

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

SEDE QUITO

CARRERA: PSICOLOGIA

Proyecto de titulación previo a la obtención del Título de: PSICÓLOGAS

TEMA:

**ESTUDIO DE CLIMA LABORAL E IMPLEMENTACIÓN DE PLANES DE
MEJORA PARA EL ÁREA DE SECRETARIA DE LA UNIVERSIDAD
POLITÉCNICA SALESIANA SEDE QUITO**

AUTORAS:

DANIELA PAULINA COBA PAZ

STEPHANIE MARGARITA ENRIQUEZ AYABACA

DIRECTORA:

DOCENTE MARÍA FERNANDA POZO

QUITO, MAYO DEL 2015

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACION DE USO
DEL TRABAJO DE TITULACION**

Nosotras, autorizamos a la “Universidad Politécnica Salesiana” la publicación total o parcial de este trabajo de titulación y su reproducción sin fines de lucro.

Además, aclaramos que los conceptos y análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Quito, 21 de mayo, 2015

Coba Paz Daniela Paulina

1723204937

Enríquez Ayabaca Stephanie Margarita

1717911588

DEDICATORIA

A nuestros padres que nos han enseñado que todo se consigue con esfuerzo y dedicación, y a nuestros hermanos y amigos, por su apoyo incondicional durante esta etapa de formación profesional y personal.

Daniela y Stephanie

AGRADECIMIENTO

A Dios por ser una guía en nuestro camino y llenarlo de bendiciones; a nuestros padres por la motivación, el cariño, y apoyo constantes; a nuestros amigos por hacer de esta etapa una experiencia inolvidable; a nuestros maestros que a diario impartieron sus conocimientos, experiencias, consejos y enseñanzas; a María Fernanda Pozo por su colaboración en la realización de este proyecto.

Un agradecimiento especial a María José Boada Directora de la Carrera de Psicología, por la apertura y apoyo decisivo en la elaboración de este Proyecto de Grado.

Daniela y Stephanie

RESUMEN

Este proyecto de grado tiene como objetivo la medición de clima laboral e implementación de planes de mejora en el área de secretaria de la universidad politécnica salesiana campus Quito. Para esto se ha dividido el proyecto en cuatro capítulos.

En el capítulo 1 abordamos el contenido teórico, haciendo un recorrido histórico de los cambios en la organización así como las diferentes teorías de la motivación y las definiciones del Clima Laboral basándonos en algunos autores, dando a conocer su importancia dentro del ámbito organizacional.

En el capítulo 2, se ha definido la población y muestra con la que se llevarán a cabo la medición y realización de planes de mejora, en base al marco institucional general y específico de la Universidad Politécnica Salesiana.

En el capítulo 3, se desarrolla el procedimiento de medición de Clima Laboral, que contiene el cronograma, plan de comunicación, descripción de la herramienta, la aplicación, la tabulación, análisis de resultados y conclusiones. De acuerdo a un análisis e investigación de herramientas para valorar el Clima Laboral dentro del Área de secretaria, se ha tomado la decisión de utilizar el CLA (Cuestionario de Clima Laboral), por su validez y aprobación a nivel mundial.

En el capítulo 4, en base al análisis del Capítulo III desarrollamos los planes de mejora y una guía de implementación enfocados en las variables que enfoca el cuestionario CLA, planificados a corto y mediano plazo, mismos que serán ejecutados por el Departamento de Talento Humano en conjunto con el área de Secretaria.

ABSTRACT

The objective of this project is to measure working environment and implementation of improvement plans in the area of secretary of the Universidad Salesiana Politécnica campus Quito. For this project has been divided into four chapters.

In chapter I approach the theoretical content, making a historical tour of changes in the organization and the different theories of motivation and definitions of Work climate based on some authors, revealing its importance within the organizational environment.

In chapter II, defined population and sample that will be carried out the measurements and improvement plans, based on general and specific institutional framework of the Universidad Salesiana.

In chapter III, the measurement procedure Working Environment, which contains the schedule, communication plan, description of the tool, application, tabulation, analysis of results and conclusions were developed. According to the analysis and research tools to assess the Employee Satisfaction within the area secretary, has decided to use the CLA (Cuestionario Clima Laboral) for its validity and approval worldwide.

In chapter IV, based on the analysis in Chapter III we develop improvement plans and implementation guidance focused on variables that focuses the CLA questionnaire planned short and medium term, same to be implemented by the Department of Human Talent together with the Secretary area.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1	5
1. MARCO TEÓRICO	5
1.1 La organización.....	5
1.2 Cultura organizacional	9
1.3 Comportamiento organizacional	14
1.4 Calidad de vida laboral	18
1.5 Actitudes	20
1.6 Teorías de la motivación.....	24
1.6.1 Teoría de Maslow.....	26
1.6.2 Teoría X/Y	27
1.6.3 Teoría de la equidad.....	28
1.6.4 Teoría de la fijación de metas o finalidad	29
1.6.5 Teoría de McClellan.....	29
1.6.6 Teoría ERC	30
1.6.7 Teoría de las expectativas	31
1.7 Clima organizacional	32
1.7.1 Dimensiones a medir en el clima laboral	35
CAPÍTULO 2	41
2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA	41
2.1 Reseña histórica	41
2.2 Misión	43
2.3 Visión.....	44
2.4 Razón de Ser	44
2.5 Objetivos	45

2.6	Organigrama	46
2.7	Área de secretaria.....	47
2.8	Manual de funciones	50
CAPÍTULO 3		58
3.	METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	58
3.1	Diseño de la investigación	58
3.1.1	Métodos.....	58
3.1.2	Técnicas de investigación:	59
3.1.3	Tipo de investigación:	59
CAPÍTULO 4		60
4.	PROCEDIMIENTO.....	60
4.1	Descripción de la herramienta	60
4.2	Cronograma.....	63
4.3	Plan de comunicación	63
4.4	Aplicación.....	72
4.5	Tabulación de Resultados	73
4.6	Planes de acción.....	89
4.6.1	Descripción de los planes.....	89
CONCLUSIONES.....		97
RECOMENDACIONES.....		99
ANEXOS		103

INTRODUCCIÓN

La Universidad Politécnica Salesiana está conformada por cuatro áreas, que son el área directiva, administrativa, de docentes, y el área de servicios. Esta lleva impartiendo conocimientos por 25 años.

En diciembre del año 2013 la Universidad Politécnica Salesiana, tomó la decisión de realizar una Evaluación de Riesgos Psicosociales Navarra a todas las áreas que conforman la UPS; esto fue puesto en marcha por los estudiantes de noveno semestre de la carrera de Psicología Laboral y Organizacional en conjunto con el Área de Talento Humano, dicha evaluación ayudó a identificar y a tener una visión inicial de los Factores de Riesgo Psicosocial existentes, para en lo posterior realizar investigaciones más a fondo, con el fin de generar planes de mejora, que beneficiaran a los colaboradores de la Institución.

Con este test se identificaron cuatro aspectos importantes, que son, la participación, implicación, responsabilidad; la formación, información, comunicación; la gestión del tiempo; la cohesión del grupo; y el mobbing; por lo que, posterior a su aplicación, y con la respectiva tabulación de los resultados, se obtuvieron las siguientes estadísticas:

RESULTADOS GENERALES Y POR CAMPUS UPS

Figura 1.

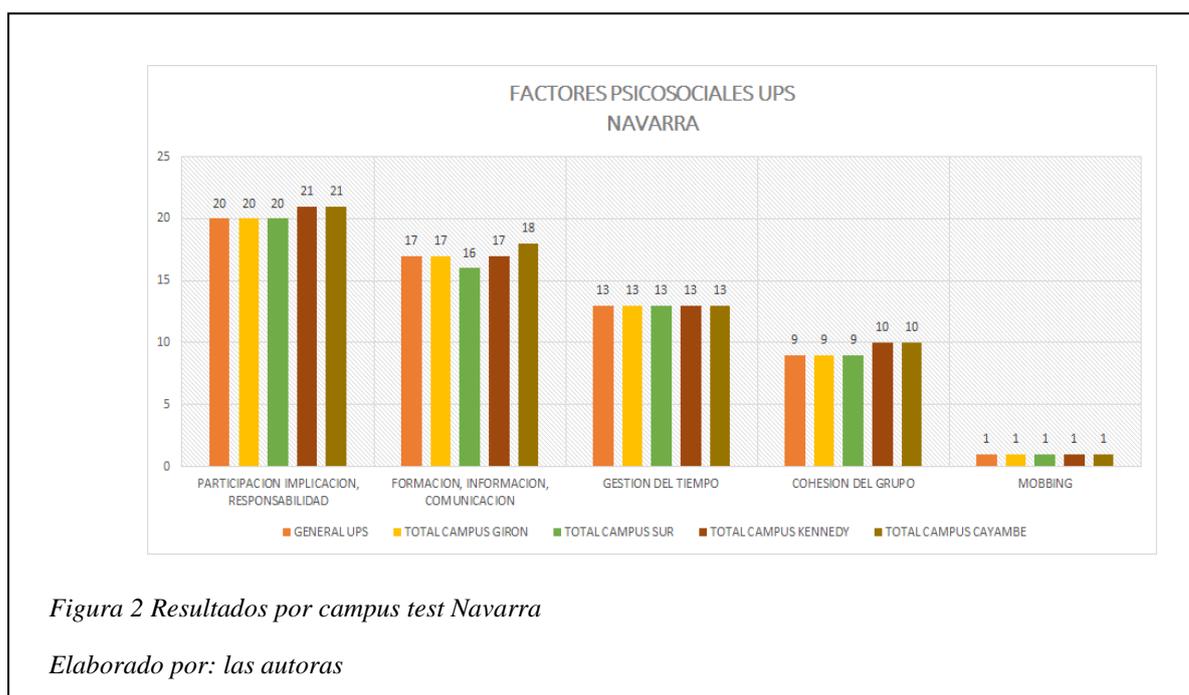


Tabla 1.

Análisis test Navarra UPS 2014

	Participación implicación, responsabilidad	Formación, información, comunicación	Gestión del tiempo	Cohesión del grupo	Mobbing
<i>General UPS</i>	20	17	13	9	1
<i>Total campus Girón</i>	20	17	13	9	1
<i>Total campus Sur</i>	20	16	13	9	1
<i>Total campus Kennedy</i>	21	17	13	10	1
<i>Total campus Cayambe</i>	21	18	13	10	1

Nota: análisis de los resultados del test Navarra

RESULTADOS POR AREAS

Figura 2

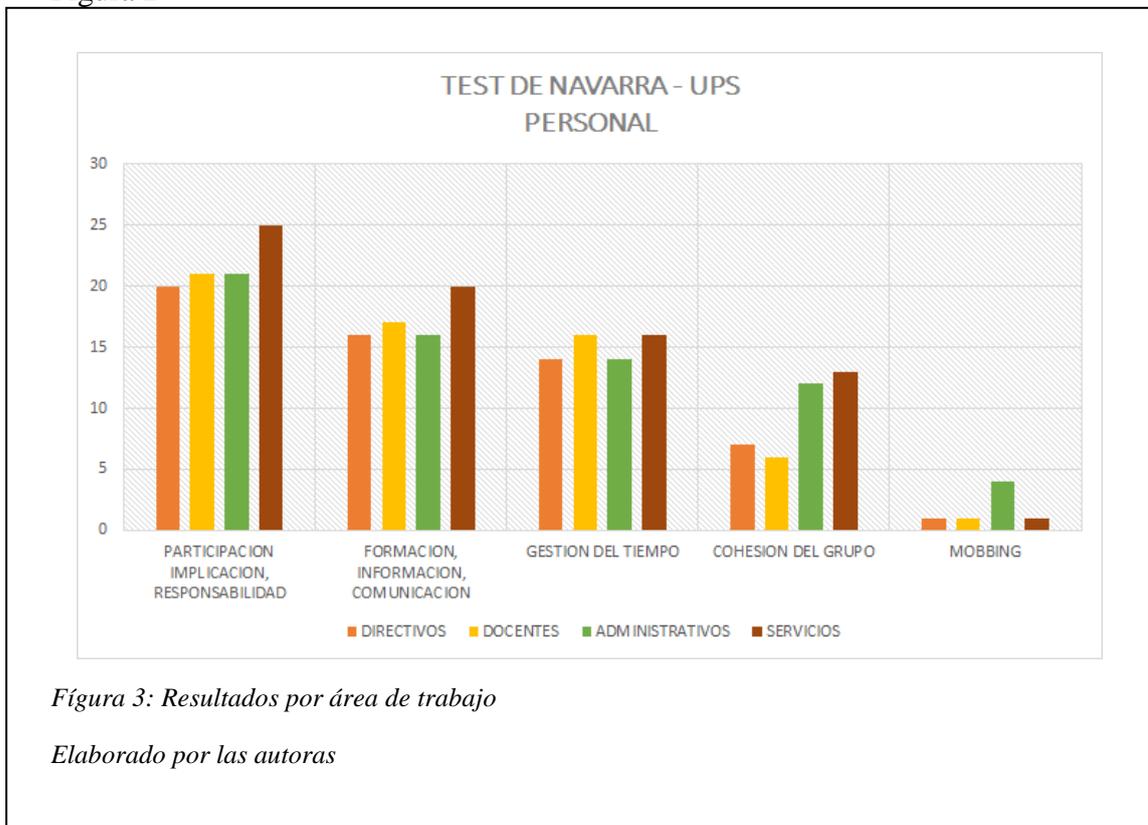


Tabla 2:

Análisis test Navarra por áreas

	Participación implicación, responsabilidad	Formación, información, comunicación	Gestión del tiempo	Cohesión del grupo	Mobbing
<i>Directivos</i>	20	16	14	7	1
<i>Docentes</i>	21	17	16	6	1
<i>Administrativos</i>	21	16	14	12	4
<i>Servicios</i>	25	20	16	13	1

Nota: En la tabla se pueden evidenciar los resultados obtenidos por áreas.

Una vez obtenidos los resultados del test Navarra se pudieron determinar algunos puntos a mejorar como son, la participación, implicación, responsabilidad; formación, información, comunicación; y gestión del tiempo; en las áreas administrativas. Estos aspectos tienen una estrecha relación con el clima laboral; por lo que se vio necesario enfocar nuestro proyecto al estudio de clima laboral, a su medición y elaboración de planes de mejora, los cuales permitan mejorar los puntos críticos encontrados.

Se tomó la decisión de realizar un estudio de clima laboral dentro del Área de Secretaría porque consideramos que es un área clave, ya que, esta se encuentra en contacto directo con los estudiantes, principal razón de ser de la Universidad. Por lo que en base a nuestro trabajo estamos interesadas en aportar al bienestar biopsicosocial de las personas que conforman el Área.

Para la realización de este proyecto se ha escogido como herramienta el CLA (Cuestionario de Clima Laboral), que de forma cualitativa y cuantitativa nos dará a conocer el estado del clima laboral del Área de Secretaría de la Universidad; este cuestionario al ser un instrumento tipificado nos brinda como beneficio el análisis y depuración de cada uno de sus elementos, lo que nos permitirá evaluar lo que se requiere específicamente, con la confianza de tener puntos de referencia que ayudarán en la obtención de los resultados.

CAPÍTULO 1

1. MARCO TEÓRICO

1.1 La organización

En los últimos 30 años se han producido importantes cambios en lo que respecta a la organización, esto no sólo ha generado mejoras dentro de la misma sino que también se han generado discusiones entre teóricos, ya que, no se puede encontrar una sola teoría organizacional sino que existen varias. Cada época en la historia marcó una manera de operar y de actuar dentro de las organizaciones, en cada época se ha vivido una distinta ideología y diferentes discursos que han decantado en la concepción actual de trabajadores y la organización.

Como resultado se han presentado mejoras para los actores sociales, actualmente vistos como una parte fundamental dentro de la organización, en la que invierte el tiempo y los recursos para asegurar su bienestar, dándoles un sentido de pertenencia e identidad.

