioritarias.

El tema y el plan fueron acogidos con agrado por parte de los coordinadores de cada área, autorizando inmediatamente el acceso a los profesores que estaban a su cargo y proceder a aplicar la herramienta. De la misma manera a los maestros se les dio una introducción y explicación del contenido, uso y beneficios que tendría la encuesta, resaltando que era de carácter confidencial para evitar que las respuestas se vean influenciadas de alguna manera.

No hubo mayores inconvenientes en cuanto a la participación de los docentes, estuvieron dispuestos en todo momento a colaborar con el proyecto, sin embargo, los principales problemas que se presentaron fueron en cuanto a tiempo de los docentes para ubicarlos en sus puestos de trabajo y poder aplicar la encuesta en el momento concertado, muchas ocasiones se planificó encuentros en espacios del día

más viables para los docentes menos disponibles pero por capacitaciones, tareas administrativas o en su mayoría por los horarios de clases seguidos no era posible obtener sus respuestas pero finalmente se logró.

Tras culminar la fase investigativa del proyecto se revisaron a fondo las propuestas entregadas a las autoridades de Talento Humano, donde se puntualiza y explica varios aspectos de mejora primordiales a trabajar, los cuales, fueron tratados en reuniones con el fin de discutir cómo se abordará el tema de las intervenciones propuestas en el plan de mejora.

Se desarrolló durante el proceso habilidades de comunicación, compañerismo, trabajo en equipo, trabajo bajo presión, así como, capacidades de análisis, síntesis y estrategias para alcanzar las metas en cada una de las etapas fijadas en el cronograma de actividades.

2.2 Beneficiarios Indirectos

El beneficio no solo será para los docentes sino también para las demás áreas de la empresa e incluso a los estudiantes que al tener buenas guías se puede conseguir reflejar la excelencia y procurar mantener en las aulas al mayor número de alumnos hasta el término de las carreras en sus diferentes modalidades y especialidades.

Así mismo con todo ello se pudo advertir que el proyecto sería muy beneficioso de ser aplicado en cualquier institución no solo a nivel educativo por la

confiabilidad que tiene al ser creado de forma personalizada para cada realidad y supervisado en persona por el investigador, este tipo de técnica es la más certera porque explica las inquietudes de los participantes, generar un rapport adecuado entre encuestado y encuestador, dando un panorama más claro de lo que se desea conseguir con sus respuestas, lo cual, no sucede si se especifica brevemente instrucciones y se entrega la hoja en sus escritorios para que respondan obligados o se envía por intranet el programa con la encuesta, que en muchos casos y por sus obligaciones no suelen contestar o lo hacen brevemente.

3. Interpretación

Un clima laboral saludable garantiza la satisfacción, el crecimiento y la permanencia de los mejores maestros en la Universidad. Por este motivo, se planteó en la intención de estudiar el clima laboral docente, enfocado en las necesidades y la motivación con el fin de generar un plan de mejora.

El Director General y el área de Talento Humano en un inicio mostraron ciertas dudas respecto al proyecto, debido a que el clima laboral es un tema confidencial, sin embargo se llegó a un entendimiento debido al interés de la Institución por mantener un ambiente interno adecuado y estable.

El área de Talento Humano en la Universidad tiene una carga de trabajo significativa a diario, los trámites y decisiones que tomar saturan el tiempo de quienes ahí laboran para atender procesos alternos, por lo cual, se presentaron amenazas en la investigación y riesgos de detener su avance, como por ejemplo: en

semanas de reuniones de directivos se debió esperar largos períodos por autorizaciones, documentos solicitados o firmas.

Del mismo modo durante la sensibilización sobre la encuesta al área docente se presentaron resistencias, debido al tema de la confidencialidad y durante la aplicación de la encuesta el factor tiempo de los profesores para contestar las preguntas fue una dificultad pero se consiguió superar los inconvenientes con estrategias investigativas.

El estudio de la jerarquía de necesidades de Maslow no solo se lo utilizó para estructurar la encuesta, sino también, para ahondar en los resultados, debido a que permite comprender el trasfondo de dichas necesidades, no únicamente desde el punto de vista de un profesional sino desde el ámbito emocional y humano de los maestros para tomar medidas que se salgan del sistema común: sanción / recompensa y así mejorar el clima laboral paulatinamente pero de forma más duradera.