Esta identidad creada dentro de la organización hace que los trabajadores se sientan a gusto y además alcancen buenos niveles de producción, lo que beneficia a ambas partes, al trabajador y a la organización por la otra. (Ibarra, 2002)

En este sentido la organización aparece como un producto social como respuesta de la época, se llamaba organización industrial a cada urbanización industrial, es decir, donde fabricaban productos, estas llegaron a ser muy poderosas, aquí se generaron varias fuentes de trabajo que poco a poco fueron cubiertas, los ciudadanos pasaron de sus campos y hogares a una organización donde cumplían con diversas actividades

“las principales actividades que los ciudadanos desarrollaban a lo largo de su vida se realizan en el seno de organizaciones, y en concreto la inmensa mayoría de gente trabaja y va a trabajar siempre, para una organización” (Giner, 1998, pág. 549). En el seno de cada organización se crearon ideologías a través de las cuales se crearon discursos y formas de llevar a cabo sus procesos, además también conductas en sus colaboradores que son impuestas.

Desde el momento de nuestro nacimiento nos encontramos con un mundo con costumbres y normas ya preestablecidas, esta situación se repite al momento de ingresar a una organización, ya que, así como fuera de la organización existen reglas y represalias para mantener el orden, dentro de la organización también existen. Los actores sociales se mueven dentro de la misma dinámica, así esa fuerza mencionada anteriormente no se siente como coercitiva cuando nos dejamos llevar por ella, mientras que si nos oponemos somos de alguna manera castigados como lo plantea Durkheim diciendo “si intento infringir las reglas del derecho, estas reaccionan contra mí de tal manera que impiden mi acto si están a tiempo, o lo anulan y lo restablecen bajo su forma normal si ya es irreparable; o me lo hacen expiar si ya no puede ser reparado de otra manera” (Durkheim, 2001, pág. 40).

Los cambios que se produjeron dentro de las organizaciones empezaron con las disputas en torno a las posibles causas que pudieron originar estos cambios “los ejes del debate en torno a la transformación de la organización del trabajo fueron cambiando. La mirada se concentró primero en los cambios tecnológicos “duros”, luego en la introducción y características de implementación de tecnologías de gestión” (Novick, 2002, pág. 124).

Esto es fundamental porque dentro de la organización se han venido desarrollando una serie de cambios en cuanto al modo de gestionar como también se han modificado las teorías que han surgido y siguen surgiendo en torno a este tema.

En un principio dentro de la organización se manejó una corriente taylorista orientada al control y supervisión del personal “el taylorismo no supone sólo la organización del trabajo sino las formas de supervisión y control” (Novick, 2002, pág. 26), esto especialmente fue validado al inicio cuando surgieron las organizaciones, donde el obrero solo correspondía a un número más y al cual se debía explotar y tratarlo como un objeto dentro de la organización regido por estrictas normas y horarios donde específicamente tenía que cumplir con funciones operarias “el taylorismo se basaba en una clara división del trabajo y un sistema de métodos que establecía claramente las operaciones a realizar, su secuencia, el tiempo de las mismas y el modo operatorio de efectuarlas. Estaba basado en el concepto operación por el cual el trabajo, el producto, es resultado de un conjunto de operaciones elementales” (Novick, 2002, pág. 26).

Esto posteriormente se vio afectado con la llegada de las maquinarias lo que produjo que el hombre pierda su manera de llevar el trabajo por medio de operaciones, llega un estilo más sistemático en donde su principal función consistirá en controlar el manejo de estas maquinarias “la automatización conduce inexorablemente a una banalización de las tareas, con una fuerte tendencia a reducir las funciones del trabajador a un simple vigilante de signos y señales sonoras” (Carrillo, 2002, pág. 184)

Años después se da un vuelco a la manera de concebir al trabajador ya no se lo ve como un simple operario sino que al llegar nuevos avances tecnológicos se retoma al ser humano pero esta vez como una parte fundamental, ya que, mediante sus conocimientos garantiza la producción dentro de la organización “Esto corresponde a las tareas complejas a realizar y su capacidad de asimilar e integrar conocimientos complejos, para lo cual, se requiere un buen nivel de comprensión y de organización de datos que van a ser memorizados” (Carrillo, 2002, pág. 186).

En esta nueva época se habla mucho de la cultura organizacional, esta se ha venido dando como producto de todos los cambios dentro de la organización y que a su vez

se encuentra orientada al bienestar del trabajador, llegando a conclusiones como que la experiencia y vivencias de cada colaborador podría afectar el desempeño laboral “se llegó a la conclusión de que diversos factores previos a su contratación, con un trasfondo de clase, familiar, educativo y comunitario, determinaban la nueva orientación instrumental hacia el trabajo“ (Guadarrama, 2002, pág. 217) en este sentido se requería algo que haga que los trabajadores dentro de una organización se identifiquen entre sí y puedan llegar así a generar una cultura dentro de cada organización en donde se compartan ideologías, valores y de alguna manera la vida íntima dentro de la organización.

La organización se define como el conjunto de individuos que colaboran unos con otros para alcanzar objetivos que solos no los podrían alcanzar, para lograrlo ponen en juego sus conocimientos, experiencias y habilidades. La organización y las personas co-dependen, es decir, no puede existir la una sin la otra y de la gestión de las personas dependerá el éxito de la organización.

Entre las características que comparten las organizaciones, se puede decir que son sistemas sociales en constante cambio, se relacionan directamente con su entorno, proporcionan satisfacción o insatisfacción a los que forman parte de ellas, es la imagen que más se destaca dentro de una sociedad.

La organización se encuentra en continua relación con el ambiente externo e interno, de la manera cómo se manejen los entornos dependerá el éxito que tenga en cuanto a la competitividad en el mercado, la innovación tecnológica, política, económica y los cambios necesarios para que la empresa se adapte al entorno. Para lograr esto la organización necesita tener sistemas abiertos que faciliten la entrada y salida de información, para crear estrategias y cambios organizacionales en los colaboradores que la conforman para mantener a la organización dentro del mercado.

Para lograr esto es necesario que las organizaciones cuenten con la misión, visión y valores. La misión ayuda a la organización a saber qué dirección tomar para alcanzar la visión, que consiste en que es lo que se quiere lograr a largo plazo y cómo se quiere posicionar en el mercado. Finalmente la estrategia es el cómo se va a conseguir todo lo detallado en la misión y visión.

Otra parte fundamental dentro de la organización es la dirección y gestión, está relacionada con la estrategia, intervienen todos los miembros que conforman la pirámide de la organización, todos son importantes para cumplir con las metas y objetivos.

Existen dos tipos de organización una formal e informal. La organización formal es resultado de un análisis racional, mientras que la organización informal surge de forma espontánea, así como el desarrollo de las actividades dentro de ella.

De igual manera cada organización está conformada por dos tipos de estructuras formales e informales, la estructura nos proporciona información de los niveles que existen para que todo funcione dentro de la organización. La estructura formal se representa mediante un organigrama donde se representa los grados de jerarquía, las funciones, niveles de comunicación. La estructura informal se la puede evidenciar mediante técnicas de observación. Las estructuras determinan el desarrollo de los colaboradores dentro de la organización, sus comportamientos, actitudes, clima laboral. (Rodríguez Fernández, 1998).

1.2 Cultura organizacional

La cultura es parte de la organización que influye en el comportamiento, actitudes y eficacia en general de los empleados, la cultura puede influir en el crecimiento o estancamiento de una organización.

No existe una única definición de lo que es la cultura, sin embargo, algunos teóricos la definen como símbolos, lenguaje, mitos, rituales, patrones estandarizados por los dueños, fundadores, personajes dominantes dentro de la organización. Otros como un resultado histórico de la evolución de comportamientos.

En el intento de definir la cultura tenemos algunos autores, Shein en 1990 intentó describir las dimensiones de la cultura, en 1989 Williams y en 1986 Graves se centraron en las funciones de la cultura corporativa, Deal y Kenedy en 1982 trataron de clasificar la cultura.

Edgar Schein define la cultura como: “un patrón de suposiciones básicas inventadas por un grupo mientras aprende a lidiar con los problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado bien como para ser considerado válido, y por lo tanto, ser enseñado a los miembros nuevos, como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas” (Gibson, 2006, pág. 31)

Para Kroeber y Kluckhohm (1952), la cultura es “la configuración peculiar de normas, valores, creencias, formas de comportamiento, que caracteriza la manera en que los grupos y las personas se unen para hacer las cosas” (Furnham, 2001, pág. 578)

Se podría definir a la cultura como lo que los empleados perciben y cuyo resultado crea un mundo de creencias, valores y expectativas. Según Schein la cultura está compuesta por tres capas, la primera está compuesta por artefactos y creaciones, que corresponden a una parte visible pero no descifrable, la segunda está compuesta por los valores, los mismos que requieren un mayor nivel de consciencia y por último tenemos las suposiciones básicas, que se refieren a la manera de actuar frente a situaciones específicas, esto está dado por hecho, es invisible, preconsciente, es difícil sacar a la superficie la última capa, ya que, este nivel de cultura se mantiene alejado de la conciencia. (Furnham, 2001, pág. 583)

Una característica de la cultura es que permite que los colaboradores se identifiquen con la organización y compartan los mismos valores, es decir, permite crear un sistema de valores, este sistema incluye “expectativas compartidas, valores y actitudes, ejerce influencia en los individuos, grupos y los procesos de la organización” (Gibson, 2006, pág. 33). Es decir que la cultura sea lo que mueva dentro de la organización, y sobre ello se creen procedimientos, integrando un sentimiento de estabilidad y cultivando el sentido de identidad organizacional.

Existen culturas fuertes y débiles lo cual influirá positiva o negativamente a los colaboradores. Una cultura positiva es controlada por sus dirigentes o fundadores, lo que comparten todas las culturas es que están íntimamente relacionadas con las estrategias, objetivos, cultura corporativa de todas las organizaciones.

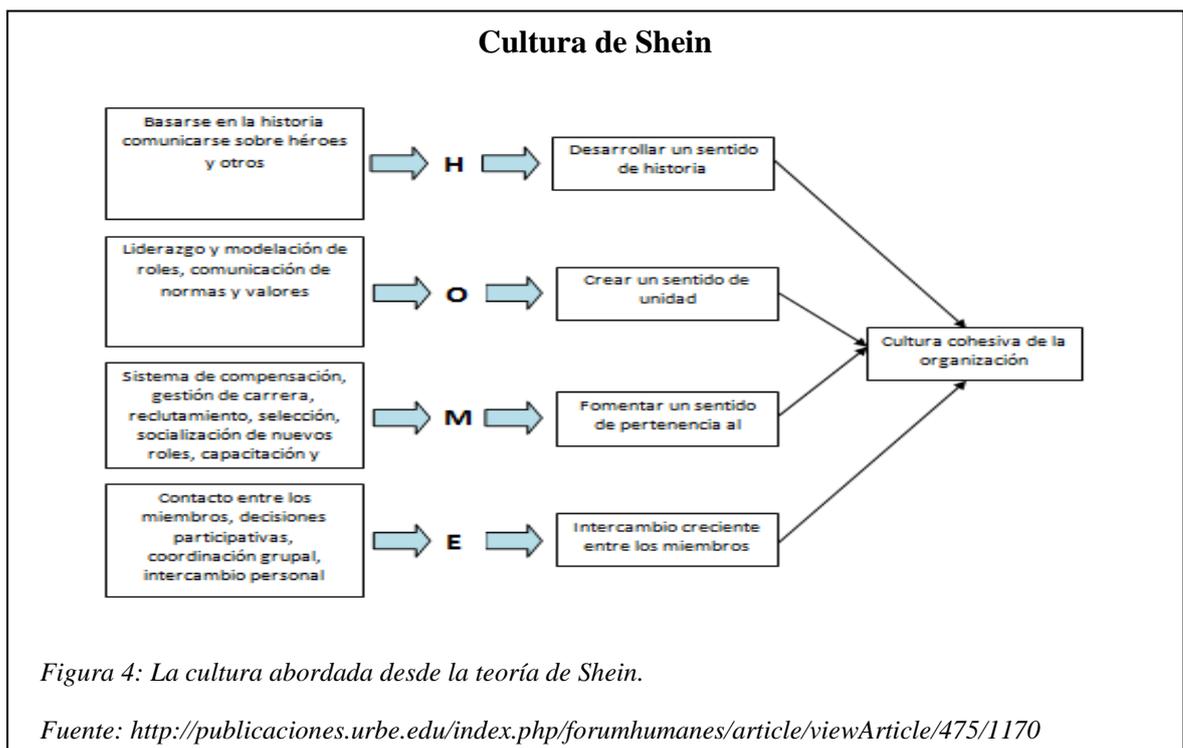
Shein planteo siete dimensiones de la cultura organizacional para llegar a conocer los aspectos más ocultos e implícitos de la cultura. La primera es la relación de la organización con el entorno que la rodea, esto nos ayudara a conocer como se percibe a sí misma. La naturaleza de la actividad humana nos proporcionará información sobre su comportamiento dentro de la organización. La naturaleza de la realidad y la verdad que es como se define lo que es verdadero, como se definen las relaciones y el mundo físico que la rodean.

La naturaleza del tiempo nos brindan información sobre la historia, el presente y en base a que etapa se está desarrollando la vida cotidiana dentro de la organización. La naturaleza de la raza humana es como se define al ser humano, bueno/malo, estable/inestable y como predecirla. Las relaciones humanas es la forma en que las personas se relacionan, como distribuyen el poder, como es el estilo de liderazgo de los dirigentes, si existe un ambiente competitivo, si son participativos entre otros. Por último la dimensión de la homogeneidad contra la diversidad, es la forma en como distribuidos los grupos, si estos son innovadores.

Hofstede después de estudios en IBM desarrolló también cuatro dimensiones para entender la cultura. La distancia de poder, masculinidad y femineidad, anulación de la incertidumbre, individualismo y colectivismo.

La distancia de poder es la aceptación de los grupos menos poderosos en cuanto a la distribución desigual del mismo, la masculinidad se refiere a los valores predominantes en este grupos como el éxito, dinero y en el grupo femenino la preocupación por los demás y la calidad de vida. La anulación de la incertidumbre es la forma en la que los individuos afrontan con sus creencias, a las adversidades y evitan estar inmersos en situaciones ambiguas. Finalmente el individualismo y colectivismo es la solidaridad que tienen los miembros dentro del grupo a cambio de lealtad. (Furnham, 2001).

Una cultura se construye a lo largo del tiempo, no puede ser impuesta, ya que, se corre el riesgo de tomarlo muy a la ligera y en lugar de crear cohesión en el grupo, crear todo lo contrario. Warren Gross y Shula Shichman en su libro “How to grow in organizational culture” citado por (Gibson, 2006, pág. 35) proponen cuatro fases en la creación de la cultura:



Estos autores hacen una analogía entre el hogar y la cultura organizacional, donde la cultura tiene que hacer sentir a sus colaboradores como en su casa, esto es un proceso evolutivo que toma tiempo para generar resultados positivos.

Un efecto de la cultura en las organizaciones permite que las personas que la conforman piensen o actúen de acuerdo a los valores que se comparten en la organización, va de acuerdo al giro del negocio, también está relacionada con el desempeño de sus colaboradores.

La efectividad de la cultura dependerá del proceso de socialización que se realice, de la forma en que en que se aprenda y como lo aprendan, este proceso permite que “personas pasen de ser extrañas, a miembros efectivos y participativos” (Furnham, 2001, pág. 592)

Para Sheiden este proceso de socialización es fundamental, comienza desde el reclutamiento y dura mientras la persona sea miembro de la organización, pero la fase decisiva e importante es la socialización anticipatoria eficaz, en donde se conoce al candidato y se le proporciona información sobre las prácticas organizacionales, es aquí donde se mide la compatibilidad del candidato con la empresa.

Las etapas de socialización son, socialización anticipatoria, adaptación, administración de función. La socialización anticipatoria se da previa a la inserción de los colaboradores a la organización, la adaptación se da lugar cuando los candidatos ya son parte de la organización, en esta etapa ocurren cuatro actividades, los colaboradores establecen relaciones interpersonales con los compañeros y supervisores, aprenden las tareas necesarias para cumplir sus funciones, conoce el papel que van a desempeñar dentro de la organización y finalmente son capaces de analizar si se están cumpliendo o no las funciones del puesto. La tercera etapa es la administración de función es la fase donde el colaborador resuelve problemas, se

apodera de su cargo y sabe distribuir su tiempo, su energía y actividades, tanto en su vida laboral como personal.

Para entender la cultura debemos tener claro la escala de valores que comparten. Los valores son actitudes, comportamientos a los que la organización le dan valor “si una organización valora ser agradable entre sí más que la honestidad, su cultura lo reflejará y se expresará, por ejemplo, en la forma de revisar el desempeño” (Taylor, 2006, pág. 38). Es importante identificar en las organizaciones qué es lo que más valoran, ya que, esto determinará la forma de accionar. Los valores se evidenciarán en la manera de comportarse de los colaboradores, si el valor que se comparte en la organización es el servicio, se procurará hacer sentir al cliente interno y externo importante.

Estos comportamientos se transmitirán mediante símbolos, dentro de un sistema. Los símbolos son la manera de expresar y entender lo que nos rodea dentro de un sistema que son “los mecanismos de gestión que controlan, planifican, evalúan, premian a su organización y a su personal” (Taylor, 2006, pág. 57), un ejemplo puede ser el sistema de planificación. Estos sistemas a su vez ratifican los valores y los transmiten.

1.3 Comportamiento organizacional

Al comportamiento organizacional se lo ha definido según Robbins como: “un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización”. Davis y Newstrom dan a conocer que se lo debe tomar como “el estudio y aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para el beneficio de las otras y se aplica de un modo general a la conducta de las personas en toda clase de organizaciones”. Por lo que, en una visión muy general y concisa el comportamiento organizacional se encarga de estudiar del comportamiento de los grupos e individuos

dentro de las organizaciones, con el fin de alcanzar la eficacia organizacional por medio de este.

Para saber más sobre el comportamiento de las personas dentro de una organización, debemos tener en cuenta algunos puntos importantes, como el que los individuos son iguales y distintos a la vez, para lo que se han creado varias disciplinas que se encargan de tratar al individuo y a los grupos específicamente, como por ejemplo la antropología, la psicología, la sociología, etc. Encontramos otro punto que es la percepción, este nos da a conocer que los individuos pueden tener una idea propia de la realidad, por lo que cada colaborador tendrá una noción distinta sobre la actividad que realiza, viéndose esto influenciado por el entorno y posiblemente afectando o no en su desempeño.

A los colaboradores que forman parte de las organizaciones se les debe tomar como un todo, en este punto debemos tener en cuenta que jamás se podrá dejar de lado lo que la persona es en sí, para entrar a formar parte de una organización, los individuos deberán integrarse a esta con sus creencias, valores, formación académica, experiencias profesionales, problemas personales, etc. más no deben reprimir o reemplazar lo que son, por lo que esperan de él.

La motivación es otro punto importante a tomar en cuenta, el reconocimiento de las organizaciones por el buen desempeño del colaborador, genera un sentimiento de bienestar por los resultados obtenidos y permitiendo que el trabajador continúe realizando de igual o de mejor manera sus actividades. Y el sentido de pertenencia, las organizaciones deben ofrecer oportunidades a sus colaboradores de ser partícipes en el desarrollo de las mismas, para de esta forma generar en ellos el apego e identificación con la organización. (Alles, 2007, págs. 31-33)

Sabiendo que una organización es una unidad social que cumple funciones especializadas, las cuales están direccionadas al alcance de metas específicas, en base

a la gestión del talento humano, de recursos económicos, entre otros; teniendo en cuenta, que para que exista una organización sólida es necesario que el recurso humano ordene y coordine las actividades que debe realizar para poder alcanzar los resultados esperados; queda claro entonces que, para que estos objetivos se cumplan no es suficiente con tener una meta en común, sino que “se deben tomar en cuenta ciertas conductas y actitudes de los individuos” (Robbins S. , 1998), es decir, dar el valor que merece al comportamiento organizacional, en el cual se interrelaciona el comportamiento y el desempeño de los individuos, los grupos y la organización, para lograr una efectividad organizacional.

Figura 4.

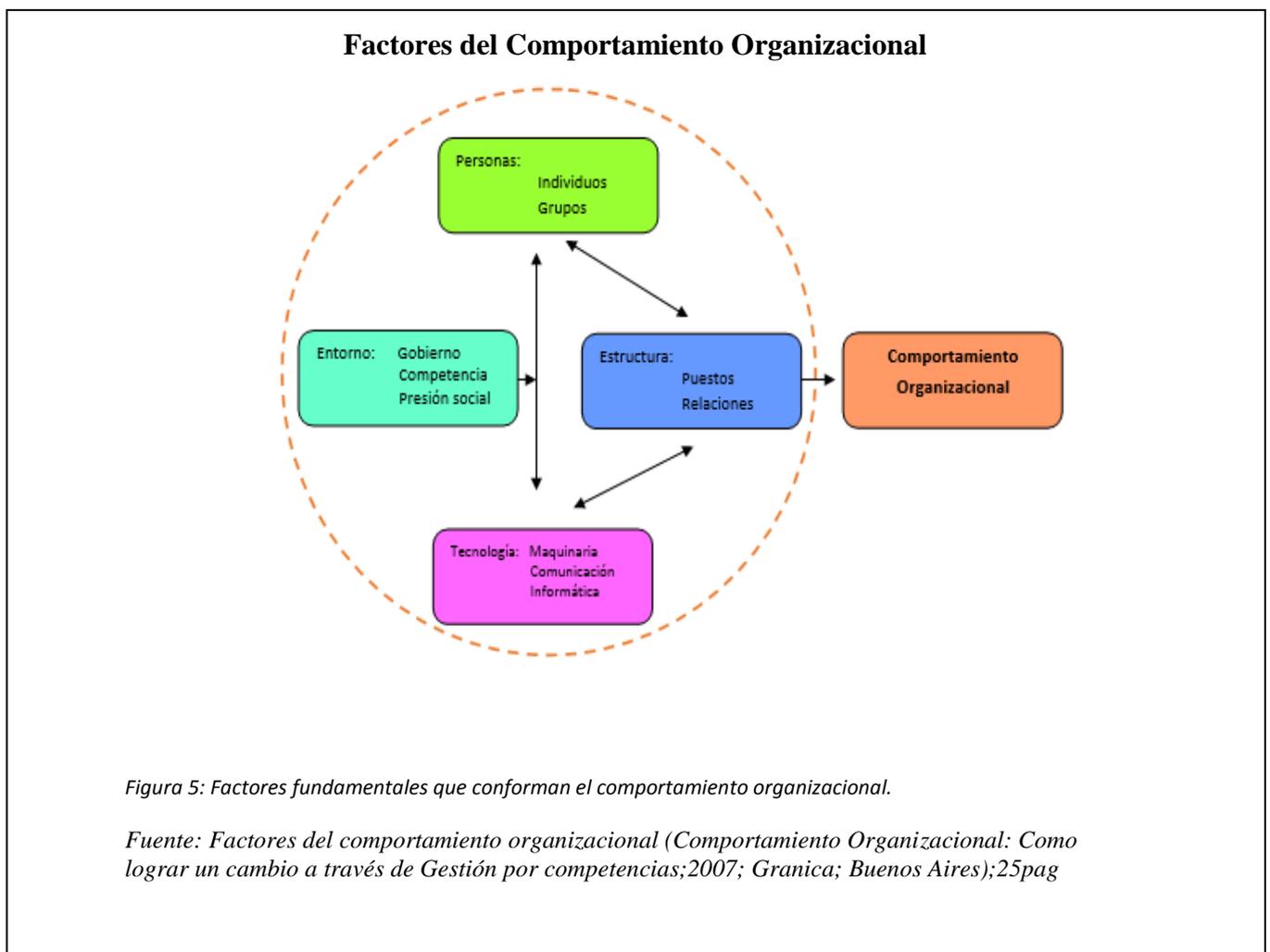


Figura 5: Factores fundamentales que conforman el comportamiento organizacional.

Fuente: Factores del comportamiento organizacional (Comportamiento Organizacional: Como lograr un cambio a través de Gestión por competencias;2007; Granica; Buenos Aires);25pag

Los factores a tomar en cuenta en el comportamiento organizacional son las personas, la tecnología, el entorno y la estructura; las personas que son parte de una organización, tendrán comportamientos individuales y grupales; los individuos se caracterizan por formar parte de varios grupos a la vez, como se ha mencionado, cada persona tiene sus comportamientos propios, por lo que, al unirse con otros tendremos como resultado distintas actitudes y comportamientos diferentes, los cuales deben ser analizados para llegar al grupo de forma simultánea, y tener los efectos deseados. Otro factor a tomar en cuenta en el comportamiento organizacional es la tecnología, esta ayuda a la organización y por supuesto tiene una influencia importante sobre los individuos, ya que el comportamiento de estos, depende no solo de personas cercanas y de forma directa, sino también de todo el mundo a través del internet. Por último, tenemos al entorno que es un factor que afecta a la organización y viceversa, en donde entran en juego el gobierno, algunas organizaciones, factores económicos, sociales, entre otros.

En la actualidad el Modelo de Comportamiento Organizacional que se maneja, está estructurado, en primer lugar por los directivos los cuales serán responsables de conseguir y alcanzar lo que se desea de la organización; los componentes siguientes serán la comprensión y optima dirección de la conducta individual y grupal, así como de los procesos sociales, y de los procesos y problemas organizativos, al interrelacionarse estos elementos se tendrá como resultado la eficacia organizativa esperada, gracias a la mejora continua. (Alles, 2007, págs. 24-30)

El modelo del comportamiento organizacional se divide en variables independientes, que se las toma como la razón de los cambios que se producen en las variables dependientes.

Dentro de las variables independientes encontramos a las variables del nivel individual, las personas que ingresan a una organización, llegan con características, aptitudes, actitudes propias, las cuales influirán en su comportamiento, hasta llegar a adaptarse o no dentro de este nuevo entorno laboral; las variables a nivel de grupo, al

tener como individuo su comportamiento propio, este cambia al relacionarse con otros y encontramos un comportamiento nuevo, que posiblemente sea diferente a los iniciales; y de igual forma las variables a nivel de sistemas de organización, es la forma máxima del comportamiento organizacional puesto que en ella se suman, los comportamientos individuales y grupales, a una estructura formal, por lo que podemos decir que las organizaciones son más que la combinación de los grupos que tienen en su interior.

Por otro lado tenemos las variables dependientes, que son aquellos elementos influenciados por otros, los cuales se desea explicar o predecir; estas variables serían: la productividad, tomando a esta como el cumplimiento de lo planteado de forma eficiente, y optimizando recursos para un alcance de metas de forma eficaz; con respecto al ausentismo, para tener una producción eficiente y eficaz las organizaciones necesitan del trabajo de sus colaboradores, lo cual no se puede lograr si en dicha organización se presenta un alto grado de ausentismo, por lo que de presentarse esta situación se la debe estudiar para evidenciar las verdaderas causas del mismo y realizar acciones inmediatas; la rotación, puede ser vista de dos formas, positiva puesto que la organización tendrá ideas innovadoras, incluso conseguir personal capacitado sin necesidad de inversión, y en general la renovación es buena si nos centramos en la independencia del empleado, pero por otro lado, se verán en la necesidad de adiestrar, adaptar, y alinear al personal nuevo cuando ingresa, impidiendo que se cumpla de forma eficaz las metas planteadas por la organización; y la satisfacción en el trabajo, podemos definirla como la actitud general de un individuo hacia su trabajo. (Amorós, 2007, págs. 17-19)

1.4 Calidad de vida laboral

En un principio la administración se centraba en el cumplimiento de tareas de forma eficiente, dentro de las estructuras organizativas tradicionales; con el pasar de los años se buscaba llegar a la eficiencia con la división de tareas, reduciendo costos, y teniendo mano de obra a la cual se la capacitaba en poco tiempo.

Este tipo de estructuras, tuvieron varias cosas en su contra, una de ellas, y posiblemente la más importante, la reducción de la calidad en sus productos; siendo esta el resultado de la despreocupación total de sus trabajadores; altos niveles de ausentismo, rotación de personal, pésima calidad de vida laboral, además del cansancio físico y mental, entre otros. Viendo esto, se toman decisiones drásticas y las organizaciones entran en un proceso de rigidez y desvalorización total de los trabajadores, lo cual trae como resultado la escasez de personas que deseen trabajar.

Estos resultados, fueron los detonantes para que las estructuras den un giro en su modo de manejar al recurso humano, optando por crear ambientes adecuados para los colaboradores, es decir mejorando la calidad de vida laboral. (Ruiz-Frutos, García, Delclós, & Benavides, 2007)

A la “Calidad de vida laboral la entenderemos como el grado de satisfacción y bienestar físico, psicológico y social experimentado por las personas en su puesto y en su entorno de trabajo.” (Blanch Ribas, Espuny Tomás, Gala Durán, & Martín Artiles, 2003, pág. 67). De acuerdo a esto podemos decir que la calidad de vida laboral, hace referencia a cómo se encuentra el ambiente laboral dentro de una organización. Los objetivos de ésta, por un lado es mantener el medio en el que se desarrolla el colaborador en un estado óptimo y por otro lado llegar a la eficacia empresarial.

Dentro de la calidad de vida laboral, encontramos dos dimensiones una objetiva y otra subjetiva; la dimensión objetiva se encuentra relacionada con las condiciones laborales, siendo estas las herramientas, el área de trabajo en donde se desarrolla el colaborador, la remuneración, la estabilidad laboral, la participación, el diseño del puesto, la estructura organizacional, entre otros. En cuanto a la dimensión subjetiva, está asociada a las percepciones que se tiene de cómo pueden cambiar las condiciones de trabajo del colaborador, las cuales faciliten las relaciones interpersonales, desarrollo de habilidades, reducción de estrés, entre otros. (Blanch Ribas, Espuny Tomás, Gala Durán, & Martín Artiles, 2003, págs. 67-68)

1.5 Actitudes

Las actitudes hacia el trabajo han sido definidas como “tendencia a la acción” de acuerdo a Thomas y Znaniecki; Rodríguez da a conocer que “la organización duradera de creencias y cogniciones en general, dotadas de carga efectiva a favor o en contra de un objeto social definido, que predispone a una acción coherente con las cogniciones y efectos relativos a dicho objeto; Fazio y Roskos-Ewoldsen da a conocer que “son asociaciones entre objetos actitudinales (prácticamente cualquier espectro del mundo social) y las evaluaciones de estos objetos. Por lo que podemos decir que las actitudes hacia el trabajo son ideas que se han formado para cada individuo de acuerdo a una evaluación a favor o en contra de ciertos acontecimientos, personas u objetos; las cuales se encuentran íntimamente relacionadas con los valores. Las actitudes poseen tres componentes la cognición, el afecto y el comportamiento. El componente cognoscitivo es aquel que nos permite diferenciar o distinguir si algo es bueno o malo preparando el contexto para generar alguna actitud; en cuanto al componente afectivo será aquel que suma la parte sentimental y emocional; el componente conductual será la forma en la que actuamos en base a los componentes anteriores. De esta forma podemos entender de donde nacen los comportamientos de los individuos.

En una organización, sucede algo similar, solo que la amplia gama de actitudes en el comportamiento organizacional se reducen a tres, la satisfacción en el trabajo, el involucramiento en el trabajo, y el compromiso organizacional.

A la satisfacción en el trabajo algunos autores la definen como “una resultante afectiva del trabajador a la vista de los papeles de trabajo que este detenta, resultante final de la interacción dinámica de dos conjuntos de coordenadas llamadas necesidades humanas e incitaciones del empleado” mencionado por Sikula; Blum y Nayles dan a conocer que “la satisfacción en el trabajo es el resultante de varias actitudes que tiene un empleado hacia su trabajo, los factores conexos y la vida en

general”; mientras que Bracho indica que la satisfacción laboral se refiere a la respuesta afectiva, resultante de la relación entre experiencias necesidades, valores y condiciones de trabajo percibidas por ellos”; por lo que se puede definir a la satisfacción en el trabajo como una actitud o grupo de actitudes que los individuos generan respecto a su trabajo o a determinadas funciones que realiza.