En este estudio se tomó al clima laboral como si se tratará de un cuerpo y a la teoría motivacional de Maslow con su jerarquía de necesidades como la radiografía de ese cuerpo. Por un lado, con la encuesta se puede conocer los datos específicos de las necesidades por cubrir y por otro, el análisis que Maslow hace para cada necesidad permite comprender los motivos y probables causas de esas necesidades de refuerzo desde una perspectiva amplia y junto a las peticiones de los docentes se llegó a tener una visión clara de qué acciones tomar.

Finalmente se realizó una retroalimentación de los procesos llevados a cabo al Director General y a la persona responsable de Talento Humano. Los resultados fueron expuestos y debatidos, para ello, se utilizó el plan de mejora donde se detalla qué hacer, con qué facultades y en qué necesidad específica actuar, además que se proporcionó estrategias para mejora la motivación de los maestros.

Se concluyó que el clima laboral de la Universidad es adecuado, debido a que los porcentajes de modificación no superan excesivamente a los de refuerzo y por lo tanto, las necesidades prioritarias de atención no representan un problema grave que pueda comprometer la estabilidad de la Institución, pero deben ser tomadas en cuenta para dar a los docentes un ambiente laboral satisfactorio y que no se desestabilice en un futuro.

La Universidad Indoamérica es una institución que busca aprovechar las oportunidades de mejora al máximo y permite que se den ideas concretas y viables con otro enfoque muy distinto al que podría tener una persona que está inmersa en el ambiente de la Universidad Indoamérica a diario. Es por ello que se dio gran acogida al plan de mejora, siendo entregado al coordinador de procesos de capacitación de la Universidad para su implementación.

4. Principales logros del aprendizaje

La experiencia fue enriquecedora por la apertura que se dio a la investigación, el interés prestado por cada área fue excelente, los consejos recibidos fueron de gran utilidad para aprender sobre las distintas maneras en que se maneja

una institución dedicada a la educación y no cometer errores durante la realización del proyecto, así también fue posible aprender sobre el trabajo que realiza Talento humano en una Universidad donde, aparentemente, se realizan los procesos de la misma manera que en otras empresas privadas pero la realidad cambia una vez que se manejan los subsistemas y actividades administrativas.

La perseverancia en el logro de las metas fue uno de los valores más observados y está presente, incluso, en la historia de la Institución, pues, desde que fue creada ha ido mejorando continuamente hasta convertirse en una Universidad de prestigio. El constante interés por verificar los logros alcanzados durante la investigación permitió mantener el enfoque en la meta todo el tiempo y obtener puntos de vista variados.

Otra de las enseñanzas fundamentales fue la del Director General de Talento Humano, el cual, brindó un asesoramiento de cómo manejar la realización y distribución de las encuestas para que se agilice el proceso, debido a su experiencia previa, también como docente, aportó con directrices que mejoraron varios procesos que por desconocimiento de la dinámica interna hubieran afectado los tiempos planificados en el cronograma.

Es por ello, que durante la planificación, se modificó la manera de acceder a los maestros para tomar las encuestas debido a que no se encontraban en sus escritorios por sus horarios de clase y era imposible acceder a ellos. Por lo tanto, se gestionó el tema conjuntamente con Talento Humano.

La aplicación de la encuesta generó inquietudes y solicitudes por parte del personal docente, fue una experiencia enriquecedora porque de esa manera la obtención de la información no fue únicamente en base a los datos de las encuestas sino en base a los mismos implicados. Al obtener los resultados de las encuestas de clima laboral e interpretarlos según la teoría de la motivación humana de Maslow fue posible corroborar lo que hasta ese momento se había leído en su trabajo, donde menciona que si una persona se salta necesidades de la jerarquía tiende a volver a ellos porque no los ha cubierto, convirtiéndose en obstáculos, muchas veces imperceptibles, al momento de obtener la verdadera autorrealización que no únicamente tiene que ver con conseguir logros laborales.

El cronograma fue ideado con el propósito de dar un tiempo prudente para la realización de las actividades de manera organizada, sin embargo, se consiguió superar las expectativas al concretar los objetivos antes de lo previsto, corrigiendo posibles fallas y proporcionando más tiempo para dedicarlo a la planificación y desarrollo de la encuesta de clima laboral.

Se concluyó que, en definitiva, se repetiría la aplicación del mismo modelo de encuesta, debido a que midió aspectos del clima laboral de manera más adecuada sin necesidad de que la encuesta lleve demasiado tiempo en contestarla y facilita la obtención de los resultados por su estructura, permitiendo realizar mediciones, cuadros con datos específicos y claros para tener una visión precisa de la problemática.

Por otro lado, para la Universidad Indoamérica cualquier hallazgo que se pueda aportar para la mejoría de la Institución les interesa en gran magnitud, es por este motivo que al conocer la necesidad de reforzar las vías de comunicación, se solicitó a la persona encargada en informática y sistemas que trabaje en el aspecto del mail corporativo para que sean señaladas con mayor prioridad los mensajes relevantes para su trabajo y con menor rango de importancia temas lúdicos o noticias que pueden ser revisados en su hora de descanso, de igual manera, se ubicó un buzón de quejas en secretaría general para maestros y personal de la empresa que sería revisado en forma semanal por el área de Talento humano, una iniciativa que se planteó para mantener a las autoridades al tanto de las inquietudes del personal.

Se sugirió que la cartelera institucional sea más llamativa y con temas actualizados para estudiantes y en las oficinas se comunicó el carácter obligatorio que tiene atender las llamadas telefónicas internas y externas para evitar tardanzas en el envío de la información a su destino.

Las capacitaciones que se imparten a los docentes, comúnmente en la Universidad, fue otro asunto que se trató. Hubo un tema de capacitación solicitado más que los otros, obteniendo un rango de más del cincuenta por ciento, lo cual, fue comunicado y hablado con la persona responsable de planificar las capacitaciones para que se trabaje más detalladamente en lo solicitado.

El tema de la seguridad interna también fue abordado por petición de los docentes, debido a que a las oficinas entran estudiantes, padres de familia y personas que piden información, es por ello, que se planteó mejorar y asegurar los anaqueles,

archivadores y mesas de trabajo para evitar inconvenientes, por lo cual, se envió a inspeccionar al personal de mantenimiento que los candados y otras seguridades se encuentren en funcionamiento.

5. Conclusiones

- La experiencia en general aportó nuevas perspectivas sobre el manejo del personal, la flexibilidad y variedad de formas de gestión para cada área. Dichas formas de gestión debe ser profundamente analizadas por la amplia posibilidad de cometer errores al intentar buscar nuevas soluciones.
- Se concluyó que el clima laboral de la Institución en general es óptimo para el desenvolvimiento de las actividades de los docentes y su crecimiento profesional, no hace falta tomar medidas drásticas solo mejoras para aumentar la satisfacción de los maestros.
- La medición de clima laboral es vital para garantizar que se concrete la misión, visión y mantener el prestigio de la Universidad, solo así la cultura organizacional va a poder ser inculcada a los estudiantes adecuadamente, aumentando el sentido de pertenencia que impedirá deserciones en un futuro.
- Contribuyó de una manera significativa que el trabajo haya sido realizado desde el área de Talento Humano, debido a que se comprendió la realidad y cultura organizacional desde ambos enfoques, el de las autoridades y el de los

docentes, el significado que tenía para cada área, las problemáticas a tratar, ayudando en la creación del plan de mejora para beneficiar a ambas partes.

- Se comprendió la importancia de analizar previamente al personal del área en la cual se pretende realizar la sensibilización, debido a las resistencias personales o grupales que puedan generarse frente al proceso que se desea llevar a cabo. De esta forma se planteará de una manera más adecuada el trabajo a realizar, generando un ambiente más propicio, en el cual, pueda ahorrarse tiempo y esfuerzos en dar a entender la importancia de su participación en el proyecto.
- El proyecto amplió la perspectiva respecto al clima organizacional, tanto de los trabajadores de la Universidad como de la parte investigadora, debido a los hallazgos que durante el proceso surgieron, lo cual enriqueció la experiencia aún más.