Encontramos tres teorías sobre la satisfacción en el trabajo, la primera hace referencia a la teoría de las expectativas, en la cual la satisfacción depende de las percepciones que el individuo entre lo que obtiene del trabajo y lo que espera recibir; en el segundo enfoque se presenta una comparación entre lo que uno entrega y lo que obtiene de su trabajo; y por último el tercer enfoque, el cual tiene un grupo extrínseco al que corresponde las relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, remuneración, etc. que se lo denomina “higiene o manutención”, y por otro lado el grupo intrínseco que son, el reconocimiento, el logro personal, las promociones, etc.

Estos tres enfoques nos dan a conocer que “la satisfacción en el trabajo nos muestra las discrepancias entre lo que un individuo espera obtener de su trabajo, en relación con los que intervienen en él y los miembros de su grupo de referencia, y lo que realmente obtiene, en comparación a sus compañeros, siendo diferentes las actitudes si se trata de factores extrínsecos o intrínsecos al trabajo mismo” (Garzón Castrillón, 2005)

De acuerdo a Hodegetts y a Altman, la satisfacción está íntimamente relacionada con la productividad, el ausentismo y la rotación; en la productividad de acuerdo a algunos autores se ha determinado que la productividad lleva a la satisfacción, por lo que podemos decir que al contar con personal satisfecho podremos tener un desarrollo organizacional eficaz. Entre el ausentismo y la satisfacción encontramos una interrelación negativa, puesto que los trabajadores insatisfechos tendrán un alto grado de ausentismo, por el desequilibrio existente entre lo que desean de su cargo y como en realidad es. En cuanto a la rotación, también encontramos una relación negativa pero esta es bastante fuerte, ya que se tiene una influencia tanto interna

(expectativas del trabajador), como externa (mercado laboral, crecimiento profesional, antigüedad en la organización). (Robbins S. , 1998, págs. 80-81)

Al involucramiento en el trabajo se lo ha definido como “la conexión de los empleados con sus respectivos trabajos, la sensación de ser un elemento importante y crítico para su éxito” de acuerdo a Forte, Kowalski da a conocer que “representa hasta qué punto los empleados, para contribuir a una organización, hacen un mejor trabajo que el que les es exigido”, y Mellina dice que “es el sentimiento de un vínculo especial con la organización y su misión, al punto de hacer un esfuerzo discrecional en sus tareas”, por lo que podemos concluir diciendo que el involucramiento, es el grado en el que una persona puede centrarse en realizar sus actividades laborales, mismas que se desarrollarán de forma voluntaria, con cierto nivel de entusiasmo, gusto, pasión, compromiso y energía. Para desarrollar el involucramiento en los colaboradores, será necesario generar condiciones para la innovación, participación, cooperación; con lo que después de evaluar todas las sugerencias que se han generado, tomar decisiones que se vean realizadas en acciones, para que de esta forma los trabajadores sientan un alto grado de compromiso y se cree un alto sentido de pertenencia hacia la organización. (Saracho, 2011, págs. 162-165)

El compromiso con el trabajo este será el nivel de identificación que el colaborador tiene con la organización, el cual se encuentra alineado a sus metas y tiene altos deseos de permanecer en ella. Según Meyer y Allen encontramos tres tipos de variables, personales, organizacionales y del entorno. En las variables personales encontramos algunas características como género, edad, tiempo en la organización, motivaciones, responsabilidades, funciones, etc. En las organizacionales se encuentran inmersas el manual de funciones, las políticas, misión y visión, liderazgo, participación, entre otros. Entre las del entorno encontramos varias entre ellas las oportunidades laborales. Para Meller y Allen el compromiso consta de tres dimensiones el afectivo, para continuar y el normativo; basando su trabajo en la división realizada por el filósofo Aristóteles. El tipo de compromiso afectivo el individuo posee una carga emocional positiva enfocada a la organización, siente gran

afinidad y lealtad hacia la misma. La característica del compromiso para continuar es que el individuo permanece dentro de la organización por los beneficios que obtiene de ésta, por lo que es un nivel bajo de compromiso. En cuanto al compromiso normativo es una afinidad basada en la razón y en la moral del individuo, es la identificación racional con los objetivos, valores, visión y misión empresariales. (Ruiz de Alba Robledo, 2013) (Robbins & Jude, Cuáles son las principales actitudes hacia el trabajo?, 2009, pág. 79)

Tabla 3:

Las tres dimensiones del compromiso en relación a otros elementos

LAS TRES DIMENSIONES DEL COMPROMISO EN RELACION A OTROS ELEMENTOS					
Tipo de Compromiso	Características	El Individuo	Tipo de Contrato Psicológico	Valores	Resultados
De Continuidad	Se siente obligado, por ejemplo por el sueldo que percibe.	“Tiene” que estar en la organización. Juicios más racionales.	Transaccional (coste de oportunidad ligado a pertenencia)	Mera aceptación o sometimiento a los valores de la empresa (incluso pueden ser contrarios pero se “aceptan” a cambio del salario.	Desempeño al mínimo. Absentismo (físico o psicológico) Rotación (o intención de abandono)
Afectivo	Aparecen sentimientos de pertenencia, de afecto y de alegría.	“Quiere” Estar en la organización. Enfoque más emocional	Relacional (vínculo emocional)	Identificación y congruencia entre valores de la persona y de la organización	Aceptación del cambio Satisfacción laboral Iniciativa Espíritu cooperativo Deseo de pertenencia

Normativo	Lealtad, sentirse de fondo obligado	El individuo esta “determinado” a contribuir a los fines de la organización. Se desarrolla la firme determinación de ser leal Deber moral (no hace falta que esté presente lo afectivo, aunque si esta es de ayuda)	Relacional (fidelización) (vinculo racional)	Se produce el compromiso moral mediante la identificación con los fines y objetivos de la organización)se interioriza los valores y misión de la organización)	Contribución a los objetivos Implicación con la misión Ayuda al desarrollo de otras personas (más allá de la meda cooperación) Prescriptor de la empresa (deseo de que otros vengan a la empresa)
-----------	-------------------------------------	---	--	---	--

Nota: Descripción de las dimensiones del compromiso y sus resultados.

*Fuente: Revista Internacional de Ciencias Administrativas,
<https://books.google.com.ec/books?id=REUYO8nyZ8QC>*

1.6 Teorías de la motivación

Es importante tomar en cuenta la relevancia que tiene la motivación dentro de la organización, para ayudarnos a entender de mejor manera las necesidades de los colaboradores, por lo que se empezará diciendo que la motivación es un proceso psicológico parte de los individuos, que afecta directamente el comportamiento organizacional e individual de los trabajadores. Algunos autores encuentran en la motivación una forma de interpretar y entender el comportamiento humano.

La motivación es un proceso que empieza con una necesidad, que provoca un comportamiento o tendencia cuyo objetivo es recuperar el estado previo de equilibrio. Las necesidades son definidas como una falta, un vacío que necesita ser cubierto. Esta necesidad varía de una persona a otra. Por lo que la motivación difiere

de una persona a otra. Las tendencias se crean para lograr satisfacer necesidades y finalmente el incentivo es la eliminación de la tendencia al haber recuperado el estado de equilibrio.

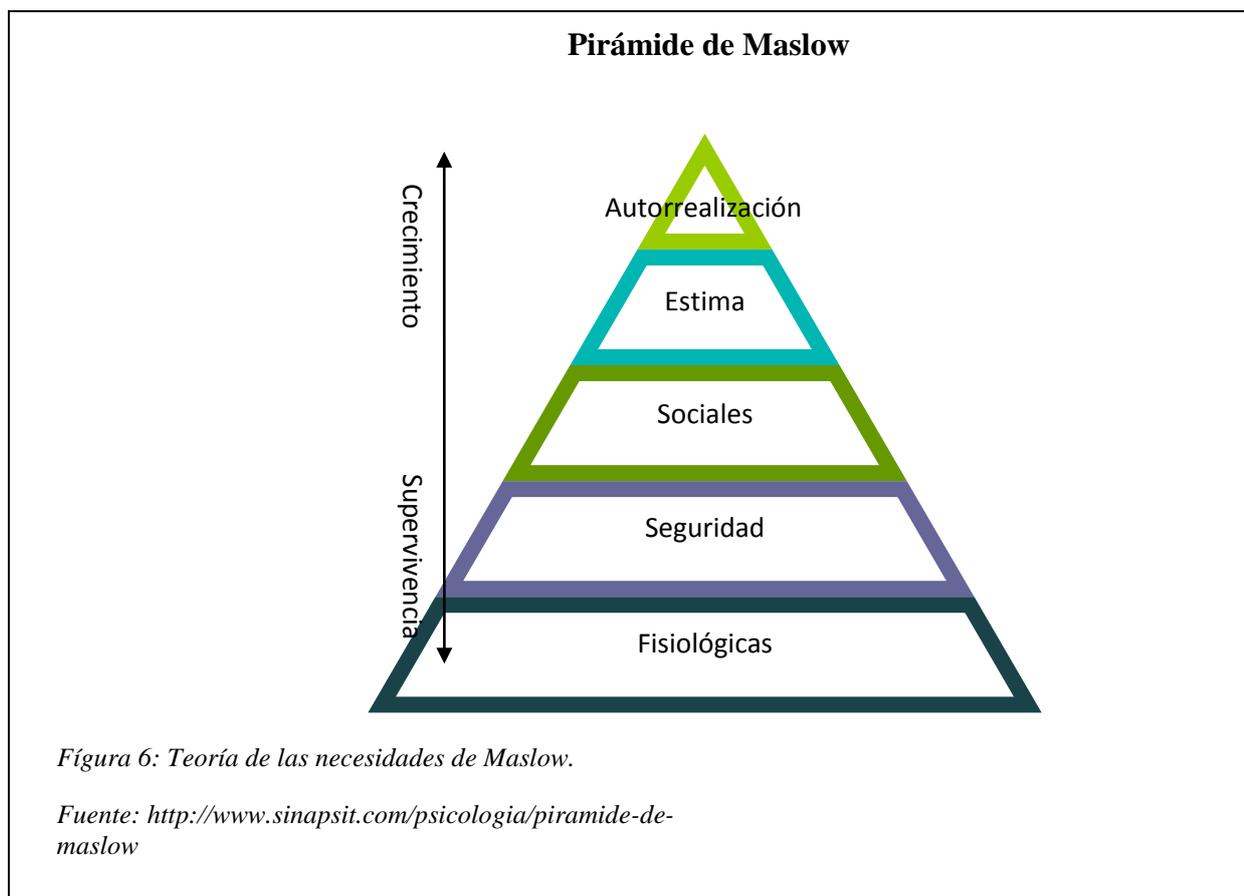
Para desarrollar las teorías de motivación laboral cuyo objetivo es establecer qué es lo que motiva a las personas dentro del trabajo, los diferentes autores toman en cuenta motivos o necesidades, estas pueden ser primarias, generales, secundarias.

Los motivos primarios son también conocidos como fisiológicos, biológicos o básicos, la característica principal es que no son aprendidos y son fisiológicos. Los motivos generales tampoco son aprendidos pero no tienen una base fisiológica aquí encontramos elementos como la curiosidad, actividad, manipulación con la que reaccionamos ante una situación o estímulos desconocidos. Los motivos secundarios son aprendidos mediante refuerzos, el ser humano tiene la tendencia a repetir comportamientos que generen respuestas satisfactorias, la característica principal es que debe ser un motivo aprendido, aquí podemos encontrar motivos de poder, de logro, afiliación, seguridad, status.

Por último existen motivos intrínsecos que se generan internamente, son intangibles y en la mayoría de ocasiones se interponen a los extrínsecos que son generados por entidades externas como los beneficios brindados por una organización, la característica de éstos es que son tangibles. (Luthans, 2008)

A continuación se hará la revisión de algunas teorías de la motivación que se han considerado relevantes por su contenido:

1.6.1 Teoría de Maslow



El psicólogo clínico Abraham Maslow desarrolló la teoría de las necesidades. La cual proponía cinco niveles, fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y finalmente la autorrealización. Cada una tenía que ser cubierta de manera secuencial, es decir, no se podía satisfacer la segunda sin haber cubierto la primera. “El hombre es un animal de deseos, en cuanto sacia una necesidad surge otra en su lugar, es un acto interminable, se efectúa sin solución desde su nacimiento hasta su muerte” (Mc Gregor, 1974, pág. 25)

Las necesidades inferiores aseguran la supervivencia, la seguridad y los contactos sociales de cada individuo, mientras que las necesidades superiores proporcionan desarrollo personal y el logro del potencial personal.

Las necesidades fisiológicas corresponden a las necesidades básicas como la sed, el hambre, el sueño una vez satisfechas estas necesidades se busca satisfacer la necesidad de seguridad, en donde la persona busca un lugar para vivir, un lugar para trabajar en donde le brinden condiciones seguras, una remuneración con la que pueda sustentar las necesidades fisiológicas. Las necesidades sociales y de amor incluyen la necesidad de relacionarse con otras personas recibir y dar amor. La necesidad de estima es alcanzar prestigio un reconocimiento social genuino y finalmente tenemos la necesidad de autorrealización que es la manera de trascender dejando una huella y alcanzar todo el potencial que se puede desarrollar. (DuBrin, 2003)

1.6.2 Teoría X/Y

Douglas Mc Gregor creó una teoría que propone que existen dos tipos de personas positivas (Y), negativas (X). La diferencia entre una persona y otra la determinará la forma de dirigir de los jefes, ellos serán los responsables de moldear las conductas, de acuerdo a premisas que sigan.

Las premisas de la teoría X, plantea que los colaboradores evitan el trabajo con la responsabilidad que conlleva, por esta razón se los tiene que controlar, amenazar, castigar para conseguir resultados, son dependientes sin iniciativa, poco ambiciosos, es egocentrista indiferente a las necesidades organizacionales, tiene resistencia al cambio

Las premisas de la teoría Y por otro lado plantean que el trabajo es considerado natural, los colaboradores son capaces de dirigirse a sí misma siempre y cuando estén comprometidos con los objetivos, las decisiones corresponden a todo el personal sin tomar en cuenta el nivel jerárquico.

Esta teoría se relaciona con la de Maslow, las personas X estarán motivadas a satisfacer únicamente las necesidades inferiores, mientras que la Y está orientada a satisfacer necesidades superiores. Actualmente se sabe que las personas si bien necesitan cubrir sus necesidades básicas, también es importante la satisfacción profesional que pueden alcanzar. (Ramió & Ballart, 1993)

1.6.3 Teoría de la equidad

Es una teoría de la motivación laboral contemporánea propuesta por J. Stacy Adams que contribuye a comprender el desempeño y la satisfacción personal. Es una teoría cognitiva basada en la relación entre la recompensa y la recompensa vista desde una perspectiva individual y en relación con otros. En otras palabras la persona relaciona el esfuerzo que realiza con las recompensas recibidas y el esfuerzo que realizan otros y las recompensas que reciben. Si los resultados de la comparación son iguales la persona percibirá que se trata de una relación equitativa que proporcionará satisfacción laboral y buen desempeño. Por el contrario si la persona percibe que está siendo sobrepagada intentará justificar el sentimiento de inequidad extendiendo sus jornadas laborales, convencerán a sus compañeros de que merecen un alza de salarios o pueden elegir a otra persona con una remuneración más alta para compararse. Si por el contrario los colaboradores resultan subpagados reducirán su productividad, renunciarán, cambiarán de persona de referencia.

La motivación en esta teoría consiste en tratar de recuperar ese sentido de equidad, la persona puede modificar sus percepciones de lo que es el esfuerzo y la recompensa, dejar el puesto o tratar de modificar al otro con el cual se está comparando. (Luthans, 2008) (Davis, 1999)

1.6.4 Teoría de la fijación de metas o finalidad

“El modelo de la finalidad parte del hecho de que la propia realización personal y éxito profesional del trabajador puede construir un fin en sí mismo, es decir, que las metas y objetivos conscientes constituyen un fin en sí mismos” (Chiang & Nuñez, 2010)

Fue propuesta por Locke está relacionada directa o indirectamente con todas las teorías de motivación laboral, los individuos a los que se les propone metas difíciles y específicas se desempeñan, de mejor manera de los que reciben metas inespecíficas o sencillas. El principio que sigue esta teoría es que la conducta está regida por valores y metas. Las metas u objetivos trazados tienen que ser claras, medibles, alcanzables, retadores y tienen que tener una duración en el tiempo.