6. Recomendaciones

- Los docentes deben estar en constante interacción con las autoridades de la Universidad Indoamérica para constatar la calidad del clima laboral y procurar un control de los avances o retrocesos. También debe considerar la aplicación del modelo de encuesta generado para esta investigación, debido a la posibilidad de descubrir distintas necesidades relevantes en una sola herramienta, permitiendo gestionar el comportamiento organizacional en pro de inculcar la autorrealización e innovación constante.

- Es indispensable, para una nueva oportunidad, solicitar en primera instancia los listados de nombres y croquis con la ubicación de las distintas áreas, ya que, son documentos fundamentales a la hora de dirigirse a un objetivo de aplicación de una herramienta, debido a que puede haber áreas desconocidas o sin señalización y cometer el error de no tomarla en cuenta durante la investigación.
- Detectar las necesidades e implementar el plan de gestión no soluciona los problemas de clima organizacional que puedan presentarse después, por eso es preciso aplicar la encuesta y verificar las nuevas necesidades cada año como mínimo.
- Es probable que otro aspecto, además de los mencionados anteriormente, ocasione un ambiente laboral complejo o una motivación baja, como la necesidad de cambiar el método de dar inducción a los profesores nuevos, otorgando un manual de funciones actualizado para evitar inconvenientes durante la realización de sus labores a lo largo del tiempo.
- Es necesario no únicamente procurar la actualización y capacitaciones de los docentes sino también de las demás áreas, en especial la de Talento Humano para que se logre comprender desde otra perspectiva el trasfondo de las exigencias del personal, las nuevas vías de gestión vigentes, adaptándolas para que sean más compatibles con la cultura universitaria.

7. Bibliografía

- Aldape, T. (2008). *Desarrollo de Las Competencias del Docente. Demanda de La Aldea Global Siglo XXI*. LibrosEnRed.
- Brenes, L. (2003). *Dirección Estratégica Para Organizaciones Inteligentes*. Costa Rica: EUNED.
- Cáceres, L. J. (1998). *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. México: Pearson Educación.
- Chóliz, M. (2004). *Psicología de la Motivación El proceso motivacional*. Obtenido de <http://www.uv.es/=choliz/asignaturas/motivacion/Proceso%20motivacional.pdf>
- Control presupuestario: Planificación, e. i. (2009). *Luís Muñiz*. Barcelona: Profit.
- Escalante, M. D., Quiroga San Agustín, Y., & García Govea, M. (noviembre de 2012). *IMPORTANCIA DEL CLIMA LABORAL EN LOS RESULTADOS DE UNA EMPRESA Y LA COMPETITIVIDAD*. Obtenido de eumed.net: <http://www.eumed.net/ce/2012/clima-laboral-empresa-competitividad.pdf>
- Fuster-Fabra, F. (2007). *Retos Laborales del Nuevo Milenio*. Lulu.com.
- Galindo, L. (1998). *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. México: Pearson Educación.
- Gan Busto, F., & Triginé, J. (2012). *Clima laboral*. Madrid: Díaz de Santos.
- Giménez, G. B. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: UOC.
- Google. (8 de Febrero de 2005). *Google Maps*. Obtenido de Google Maps: <https://www.google.com.ec/search?q=google+maps&oq=google+maps&aqs=chrome..69i57j69i60l3j35i39j0.2647j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>
- Hinojosa, C. (enero de 2010). *Universidad de playa Ancha*. Recuperado el 27 de mayo de 2017, de Clima laboral y satisfaccion de profesores del colegio sagrados corazones padres franceses: <http://genesismex.org/ACTIDOCE/CURSOS/CHILE-CO-OT%2710/TRABAFIN/CLAUDIO%20HINOJOSA.pdf>
- Laura Mota, J. L. (2004). *La Educacion Superior En America Latina. Globalizacion, Exclusion y Pobreza*. LibrosEnRed.
- Maps, G. (8 de Febrero de 2005). *Google Maps*. Obtenido de <https://www.google.com.ec/maps/place/Universidad+Tecnol%C3%B3gica+Indoam%C3%A9rica/@-0.1207282,-78.5009308,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x91d58512d86da24d:0x56523e744e133a018m2!3d-0.1207282!4d-78.4987421?hl=es-419>
- Maslow, A. H. (1983). *La personalidad creadora*. Barcelona: Editorial Kairós.
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Diaz de Santos, S.A.