Los beneficios de fijar metas es que se obtiene un mayor desempeño ya que son metas específicas no generales, el desempeño mejora por la exigencia de la meta. Para el cumplimiento de la meta es necesaria la aceptación de la misma, tienen que estar relacionadas con una continua retroalimentación y beneficios como recompensas, estas metas tienen que ser grupales o individuales. Esta teoría es importante debido a que motiva a los colaboradores a cumplir las metas como una manera de lograr autosatisfacción. (DuBrin, 2003)

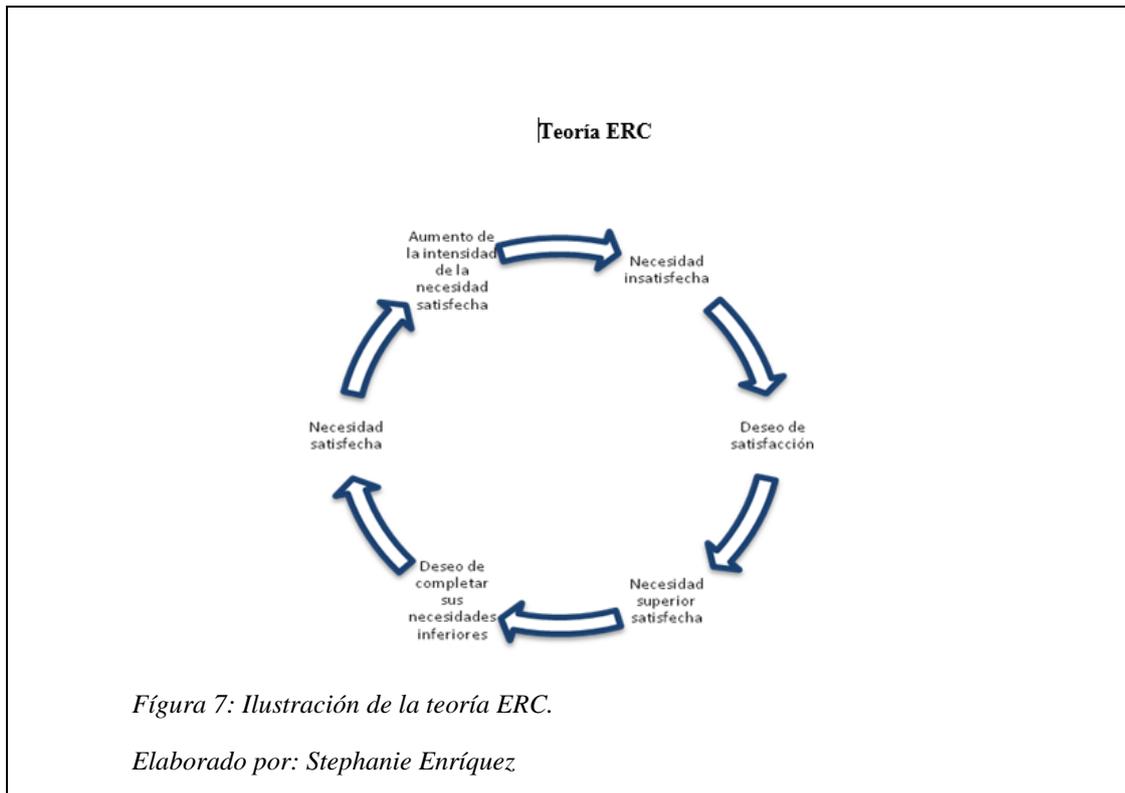
1.6.5 Teoría de McClellan

Esta teoría motivacional se “basa principalmente en los afectos los cuales son producidos por la asociación de ideas y experiencias pasadas. La asociación se fija a través de la identificación de las ideas y experiencias pasadas, con ciertas señales de dolor o placer. El individuo adquiere los motivos los cuales descansan en la expectativa de variación de la situación afectiva”. (Soria V. , 2004)

McClellan se centra en la motivación humana, basándose en diferentes factores biológicos de los seres humanos para su estudio. Por lo que acuerdo al trabajo realizado por McClellan (1989), se han identificado tres necesidades que se encuentran en todas los individuos (con algunas variables), y estas son, las necesidades de logro, poder, y afiliación. La necesidad de logro, como su nombre lo indica hace referencia al triunfo, al alcance de metas, al deseo de sobresalir y de tener éxito, para ello las personas aceptan riesgos los cuales les permitirán recibir, después de realizado su trabajo, cualquier tipo de reconocimiento. En cuanto a la necesidad de poder, los individuos necesitan tener la capacidad de controlar e influir sobre los demás, se interesan más en el reconocimiento personal que en el reconocimiento por sus actividades o resultados, por lo que podemos decir que su principal objetivo es tener autoridad e influencia en los demás. Otra motivación de acuerdo a McClelland, es la necesidad de afiliación, en donde el deseo del individuo se enfoca a pertenecer a un grupo, ya que se siente cómodo cuando colabora e interactúa con los demás sintiéndose parte del grupo. (Soria, 2004) (Navas Martínez & Castejón, 2009)

1.6.6 Teoría ERC

En base a la teoría de Maslow, Clayton Alderfer propone reducir a tres las necesidades planteadas, siendo estas la de *conservación de la existencia física* (E) que agrupa a la necesidad fisiológica y a la necesidad de seguridad de Maslow, la del *mantenimiento de las relaciones interpersonales* (R) que incluye a las necesidades sociales y de estima, y la *posibilidad de crecimiento personal* (C) correspondiente a la necesidad de estima y de autorrealización; estas pueden ser satisfechas de cualquier forma, sin que esto signifique que alguna pueda quedarse en un nivel bajo de satisfacción, sino más bien que todas lleguen al estado de aumento de intensidad de la necesidad satisfecha. Para aclarar esto podemos observar la figura siguiente. (Vélaz Rivas, 1996) (Jiménez, 2011)

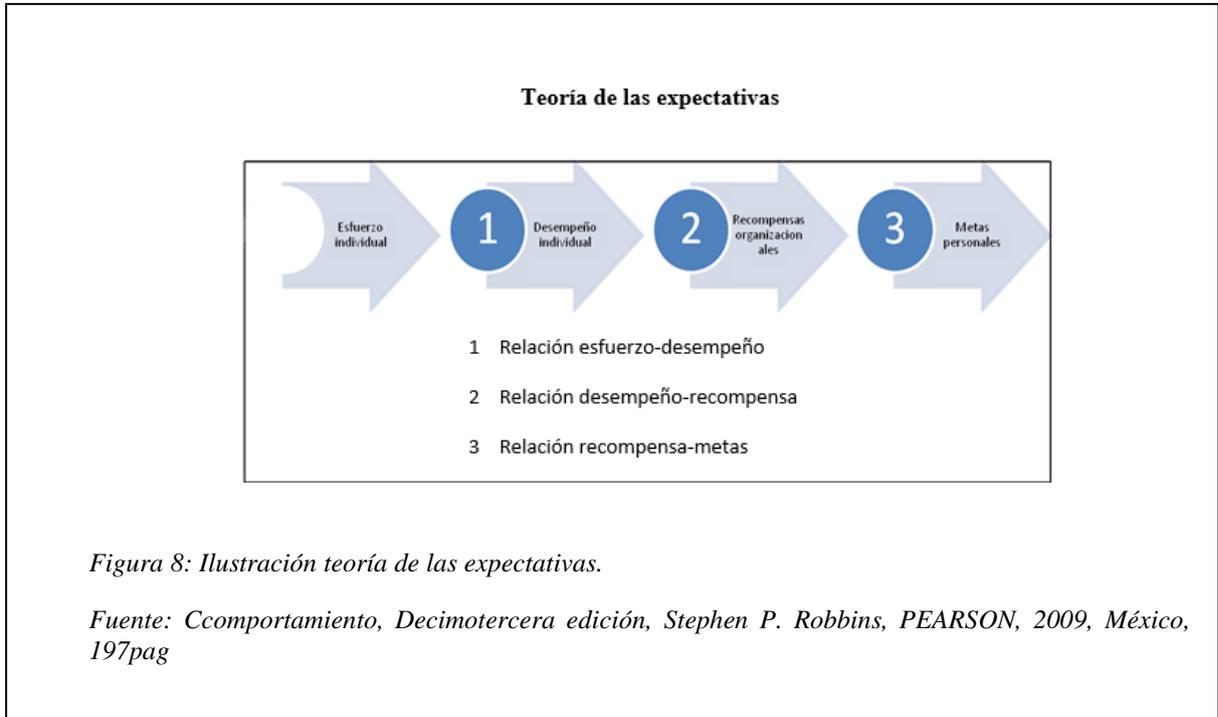


1.6.7 Teoría de las expectativas

“La teoría de las expectativas afirma que la fuerza para que una tendencia actúe de cierta manera depende de la intensidad con que se espera que el acto vaya seguido de un resultado dado y de lo atractivo que resulte este para el individuo.” (Robbins S. , 1998, pág. 197) Por lo que de acuerdo a esta teoría, si el individuo tiene la idea de que obtendrá algún tipo de recompensa, posterior a la realización de un buen trabajo, se sentirá motivado a desarrollar sus actividades de forma eficaz, por ejemplo, si tenemos un colaborador para el cual su meta es realizar cierta cantidad de proyectos en un tiempo determinado, la fuerza que en el gobernará va a ser el resultado que tenga de sus proyectos, y en lo posterior el reconocimiento a nivel organizacional, un bono, o incluso un ascenso.

Encontramos tres variables en esta teoría, la primera que es el Nexo entre esfuerzo y desempeño, en donde nos da a conocer la probabilidad que percibe el individuo de que grado de esfuerzo necesitara para el desempeño deseado; la segunda es el Nexo entre desempeño y recompensa, que es el grado en el que la persona va a desempeñarse para tener el resultado que desea; y el Atractivo, que es la importancia

que se le da al resultado que puede generar su trabajo, tomando en cuenta las necesidad y metas fijadas por la persona. (Robbins & Decenzo, 2002)



1.7 Clima organizacional

El clima laboral cumple un papel fundamental dentro de la organización, el cual puede afectar de forma positiva o negativa a las personas y a su entorno, por esto la importancia de abordarlo. El termino clima laboral aparece a finales de los 60, hace referencia a los aspectos perceptibles para los miembros dentro de la organización, como también para las personas externas a la organización.

Forehand y Von Gilmer (1964)” es el conjunto de características que describen a una organización, la distinguen de otras, son relativamente

perdurables a lo largo del tiempo, influyen en el comportamiento de las personas en la organización”

“Conjunto de propiedades medibles del entorno de trabajo, basado en las percepciones colectivas de la gente que vive y trabaja en dicho entorno, y que influye en su comportamiento” (Litwin y Stringer 1968).

Taguri (1968) “el clima organizacional es una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento, se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características de la organización”.

Gellerman (1960) “para estudiar el clima laboral hay que tomar y estudiar 5 aspectos fundamentales, identificar a las personas en la organización y sus actitudes. Estudiar a las personas y determinar cuáles son sus objetivos, tácticas y puntos ciegos. Analizar desafíos económicos, en cuanto a decisiones políticas. Revisar la historia de la compañía y las carreras de sus líderes. Integrar la imagen”. (Furnham, 2001, pág. 602)

El clima laboral es aquel que utiliza como factor principal las percepciones que los individuos tienen de la estructura y de los procesos que se dan dentro de la organización. Las percepciones estarán sujetas a las interacciones, a las funciones, y a distintas experiencias que cada individuo tiene en la organización. Por lo que podemos decir que el clima organizacional va a reflejar la interacción entre las características personales y de la organización.

Las características del clima laboral son que provocan cambios en el comportamiento, tiene continuidad en el tiempo, pero no es tan prolongado en comparación con la cultura, está en la mente de los miembros que conforman la organización, ya que, es un fenómeno externo pero es el colaborador quien lo puede percibir, varias personas pueden sentirlo, es colectivo.

Entre los efectos positivos del clima laboral tenemos resultados en el trabajo positivos, buena productividad, satisfacción y personal motivado, mientras que un clima laboral negativo produce ausentismo, rotación de personal, es por esto que el clima es considerado como un indicador de la situación de una organización.

Los psicológicos dependen de la historia y las experiencias de los individuos que la conforman, esto es individual, el sujeto es un agente activo en la producción de la percepción del clima. Rosseau plantea que debido a las diferentes estructuras cognoscitivas, es imposible, crear una sola percepción de clima, que no varíe de una persona a otra. El clima agregado se refiere a la forma en que los grupos se identifican, aceptan, comparten las percepciones, va dado de acuerdo a la organización existente. Los climas colectivos combinan las percepciones individuales para formar un consolidado grupal. El clima organizacional es un indicador de las características, experiencias dentro de una organización.

El clima es una consecuencia de fuerzas externas a nivel mundial, como la tecnología, política, economía, de la historia dentro de la organización y la administración de la misma.

De acuerdo a Likert, dentro de las organizaciones podemos encontrar cinco tipos de clima laboral. Autoritario donde existe un sistema administrativo arbitrario, el cual es controlado por los niveles superiores de la organización; es un sistema rígido y cerrado, los colaboradores perciben y trabajan en un ambiente de temor. Autoritario paternalista es un sistema administrativo autoritario, en donde se encuentra presente cierta confianza entre los miembros de la organización, tomando al temor y a la comunicación como bases de este sistema. Consultivo se basa en objetivos que se tienen que cumplir, aquí se propicia la participación, podemos decir que disminuye la arbitrariedad. Participativo existe plena confianza en los colaboradores por parte de la dirección. La comunicación se encuentra de forma ascendente, lineal, y descendente.

1.7.1 Dimensiones a medir en el clima laboral

El clima laboral engloba dos grandes dimensiones una objetiva constituida por las propiedades, características de la organización y otra subjetiva que se compone de las percepciones de las características objetivas.

1.7.1.1 Aspectos objetivos del clima laboral

Los aspectos objetivos del clima laboral se caracterizan por ser medibles, comparables e incluso observables (Gan & Triginé, 2012, pág. 303). Estos afectan directamente a la satisfacción de los colaboradores, así como a su dirección y organización; se toman como aspectos objetivos a la innovación, información, organización y condiciones.

Innovación (INN): este aspecto se enfoca al nivel de innovación, dinamismo y adaptabilidad a las necesidades del mercado percibidas por la organización, en base a la experiencia adquirida. La idea de formar parte de una empresa innovadora, dinámica y posicionada en el mercado, es una situación que estimula a los colaboradores que la conforman, no así una empresa anticuada que no se destaca en el mercado laboral.

Para Frascati la innovación es “la transformación de una idea en un producto vendible, nuevo o mejorado, en un proceso operativo en la industria y en el comercio o en un nuevo método de servicio social”. Por lo que la innovación afecta directamente a todas las áreas funcionales que la componen la organización, debido a esto la necesidad de adaptación al avance tecnológico y al mundo competitivo al que se enfrentan. (López Mielgo, Montes Peón, & Vázquez Ordás, 2007, pág. 39)

Información (INF): este es un factor esencial para las organizaciones puesto que necesitamos información acerca de todo en cuanto a la misma, como por ejemplo el desarrollo de las funciones diarias; la información y la comunicación van de la mano, y en las organizaciones son imprescindibles para alcanzar el éxito. En éste factor tenemos dos puntos importantes, la cantidad y calidad de información que se maneja, y la capacidad de los altos mandos para comunicarse, así como la habilidad para comprender y transmitir de forma eficaz la información. (Sánchez, 2010, pág. 46)

Organización (ORG): se refiere al nivel organizativo de la empresa, a la distribución de funciones, al grado de planificación existente y a los recursos disponibles para cumplir con las funciones, el criterio para crear esta dimensión es que los colaboradores se muestran más dispuestos a trabajar dentro de un ambiente de trabajo organizado y eficiente.