- Muñiz, L. (2009). *Control presupuestario: Planificación, elaboración, implantación y seguimiento del presupuesto*. Barcelona: Profit.
- R. Wayne Mondy, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Romero, A. (2001). Universidad y globalización. *FACES-LUZ*, 151.
- Romero, A. (Enero de 2001). *Universidad y globalización*. Obtenido de Revista de Ciencias Sociales: http://www.eumed.net/coursecon/colaboraciones/A_Romero-universidad-y-globalizacion.htm
- Santander, U. I. (3 de julio de 2008). *GUÍA PARA EL MANEJO DE INDICADORES DE GESTIÓN* . Recuperado el 10 de mayo de 2017, de https://www.uis.edu.co/intranet/calidad/documentos/SEGUIMIENTO_INSTITUCIONAL/guias/GSE.01.pdf
- Tamayo y Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa.

8. Anexos

Anexo 1

Matriz de marco lógico

Objetivo global	Indicador	Medios de verificación	Supuestos
<ul style="list-style-type: none"> Realizar un estudio minucioso de la motivación del personal docente de la Universidad Indoamérica, basado en el trabajo de Maslow sobre la pirámide de necesidades, con la finalidad de planificar un modelo de intervención 	<ul style="list-style-type: none"> Oportunidad $\frac{\text{N}^\circ \text{ de tiempo utilizado}}{\text{N}^\circ \text{ tiempo programado}} * 100$	<ul style="list-style-type: none"> Para poder realizar la verificación del progreso del clima laboral de los docentes se procederá a implementar un cronograma para cotejar los resultados obtenidos de las investigaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Que se retrase la obtención de la información necesaria por procesos internos de la empresa u obtención de resultados por parte de los docentes o autoridades.
<p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> Recolectar información en la Universidad sobre el manejo y desarrollo organizacional en el área de Talento para entender las necesidades de los docentes. Identificar los puntos de 	<ul style="list-style-type: none"> Oportunidad $\frac{\text{N}^\circ \text{ de tiempo utilizado}}{\text{N}^\circ \text{ tiempo programado}} * 100$	<ul style="list-style-type: none"> Se procederá a aplicar encuestas estructuradas para realizar un plan de mejora que abarque la problemática del clima laboral en los docentes de la Universidad Tecnológica Indoamérica 	<ul style="list-style-type: none"> Inasistencia, ausencia o falta de interés al responder por parte de los docentes al momento de toma de encuestas Que exista la posibilidad de una falta de acogida a la

<p>mejora mediante las herramientas de obtención de datos para su posterior análisis</p> <ul style="list-style-type: none"> Plantear una metodología para la gestión de clima organizacional en la Universidad según sean las necesidades detectadas de los profesores. 	<ul style="list-style-type: none"> Eficacia $\frac{\text{N}^\circ \text{ de encuestas realizadas}}{\text{N}^\circ \text{ de encuestas aplicadas}} * 100$	<p>Herramienta de obtención de datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Encuestas de clima laboral, Tablas de tabulación para la organización y visualización de datos obtenidos. 	<p>propuesta de mejora en el ámbito del clima laboral</p>
<p>Resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> El fin que persigue el nuevo modelo de intervención es modificar el clima laboral docente aumentando la motivación del personal para asegurar su productividad y satisfacción en su trabajo 	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> Eficacia $\frac{\text{Total actividades} - \text{Actividades con error}}{\text{Total de actividades}} * 100$	<p>Medios de verificación</p> <ul style="list-style-type: none"> Se podrá verificar una vez se hayan realizado las indagaciones, investigaciones, encuestas realizadas, las cuales, arrojarán datos que deberán ser tabulados y analizados para su posterior análisis 	<p>Supuestos</p> <ul style="list-style-type: none"> Que los requerimientos de capacitación de los docentes presenten gastos elevados que superen el presupuesto de la Universidad Tecnológica Indoamérica