Todos los puestos de trabajo tienen un determinado valor que debe ser medido y descrito en el manual de funciones o descriptivo de cargo. Para la división de los cargos tenemos los siguientes factores que debemos que se deben cumplir, y estos son, la variedad de habilidades en la cual se requiere determinar las habilidades que se requiere para el cargo; la identificación con las tareas, se requiere estudiar todas las actividades que debe desempeñar el individuo incluyendo el análisis de los resultados que se desea obtener, logrando una identificación con sus actividades; la Significación de tareas hace referencia al impacto y la importancia de las actividades que realiza el colaborador, para sí mismo y para los demás; En cuanto a la responsabilidad/autonomía por el trabajo, aquí se valora la responsabilidad que tienen los trabajadores para cumplir con los objetivos planteados; y la retroalimentación que se centra en dar a conocer el nivel de eficacia de los colaboradores en cuanto a su desempeño, esto ayuda a que el individuo crezca profesionalmente y con ello tener mejores resultados. (Componentes objetivos del clima organizacional, 2012, págs. 203-208)

Condiciones (CON): este aspecto aborda las condiciones en las que se desarrolla el colaborador, como el entorno físico, las herramientas que utiliza, entre otros. Este aspecto se basa en disciplinas como la ergonomía que de acuerdo al Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo “trata de las interacciones entre los seres humanos y otros elementos de un sistema, así como, la profesión que aplica teoría, principios, datos y métodos al diseño con objeto de optimizar el bienestar del ser humano y el resultado global del sistema está orientada a los sistemas, es decir, a conjuntos de elementos o componentes que interactúan entre sí, y que se organizan de una manera concreta para alcanzar unos fines establecidos”. De acuerdo a Herzberg las condiciones dentro de una organización afectan directamente en la motivación o desmotivación de los colaboradores.

Remuneración: Encontramos dos tipos de recompensas o reconocimientos, las intrínsecas que son los sentimientos de realización profesional, de responsabilidad de las tareas asignadas, crecimiento personal, etc.; y las extrínsecas que serán las promociones, los beneficios, la remuneración, etc. Por lo que la remuneración hace referencia a las compensaciones materiales que el colaborador recibe por su trabajo. Según Dolan es “La retribución total de un empleado puede ser considerada como el conjunto de percepciones financieras, servicios o beneficios tangibles que recibe como consecuencia de la prestación de su actividad en la empresa”. De acuerdo a Chiavenato la remuneración “es lo que el individuo recibe como retorno por la ejecución de las tareas realizadas. La recompensa financiera puede ser directa o indirecta. Directa: Pago de salarios, bonos, premios y comisiones. Indirecta: resultante de cláusulas del CCT y del plan de beneficios y servicios sociales ofrecidos por la Organización”. Esta permite solventar las necesidades básicas y primarias, además de las de estatus de los colaboradores. (Equipo Vértice, 2008, págs. 25-26)

1.7.1.2 Aspectos subjetivos del clima laboral

Implicación Se refiere al sentimiento de pertenencia que un colaborador puede sentir en relación con la organización donde trabaja, esto se evidencia con el compromiso que este demuestre en su puesto de trabajo. Los colaboradores van a participar dentro de la organización si sienten que su trabajo es útil y toman en cuenta sus aportaciones, además va a sentir que es capaz de resolver problemas y tomar decisiones. (Baguet Alcalá, 2005, pág. 84).

La implicación se la puede ver evidenciada en la actitud que tenga el colaborador dentro de su área de trabajo y en el grado de compromiso que esté tenga al momento de realizar tareas, el tiempo que invierten para la organización y el lugar que tiene el trabajo en la vida del trabajador. Algunos signos de esto es que son personas puntuales, no suelen ausentarse, tienen un alto nivel de desempeño, cumplen o incluso extienden sus jornadas laborales.

Autorrealización (AUT): En esta dimensión se realizan preguntas para conocer si el trabajo en la organización aporta a la realización personal del colaborador y a su crecimiento personal, lo que también puede determinar la estabilidad de los trabajadores en la institución. “Se trata de la aspiración de realizar las propias potencialidades de desarrollarse continuamente de ser creador en el sentido más amplio de la palabra” (Mc Gregor, 1974, pág. 28)

Relaciones (REL): evalúa la percepción existente sobre el grado de satisfacción de las relaciones personales desarrolladas en el ámbito de trabajo. Evalúa las relaciones con los pares y rangos superiores, desde una perspectiva individual y general.

Los seres humanos son por naturaleza seres sociales, constantemente tienen la necesidad de sentirse parte de algo donde puedan ser aceptados, donde puedan dar y

recibir amor. Las empresas necesitan crear ambientes sociales para el mejor desenvolvimiento de los miembros que la conforman. Erróneamente en tiempos pasados se consideraba una amenaza a las relaciones sociales, a los miembros se los aislaba, controlaba excesivamente contrario a los resultados que esperaron obtener, los colaboradores se tornaron poco colaboradores, resistentes, lo que provocaba que los objetivos organizacionales se vean frustrados.

Dirección (DIR): Mide el grado de satisfacción de las relaciones con sus superiores o su experiencia. Como definición de gerencia se puede decir que es la manera de dirigir la energía humana a las necesidades organizacionales. El gerente es responsable de la coordinación de los elementos que integran la empresa como los insumos, personas, dinero, tecnología. Son responsables de dirigir los esfuerzos de las personas, estimular y controlar sus acciones, modificando su conducta para dirigirlo a las necesidades de la organización, también son responsables de motivar, poner reglas y recompensar al personal. Mc Gregor se basa en las teorías de Maslow para tratar de explicar el modo correcto para motivar y dirigir a los miembros que forman parte de la organización.

Plantea que los dirigentes para lograr la satisfacción de las necesidades de su personal, tienen que identificarlas, hay empresas que proporcionan beneficios para cubrir las necesidades fisiológicas y de seguridad del personal pero descuidan las necesidades de estima y logro, por ende no obtienen los resultados esperados y aunque el personal se encuentra seguro no se siente motivado.

En este sentido Mc Gregor propone que una manera efectiva de dirigir al personal es poniendo en práctica la teoría Y que consiste en “crear oportunidades, liberar potenciales, eliminar obstáculos, impulsar el crecimiento de la gente y brindarle guía” (Mc Gregor, 1974, pág. 31). Esta postura es contraria a la de control y se obtienen buenos resultados, esto no quiere decir que no existan reglas que necesitan ser cumplidas por parte de los colaboradores, ni que no exista una figura de autoridad

presente, sino que la gente se sentirá motivada al permitírsele desarrollar el máximo de su potencial con el apoyo de sus superiores.

Las estrategias que se utilizan para llevar a cabo este tipo de dirección son la descentralización/ delegación, el engrandecimiento del trabajo, una gerencia de participación, la valoración del rendimiento.

Para Mc Gregor existen dos formas de gerencia una a la fuerza donde el colaborador es considerado como un recurso más al que hay que dominar, el ser humano es considerado como una maquinaria que gira en torno a los deseos de la gerencia, lo que caracteriza a esta forma de gerencia es la fuerza y rigidez de los dirigentes para hacer cumplir a los colaboradores.

El modelo paternalista es totalmente opuesto, los dirigentes que la practican se manejan bajo el supuesto de que si son buenos con sus colaboradores, estos harán lo que se les pida debido a la lealtad y gratitud que sientan. Esta posición crea relaciones de dependencia, los colaboradores no pueden desarrollar al máximo su potencial, terminan desilusionándose.

Para no llegar a ninguno de los dos extremos se debe guardar un equilibrio entre el control y la gratificación, para el autor la mejor manera de alcanzar esto es brindar la oportunidad de desarrollar al personal sin oprimirlo cortándole la libertad, ni anularlo haciéndolo dependiente, sino dejar que éste sea capaz de desarrollar al máximo su potencial. (Mc Gregor, 1974)

CAPÍTULO 2

2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

2.1 Reseña histórica

La presencia salesiana en el Ecuador es una realidad social desde enero de 1888, como respuesta al convenio firmado por Don Bosco y el representante del Gobierno del Ecuador en Turín (Italia) en 1887, por el que se confía a los salesianos el Protectorado Católico de Artes y Oficios de Quito, para que "impartan educación moral y científica a los hijos del pueblo y para el desarrollo de la industria nacional mediante una enseñanza sistemática de la artesanía".

Muy pronto, la obra evangélica-educativa de los salesianos se extendió a otras ciudades del Ecuador, destacándose la fundación de las Misiones en el Oriente Ecuatoriano como Gualaquiza (1893), Indanza (1914), Méndez (1915), Macas (1924), Sucúa (1931) y Limón (1936). En lo educativo también se fundan obras como las de Quito (1888) con los talleres de artes y oficios en el Protectorado Católico; en Riobamba (1881) se funda la escuela primaria, talleres y el oratorio festivo; en Cuenca (1893) empiezan los talleres y el oratorio festivo.

En Quito, en el barrio La Tola (1896) se abren los talleres de mecánica y carpintería, la escuela primaria y la Iglesia dedicada a María Auxiliadora; Guayaquil (1904) vio la primera fundación con el Instituto Domingo Santisteban para niños huérfanos con el patrocinio de la Junta de Beneficencia. En el Barrio Centenario de esta misma ciudad se fundó el Colegio Cristóbal Colón (1911) para la educación humanística de la juventud guayaquileña; en Manabí (1927) los salesianos reciben la Parroquia Rocafuerte, en la que se abre igualmente una escuela primaria y un oratorio festivo.

Desde 1888 las obras educativas y apostólicas se han ido multiplicando por el Ecuador, insertándose en los diversos grupos sociales con el fin de responder a las necesidades de los jóvenes, especialmente de los más pobres a través de una educación de calidad basada en el Sistema Preventivo e inspirada en los valores del Evangelio, con el fin de formar "honrados ciudadanos y buenos cristianos".

Hoy, los Salesianos de Ecuador son alrededor de 200 hermanos, distribuidos en 27 comunidades en costa, sierra y Amazonía. La presencia salesiana en el campo universitario es relativamente nueva, salvo por las experiencias educativas de la India en 1934 y de la Pontificia Universidad Salesiana en Turín que forma a los salesianos en la educación superior desde 1940, inicialmente como Pontificio Ateneo Salesiano y desde 1973 como Universidad con sede en Roma.

En la actualidad existen 35 Inspectorías Salesianas con responsabilidad de Educación Superior, lo que implica un alto y sostenido crecimiento de la oferta universitaria salesiana en el mundo.

Las nuevas exigencias de la Pastoral Juvenil llevaron a la Sociedad Salesiana a abrirse a la franja más alta entre la juventud, determinada por un principio de continuidad educativa que exige una prolongación en el acompañamiento educativo más allá del período de la adolescencia y con una voluntad de ofrecer una oportunidad de acceso a la Universidad a muchos jóvenes en inferioridad de condiciones económicas y sociales y como un lugar privilegiado para la orientación vocacional en el sentido amplio y específico.

El 4 de agosto de 1994, el Presidente de la República, Arquitecto Sixto Durán Ballén, firma el decreto presidencial de creación de la Universidad Politécnica Salesiana del

Ecuador. La UPS nace en una época muy crítica desde el punto de vista social y económico.

Una vez aprobado el proyecto de creación de nuestra Universidad, la Sociedad Salesiana del Ecuador inicia las actividades del nuevo Centro de Educación Superior en octubre de 1994. Previamente, el 6 de septiembre de 1994 se instala el primer Consejo Universitario y se realiza la posesión del Rector y Vicerrector. La Universidad Politécnica Salesiana, como centro de educación superior, es consciente de los grandes problemas educativos que afronta el país tales como:

- La necesidad de formar un profesional integral, científico, práctico, humano, moral y ético.
- La necesidad de vinculación de la universidad con la sociedad.
- La necesidad de que la ciencia y la tecnología sean parte de un mundo integrador de la formación.
- La necesidad de que la investigación esté vinculada a la solución de los grandes problemas sociales.

2.2 Misión

La Universidad Politécnica Salesiana es una institución de educación superior humanística y politécnica, de inspiración cristiana con carácter católico e índole salesiana; dirigida de manera preferencial a jóvenes de los sectores populares; busca formar "honrados ciudadanos y buenos cristianos", con capacidad académica e investigativa que contribuyan al desarrollo sostenible local y nacional.

2.3 Visión

La Universidad Politécnica Salesiana tiene como Visión: Ser una institución de educación superior de referencia en la búsqueda de la verdad y el desarrollo de la cultura, de la investigación científica y tecnológica; reconocida socialmente por su calidad académica, Responsabilidad Social Universitaria y por su capacidad de incidencia en lo intercultural.

2.4 Razón de Ser

La formación profesional que ofrece la UPS está siendo calificada por los propios destinatarios, por la comunidad universitaria y por el mercado laboral como una formación que vincula valores con excelencia profesional. Aunque la Universidad no ha definido de manera explícita ese conjunto de valores que la inspiran; sin embargo, desde la breve tradición gestada en estos años, podemos identificar algunos: la responsabilidad y sensibilidad social, el respeto por la persona, la valoración de la diversidad, el compromiso político y el trabajo como mecanismo de institución social.

Una de las características que se identifica es el estilo de relaciones que identifica a la comunidad universitaria salesiana, subrayamos algunos rasgos de este estilo: relaciones interpersonales de cercanía basada en el respeto y la confianza. Otra de las características es la concepción de persona y sociedad que inspira la Universidad en su conjunto, está sustentada en los valores del evangelio leídos a partir de la tradición pedagógica preventiva salesiana. La formación profesional, las líneas de investigación y los compromisos de vinculación con la sociedad están signados por la fe en las capacidades de los jóvenes y los pobres, en las posibilidades de los espacios locales y en el compromiso por poner excelencia académica en manos de las clases sociales menos favorecidas.

2.5 Objetivos

- Educar en la fraternidad a los jóvenes ecuatorianos para la promoción total de sus personas, ofreciéndoles una propuesta que parte de la acogida de sus valores propios y el llamamiento a la solidaridad, en el contexto de la comunidad social y eclesial.
- Formar personas con madurez humana que sepan hacer coherentemente la síntesis de ética, vida y cultura, para que actúen en la historia en la línea de la justicia, solidaridad y fraternidad, testimoniando los valores éticos más altos del hombre.
- Intensificar la conformación de comunidades educativas para desarrollar una educación en perspectivas de liberación, que forme a los jóvenes en valores, en el conocimiento, en el trabajo y en la participación social.
- Promover el desarrollo de cambios cualitativos en la educación que ofrecen los centros salesianos, con miras a establecer modelos pedagógicos alternativos que satisfagan las necesidades de los aprendizajes que favorecen la vida personal y social en sus dimensiones auténticas.