Actividades	Indicadores:	Medios de verificación	Supuestos
<ul style="list-style-type: none"> • Autorizaciones para realizar el proyecto • Entrevistas no estructuradas y una lista de chequeo de necesidades de intervención (Check list) institucional y análisis de datos • Aplicación del cuestionario a los docentes • Análisis de datos y tabulación • Resultados • Retroalimentación y presentación del plan de mejora 	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad $\frac{\text{Fecha de entrega de resultados}}{\text{Fecha programada}} * 100$ • Eficiencia $\frac{\text{Total actividades} - \text{Actividades con error}}{\text{Total de actividades}} * 100$ 	<ul style="list-style-type: none"> • Se podrán verificar todas las actividades destinadas a la creación de un modelo de gestión del clima laboral del área docente mediante los resultados de las tabulaciones obtenidas de la aplicación del cuestionario de clima laboral. • Mediante la retroalimentación donde se analizará y se dará un diagnóstico más específico y acertado del panorama del clima laboral de la Universidad Tecnológica Indoamérica que se debe corregir oportunamente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desinterés por el tema del proyecto • Falta de tiempo de los profesores de acudir a las capacitaciones que puede provocar que unos avancen durante la gestión y otros no • Poco interés de las autoridades de llevar a cabo el modelo de intervención una vez finalizado y listo para su aplicación • Que no se pueda efectuar las retroalimentaciones a los docentes sobre sus avances y resultados.

Elaborado por: Johanna Padilla (2017)

Anexo 2

Cronograma

Actividades	Marzo		Abril				Mayo				Junio				Julio			
Mes	20	30	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Semanas	20	30	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Autorizaciones para realizar el proyecto	■	■																
Entrevistas no estructuradas y una lista de chequeo de necesidades de intervención (Check list)			■	■														
Recolección de información institucional y análisis de necesidades					■	■												
Aplicación del cuestionario a los docentes							■	■	■	■								
Análisis de datos y tabulación											■	■	■	■				
Resultados															■			
Retroalimentación de datos y plan de mejora															■			

Elaborado por: Johanna Padilla (2017).

Anexo 3.

Encuesta de clima laboral

CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL Y MOTIVACIÓN DIRIGIDO A LOS DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

Señor docente, saludos cordiales. La Universidad Tecnológica Indoamérica ha autorizado a la pasante Johanna Padilla Terán de la Universidad Politécnica Salesiana aplicar una encuesta de clima laboral y motivación a los docentes de todas las carreras de la Sede Quito para el proyecto de grado que lo realiza en sus pasantías pre-profesionales. La encuesta es confidencial y se tabularán resultados de forma general con fines netamente académicos

Aspectos Generales:

Edad:

Área:

Antigüedad en la Universidad:

Fecha:

Dedicación: Tiempo Completo Medio tiempo Parcial

Modalidad: Presencial Semipresencial Distancia

Criterios de evaluación:

Valores y Equivalencia			
4 Excelente	3 Muy Buena	2 Buena	1 Regular
Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
Muy agradable	Agradable	Medianamente agradable	Desagradable
Si	Medianamente	Poco	No
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Medianamente de acuerdo	En desacuerdo

I. Le solicito contestar en los espacios en blanco con una X las preguntas a continuación, deje en blanco la sección Total

N°	Pregunta	Respuestas				Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca	
1	¿Cuenta con atención médica inmediata y medicamento de					

	forma oportuna dentro de la Universidad?					
2	¿La carga laboral afecta sus horarios alimenticios, descanso o distracción?					
3	¿Las condiciones ergonómicas de mi área de trabajo (iluminación, temperatura, ruido, confort) son óptimas?					
4	¿La Universidad proporciona los implementos higiénicos necesarios?					
Total General:						
	Pregunta	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca	Total
5	¿Se siente tranquilo con las garantías de estabilidad laboral que le ofrece la Universidad?					
6	¿La Universidad garantiza su integridad realizando exámenes médicos periódicos?					
7	¿Siente que la Universidad le proporciona apoyo y ayuda ante las malas conductas o posibles acciones antisociales del alumnado?					
8	¿Sus responsabilidades como docente le provocan ansiedad o estrés a tal grado que afecta su desempeño en el aula?					
Total General:						
	Pregunta	Muy	Agradable	Medianament	Desagradabl	Total

		Agradable		e agradable	e	
9	¿Cómo considera que es la aceptación de sus compañeros de trabajo hacia usted?					
10	¿El nivel de identificación que ha alcanzado con la Universidad considera que es?					
11	¿La relación laboral y el trato que obtengo de mi jefe directo es?					
12	¿La satisfacción que siento al trabajar en la Universidad es?					
Total						
General:						
	Pregunta	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca	Total
13	¿Su Jefe inmediato destaca y valora su esfuerzo y trabajo?					
14	¿Recibe incentivos o reconocimientos públicos de algún tipo por parte de la Universidad?					
15	¿Su jefe inmediato toma en cuenta sus puntos de vista y sus opiniones de cómo mejorar la ejecución de sus clases o tareas administrativas?					
16	¿Obtiene la retroalimentación necesaria para reforzar sus puntos débiles o mantener los positivos luego de realizar la evaluación del desempeño?					
Total						
General:						
	Pregunta	Si	Medianament	Poco	No	Total

			e			
17	¿Considera que está capacitado para publicar investigaciones trascendentales o entregar libros innovadores que lo beneficien a usted y a la Universidad?					
18	¿Considera que ha desarrollado todo su potencial en cuanto a docencia?					
19	¿Se considera exitoso en su ámbito profesional?					
20	¿Se siente realizado en el ámbito profesional hasta el momento?					
Total						
General:						
	Pregunta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Medianamente de acuerdo	En desacuerdo	Total
21	¿La Universidad se preocupa por mi bienestar?					
22	¿La actitud de mi jefe directo es fuente de motivación para trabajar mejor?					
23	¿Me siento apoyado por las autoridades de la Universidad para superarme?					
24	¿El ambiente de trabajo me motiva a trabajar?					
Total						
General:						

II. Por favor escoja y conteste según su criterio las siguientes preguntas de selección múltiple

1. ¿La organización y comunicación Universitaria considera que es óptima? Si ¿por qué?/ No ¿Qué sugeriría para mejorar dichos aspectos?

2. Subraye 1 de las opciones que cambiaría o mejoraría para alcanzar un mejor clima laboral ¿Por qué?

- a. Relación con sus compañeros
- b. Relación con sus superiores (Jefes directos, Autoridades universitarias)
- c. Ergonomía (luz, temperatura, ruidos, confort de mesas o asientos)
- d. Incentivos monetarios o verbales
- e. Temas de las capacitaciones
- f. El método de enseñanza

3. Subraye ¿qué le motivó a escoger esta Universidad para desempeñar su trabajo como docente? (escoja 1)

- a) Horario
- b) Ubicación
- c) Prestigio
- d) Salario
- e) ¿otro? ¿cuál?

4. ¿En qué tema de los siguientes solicitaría ser capacitado? ¿Por qué y en qué frecuencia? (escoja el más relevante)

- Manejo de recursos de aprendizaje (aula virtual/otros)
- Aplicación de disposiciones legales, reglamentos de la Educación Superior
- Investigación Formativa, generativa

Elaborado por: Johanna Padilla (2017).

Anexo 4.
Presupuesto

Componentes / Rubros	Costo	Unidad	Total
Calefactores	\$60.00	11 unidades	\$ 660.00
Taller práctico para fortalecer el Trabajo en Equipo, el Liderazgo, las Habilidades Blandas.	\$30.00	86 personas	\$1980.00
Refrigerio para taller y seminario	\$1.55	87 empanadas	\$ 134.85
Refrigerio para taller y seminario	\$7.99	1 frasco 200 gramos	\$ 7.99
Lápiz	\$ 0.20	86 Unidades	\$ 17.20
Borrador blanco	\$ 0.30	86 Unidades	\$ 25.80
Espero azul	\$ 0.50	86 Unidades	\$ 43.00
		TOTAL SIN IVA	\$2868.84
		IVA 12%	\$ 344.26
		TOTAL	\$3213.10

Elaborado por: Johanna Padilla (2017).