Tomado de: Pagina web UPS

2.6 Organigrama

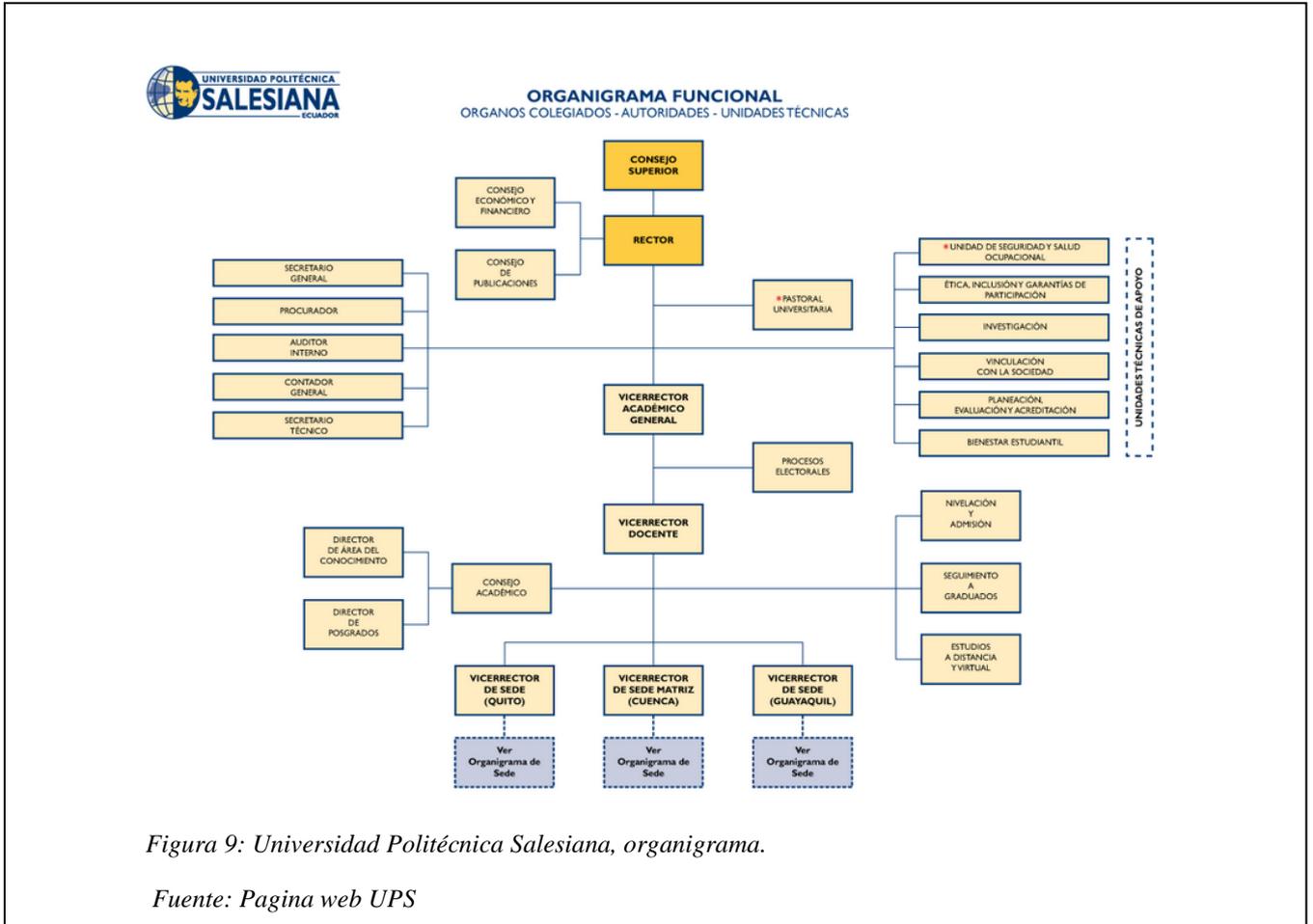


Figura 9: Universidad Politécnica Salesiana, organigrama.

Fuente: Pagina web UPS

Organigrama Sede Quito



ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE SEDE

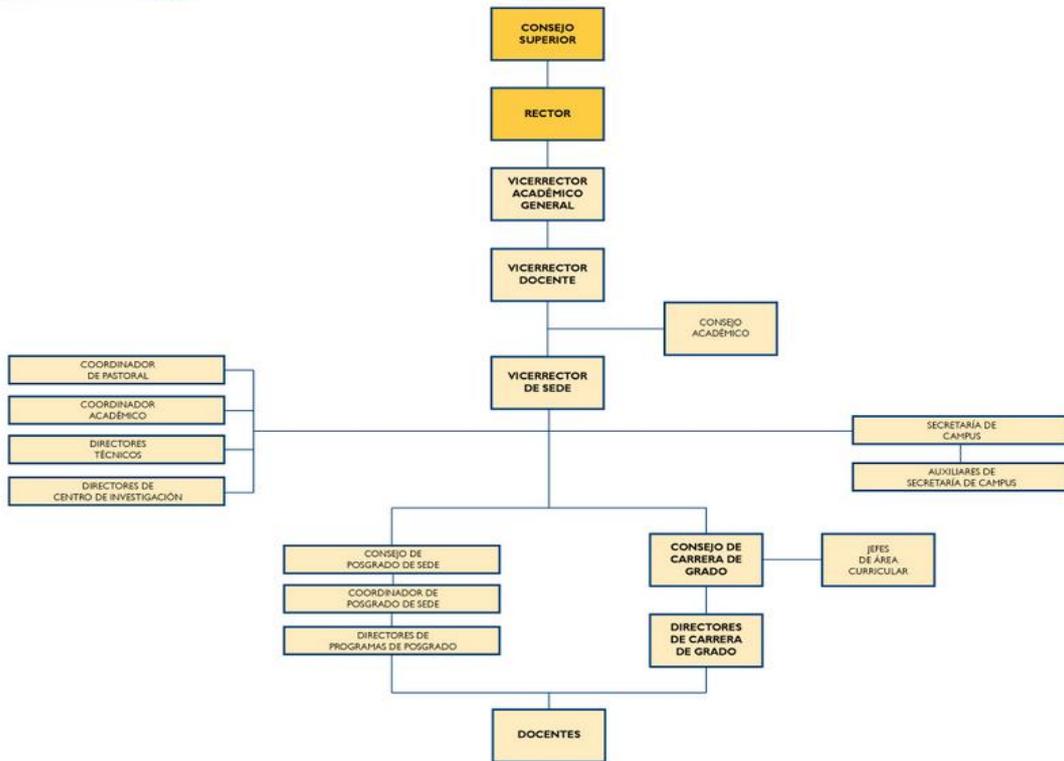


Figura 10: Organigrama sede Quito UPS.

Fuente: Pagina web UPS

2.7 Área de secretaria

La Universidad Politécnica Salesiana está conformada por dos grandes áreas una administrativa y otra correspondiente a los docentes. La universidad lleva impartiendo conocimientos por 25 años, durante todo este tiempo no se ha realizado un estudio de clima laboral. En el año 2013 se aplicó el test Navarra que nos brindó una aproximación de riesgos psicosociales, los mismos que tienen mayor incidencia en el área administrativa. Al ser el Área de Secretaria el nexo entre clientes internos y externos, es la imagen de la Universidad, debido a esto se consideró que es un Área fundamental para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Por ello escogimos el área de Secretaria para realizar el estudio de clima laboral e implementar planes de mejora, de ser necesario.

Tras una entrevista realizada al Coordinador de Talento Humano, se determinó que es un área conformada en su totalidad por personal femenino y la estabilidad laboral es muy alta, ya que, no existe un alto índice de rotación. El personal rota en promedio cada 13 años y se debe a problemas familiares o a nuevas ofertas laborales. La edad promedio del personal del área es de 38 años.

A esta área se han realizado anteriormente tres estudios de clima laboral, los cuales no brindaron ningún resultado porque no se culminó su estudio. La primera herramienta que se aplicó fue el EDCO que mide exclusivamente clima laboral, pero no se tabularon las pruebas; posteriormente se aplicó el ISTAS-21 en conjunto con el Navarra cuyos resultados nos brindaron una aproximación de los riesgos psicosociales existentes en la Universidad. Para este proyecto se aplicó el CLA que es una herramienta que mide exclusivamente clima laboral y con sus resultados implementar planes de mejora. Esto se desarrollará para aportar positivamente con el bienestar psicosocial de las colaboradoras que forman parte del área.

Organigrama Universidad Politécnica Salesiana Área de Secretaría

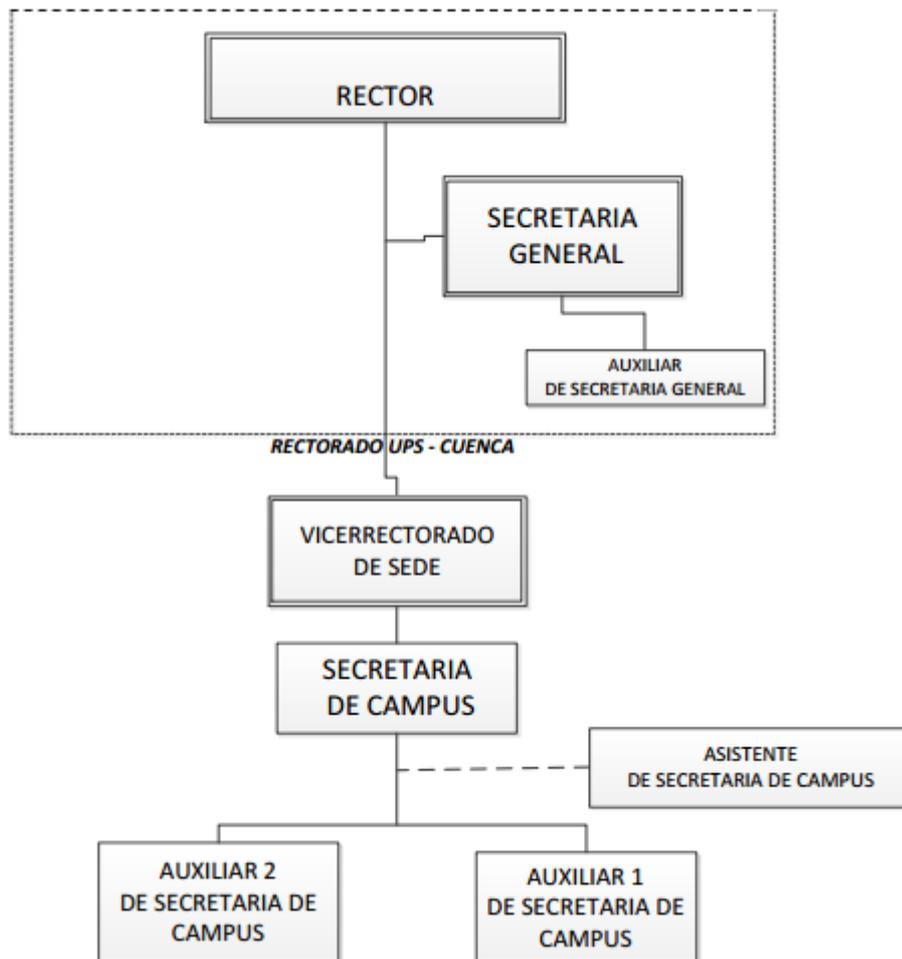


Figura 11: Organigrama área de Secretaría Universidad Politécnica Salesiana.

Fuente: Manual de procesos UPS, diciembre 2013

2.8 Manual de funciones



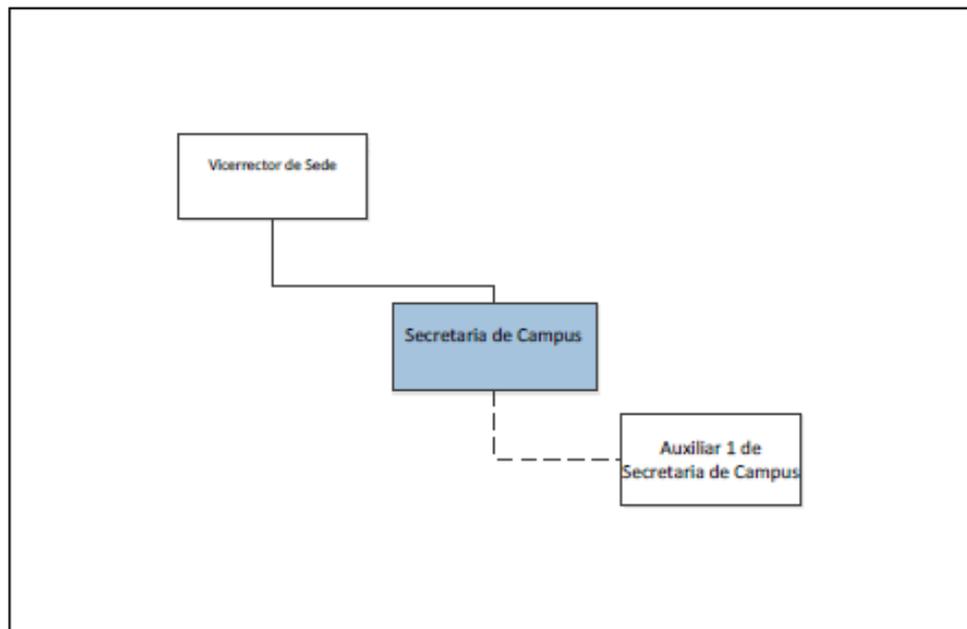
OPERATIVIZACIÓN DE CARGO



SECRETARIA DE CAMPUS

ÁREA/INSTANCIA/DEPENDENCIA:	Secretaría de Campus
NIVEL DE GESTIÓN:	Ng3: Personal Técnico
CARGO A QUIEN REPORTA:	Vicerrector de Sede
CARGO/S QUE SUPERVISA:	Auxiliar 1 de Secretaría de Campus
CARGOS CON LOS QUE COORDINA:	N/A
USUARIOS INTERNOS	Áreas académicas, Docente
USUARIOS EXTERNOS	Estudiante

UBICACIÓN



OPERATIVIZACIÓN DE CARGO



OBJETIVO DEL ÁREA / INSTANCIA / DEPENDENCIA

Servir de apoyo en la información y ejecución de actividades tanto del estudiante y público en general para consolidar y direccionar correctamente las necesidades que necesiten de manera ágil y eficaz en el beneficio de las ofertas académicas y servicios de la Universidad

MISIÓN DEL CARGO

Refrendar todos los actos internos y académicos de la universidad coordinando con las instancias académicas a fin de que sea de apoyo en la gestión de trámites correspondientes de los estudiantes

REQUERIMIENTOS PARA LA GESTIÓN DEL CARGO (ENTRADAS)

ENTRADAS	ORIGEN
1. Documentos para sustentación de tesis	Auxiliar 1 de Secretaría de Campus
2. Títulos académicos	Secretario General
3. Tarjetas de invitación	Director Técnico de Comunicación y Cultura
4. Solicitud aprobada entrega de títulos	Vicerrectorado de Sede
5. Convocatoria a reunión	Comisión de regularización Académica
6. Solicitudes/Documentos del caso	Auxiliar 1 de Secretaría de Campus

RESPONSABILIDADES/ACTIVIDADES ESENCIALES

1. Supervisar el manejo de la gestión de secretaria de campus, coordinando el cumplimiento de objetivos según la planificación de actividades.
2. Verificar y validar la información correspondiente para hacer rectificación de la malla académica y datos de estudiantes graduados.
3. Emitir los documentos necesarios para proceder a realizar los trámites de declaratorias de aptitud y defensa de tesis por parte de los estudiantes.
4. Registrar y validar en el sistema la lista de estudiantes a quienes solicitan el título por anticipado, siendo aprobadas previamente por el Vicerrector de Sede.
5. Refrendar toda documentación que haya sido aprobada por consejo de carrera o por los directores de carrera.
6. Registrar toda la información requerida del graduado para efectuar el proceso de obtención de titulación para su ceremonia de graduación y entrega del mismo.
7. Coordinar la planificación de los eventos de graduación de los estudiantes, gestionando las invitaciones correspondientes y el espacio físico necesario para el evento.

OPERATIVIZACIÓN DE CARGO



PRODUCTOS O SERVICIOS QUE RESULTAN DE LA GESTIÓN DEL CARGO (SALIDAS)

SALIDAS	DESTINO
1. Emisión de nombres para titulación	Secretario General
2. Solicitud lista de invitados para la incorporación	Director Técnico de Comunicación y Cultura
3. Título Académico	Estudiante
4. Informe de la malla curricular	Comisión de regularización Académica
5. Resoluciones aprobadas/firmadas	Auxiliar 1 de Secretaría de Campus

ASPECTOS DE DESEMPEÑO REQUERIDOS PARA ESTE CARGO Nivel de gestión 3: Profesional Técnico

ZONA	ASPECTO
RENDIMIENTO	1. UTILIZACIÓN DE RECURSOS
	2. CONOCIMIENTO DEL TRABAJO
	3. CALIDAD DEL TRABAJO
	4. CANTIDAD DE TRABAJO
	5. ACATAMIENTO
CONDUCTA LABORAL	6. COMPROMISO INSTITUCIONAL
	7. INICIATIVA
	8. CONFIABILIDAD
	9. COLABORACION
	10. ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD
	11. APRENDIZAJE
	12. ADAPTABILIDAD
	13. PERSEVERANCIA
	14. AUTONOMIA

PERFIL DE COMPETENCIAS

REQUERIMIENTOS DEL CARGO	
FORMACIÓN ACADÉMICA Y ESPECIALIZACIÓN:	Últimos niveles en Administración de Empresas o a fines
CONOCIMIENTOS GENERALES (incluye programas informáticos):	Ofimática Manejo de documentación Gestión documental y archivo Técnicas de ortografía, redacción y mecanografía Normas de cortesía
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS (incluye programas informáticos):	Técnicas de fichaje Sistema Nacional Académico - Oracle
IDIOMAS:	Inglés intermedio
EXPERIENCIA:	Un año en cargos similares

OPERATIVIZACIÓN DE CARGO



ASPECTOS RELACIONADOS AL CARGO

<i>RELACION LABORAL</i>	
FUNCIÓN DE DESEMPEÑO	Administrativa
DEDICACIÓN LABORAL	Exclusiva o tiempo completo
NIVEL SALARIAL	2 Gestión Local
FUNCIONAL	N/A
TIPO DE CONTRATO	Indefinido
NOMBRAMIENTO	N/A

<i>GRADO DE RIESGO LABORAL ASOCIADO A LA EJECUCIÓN DE LAS TAREAS</i>			
FACTOR DE RIESGO	GRADO 1 Bajo	GRADO 2 Medio	GRADO 3 Alto
FÍSICO			
QUÍMICO			
MECÁNICO			
ERGONÓMICO			
PSICOSOCIAL			
BIOLÓGICO			
AMBIENTAL			

<i>OTROS ASPECTOS</i>	

Imagen 1 Manual de Funciones Auxiliar de Secretaría



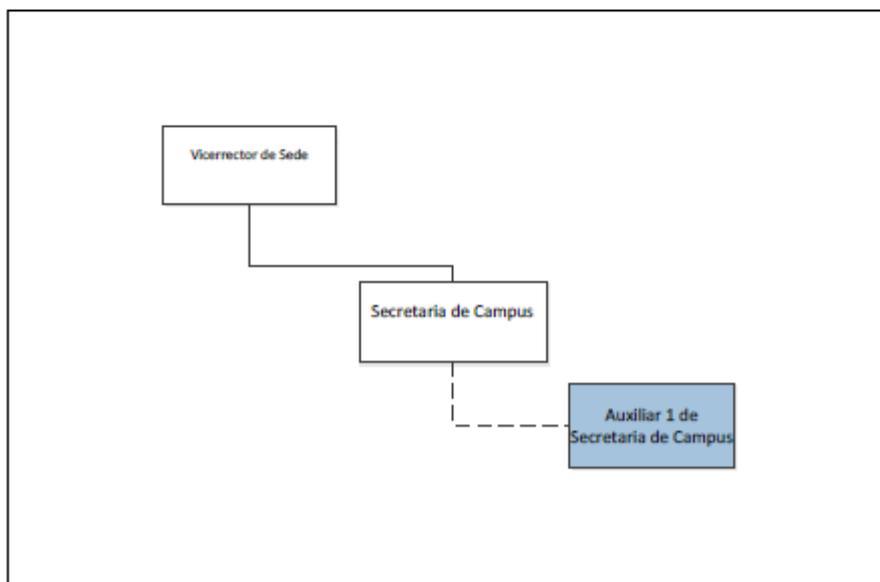
OPERATIVIZACIÓN DE CARGO



AUXILIAR 1 DE SECRETARÍA DE CAMPUS

ÁREA/INSTANCIA/DEPENDENCIA:	Secretaría de Campus
NIVEL DE GESTIÓN:	Ng4: Apoyo
CARGO A QUIEN REPORTA:	Secretaria de Campus
CARGO/S QUE SUPERVISA:	N/A
CARGOS CON LOS QUE COORDINA:	N/A
USUARIOS INTERNOS	Áreas académicas, Docente
USUARIOS EXTERNOS	Estudiante; Público en general

UBICACIÓN





OPERATIVIZACIÓN DE CARGO

OBJETIVO DEL ÁREA / INSTANCIA / DEPENDENCIA

Servir de apoyo en la información y ejecución de actividades tanto del estudiante y público en general para consolidar y direccionar correctamente las necesidades que necesiten de manera ágil y eficaz en el beneficio de las ofertas académicas y servicios de la Universidad

MISIÓN DEL CARGO

Ejecutar actividades pertinentes al área secretarial y asistir a su supervisor inmediato, aplicando técnicas secretariales, a fin de lograr un eficaz y eficiente desempeño acorde con los objetivos de la unidad.

REQUERIMIENTOS PARA LA GESTIÓN DEL CARGO (ENTRADAS)

ENTRADAS	ORIGEN
1. Documentos para inscripción a propedéutico	Estudiante
2. Hoja de créditos	Estudiante
3. Solicitud/Documentos del trámite	Estudiante
4. Solicitud de convenio de pago	Estudiante
5. Trabajo y formato de entrega de trabajos	Estudiante
6. Exámenes de estudiantes/Registro de calificaciones	Docente
7. Orden del día para consejo de carrera	Director de Carrera

RESPONSABILIDADES/ACTIVIDADES ESENCIALES

1. Convocar, redactar y realizar un informe sobre todo lo analizado y discutido en las sesiones de consejo de carrera, así como archivar en la carpeta de los estudiantes las resoluciones emitidas.
2. Validar la información en el sistema para efectivizar la matriculación del estudiante al nivel requerido.
3. Verificar y validar el registro de las calificaciones efectuadas por los docentes del desempeño de los estudiantes al final de cada ciclo.
4. Coordinar con los miembros de consejo de carrera las fechas de sustentación de defensa de grado de los estudiantes así como la convocatoria del tribunal y al defensor.
5. Emitir el acta de sustentación y registrar la calificación del estudiante después de la defensa de tesis para ser archivada y luego ser procesada para su titulación
6. Brindar la información adecuada a las personas para procesar las necesidades que requieran al momento de realizar alguna gestión académica.
7. Despachar las solicitudes ingresadas al sistema y documentos de estudiantes para ejecutar el caso sea por consejo de carrera o trámite interno de secretaría

OPERATIVIZACIÓN DE CARGO



- | |
|---|
| 8. Ingresar al sistema a los nuevos estudiantes que aplican para la inscripción al propedéutico solicitando los documentos necesarios para el trámite necesario |
| 9. Registrar la emisión de derechos de exámenes por parte de estudiantes que tienen convenios con bienestar estudiantil de la Universidad |
| 10. Recepcionar y verificar los trabajos de los estudiantes de la modalidad semipresencial según la fecha establecida para entregar al docente competente para su respectiva calificación |

PRODUCTOS O SERVICIOS QUE RESULTAN DE LA GESTIÓN DEL CARGO (SALIDAS)

SALIDAS	DESTINO
1. Comprobante de inscripción	Estudiante
2. Pre-factura	Estudiante
3. Comprobante	Estudiante
4. Derechos de examen	Estudiante
5. Solicitudes de convenio de pagos	Director Técnico de Bienestar Estudiantil
6. Certificados	Estudiante
7. Copia del formato llenado	Estudiante
8. Informe de consejo de carrera	Secretaría de Campus
9. Acta de grado	Tribunal de Sustentación

PERFIL DE COMPETENCIAS

REQUERIMIENTOS DEL CARGO	
FORMACIÓN ACADÉMICA Y ESPECIALIZACIÓN:	Bachillerato en Ciencias
CONOCIMIENTOS GENERALES (incluye programas informáticos):	Ofimática Manejo de documentación Gestión documental y archivo Técnicas de ortografía, redacción y mecanografía Normas de cortesía
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS (incluye programas informáticos):	Técnicas de fichaje Sistema Nacional Académico - Oracle
IDIOMAS:	N/A
EXPERIENCIA:	No requerida

OPERATIVIZACIÓN DE CARGO



ASPECTOS DE DESEMPEÑO REQUERIDOS PARA ESTE CARGO	
Nivel de gestión 4: Apoyo	
ZONA	ASPECTO
RENDIMIENTO	1. UTILIZACIÓN DE RECURSOS
	2. CONOCIMIENTO DEL TRABAJO
	3. CALIDAD DEL TRABAJO
	4. CANTIDAD DE TRABAJO
	5. RESPONSABILIDAD
	6. ACATAMIENTO
CONDUCTA LABORAL	7. COLABORACIÓN
	8. ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD
	9. APRENDIZAJE
	10. ADAPTABILIDAD
	11. PERSEVERANCIA
	12. AUTONOMIA

ASPECTOS RELACIONADOS AL CARGO

RELACION LABORAL	
FUNCIÓN DE DESEMPEÑO	Administrativa
DEDICACIÓN LABORAL	Exclusiva o tiempo completo
NIVEL SALARIAL	7 Auxiliar 1
FUNCIONAL	N/A
TIPO DE CONTRATO	Indefinido
NOMBRAMIENTO	N/A

GRADO DE RIESGO LABORAL ASOCIADO A LA EJECUCIÓN DE LAS TAREAS			
FACTOR DE RIESGO	GRADO 1 Bajo	GRADO 2 Medio	GRADO 3 Alto
FÍSICO			
QUÍMICO			
MECÁNICO			
ERGONÓMICO			
PSICOSOCIAL			
BIOLÓGICO			
AMBIENTAL			

CAPÍTULO 3

3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1 Diseño de la investigación

No experimental

“La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.” (Toro Jaramillo & Parra Ramírez)

3.1.1 Métodos

En esta investigación se vio la necesidad de aplicar un método analítico para la realización de un estudio de Clima Laboral en el Área de Secretaría, mediante la identificación y análisis de factores que influyen en él y cómo esto afecta al personal.

Una vez obtenidos y analizados los resultados del estudio del Clima Laboral, se aplicará el método inductivo que nos permita a través de la identificación de los factores que influyen en el clima laboral, generar planes de mejora para potenciar y reforzar dichos factores.

3.1.2 Técnicas de investigación:

Se procedió a ejecutar entrevistas al jefe de talento humano y jefe de secretaria, por medio de esta herramienta se han obtenido datos a través de la interacción con el personal, lo que nos ha permitido conocer varios datos del Área.

Se aplicó el cuestionario CLA, esta herramienta permitió la recopilación de información, la cual generó datos importantes para nuestro estudio.

Para la recopilación de información se aplicó la herramienta de investigación documental, que es el análisis de los documentos de la Universidad en cuanto a normativas, manuales, procesos, entre otros documentos

3.1.3 Tipo de investigación

Los tipos de investigación utilizados en este proyecto fueron los siguientes, descriptivo que nos permitió conocer cómo son determinadas variables o factores, cómo se manifiestan y en qué condiciones.

El método evaluativo brindó un valor a los resultados obtenidos, en base a los objetivos planteados, con el fin de tomar decisiones sobre una planificación a futuro.

El método propositivo mediante el cual a partir de un supuesto, se realiza un diagnóstico y concluye con una propuesta para corregir o superar la necesidad identificada

CAPÍTULO 4

4. PROCEDIMIENTO

4.1 Descripción de la herramienta

CLA: Cuestionario de clima laboral

Ficha técnica

Autores: Sara Corral Gregorio y Jaime Pereña Brand

Administración: Colectiva

Duración: Aproximadamente media hora

Alcance: Adultos dentro de un entorno laboral

Objetivo: Evaluar el clima laboral de las organizaciones, distinguiendo 8 dimensiones y una escala global.

Descripción

El CLA está compuesto por 93 frases cortas que describen comportamientos, conductas que se pueden observar dentro del ámbito laboral. Fueron planteadas para que los trabajadores se identifiquen con los comportamientos que pueden experimentar en su puesto de trabajo y que afecten en la percepción general y la valoración de la organización.

Las 93 frases que componen el CLA abordan 8 escalas, que a su vez están agrupadas dentro de dos grandes ejes que son: la organización y la persona.

LA ORGANIZACIÓN

Reúne las dimensiones del clima laboral que dependen del funcionamiento y organización de la institución, que afecta directamente con la satisfacción o insatisfacción del personal, aborda también la forma en que la institución es dirigida y organizada. Las dimensiones de la organización son:

Innovación (INN): se refiere al grado de innovación, dinamismo, adaptabilidad a las necesidades del mercado percibidas por la organización. La percepción de una empresa innovadora, dinámica y posicionada en el mercado, es un factor estimulante para los colaboradores que la conforman, no así una empresa anticuada que no se destaca en el mercado laboral.

Información (INF): es la opinión que tienen los colaboradores sobre si la información es adecuada o si los colaboradores se sienten mal debido a la falta de información existente y las consecuencias en el desarrollo de sus funciones diarias.

Organización (ORG): se refiere al nivel organizativo de la empresa, a la distribución de funciones, al grado de planificación existente y a los recursos disponibles para cumplir con las funciones, el criterio para crear esta dimensión es que los colaboradores se muestran más dispuestos a trabajar dentro de un ambiente de trabajo organizado y eficiente.

Condiciones (CON): Aborda las condiciones físicas, materiales de la empresa, incluyendo a la remuneración. Las condiciones dentro de una organización afectan directamente en la motivación o desmotivación de los colaboradores.

LA PERSONA

Abordan las dimensiones del clima laboral que están relacionadas con las actitudes y vivencias personales, se refieren más al grado de satisfacción del colaborador.

Implicación (IMP): Mide el grado de pertenencia que tiene una persona dentro de la organización y su grado de participación dentro de la misma.

Autorrealización (AUT): En esta dimensión se realizan preguntas para conocer si el trabajo en la organización aporta a la realización personal del colaborador y a su crecimiento personal, lo que también puede determinar la estabilidad de los trabajadores en la institución.

Relaciones (REL): Evalúa la percepción existente sobre el grado de satisfacción de las relaciones personales desarrolladas en el ámbito de trabajo. Evalúa las relaciones con los pares y rangos superiores, desde una perspectiva individual y general.

Dirección (DIR): Mide el grado de satisfacción de las relaciones con sus superiores o su experiencia como directivo, incluye preguntas sobre sus jefes, estilos de mando y de liderazgo.

4.2 Cronograma

Para cumplir nuestros objetivos se realizarán las siguientes actividades:

Tabla 4

Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	FEBRERO			
	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4
Plan de comunicación				
Aplicación				
Tabulación de resultados				
Presentación de resultados				
Propuesta de planes de mejora				

Nota: Detalle del cronograma de actividades a realizar para la aplicación, tabulación, interpretación y planteamiento de planes de mejora para el área de secretaría.

4.3 Plan de comunicación

El Plan de Comunicación es la base que nos permitirá alcanzar una óptima difusión y comprensión en cuanto al proyecto de Clima Organizacional que se está desarrollando para el Área de Secretaría; éste ayudará a que los colaboradores conozcan a cerca de las actividades que se van a realizar, cuál es la herramienta que se utilizará, los beneficios de este proyecto, además de solucionar dudas o inquietudes del personal, y generar una buena predisposición de los participantes ante el proceso.

Objetivos:

- Informar a los involucrados respecto al proceso de medición de clima laboral a través de una campaña de expectativas para que conozcan su importancia y beneficios.
- Dar a conocer a los colaboradores la herramienta que se usará para la medición de clima laboral a través de agendas y mails para que identifiquen y conozcan los factores de medición y utilidad del CLA.
- Comunicar a los colaboradores el manejo confidencial de resultados e información obtenida a partir de la aplicación del test a través de mails de comunicación para disminuir temores y resistencias.

Público objetivo

Integrantes del Área de Secretaría de la “Universidad Politécnica Salesiana” campus “Girón”, “Kennedy” y “Sur”, sede Quito.

Tiempo:

El proceso de comunicación se ejecutará en dos días laborables previo a la aplicación del test.

Campaña:

- **Logotipo y slogan:** Nuestro logotipo y slogan buscan que el personal identifique como actividades que deben realizarse con pasión, dedicación y en óptimas condiciones sus tareas diarias y los factores que intervienen para

su ejecución; por lo que hemos definido a la frase “somos lo que hacemos día a día, amo mi trabajo”



Somos lo que hacemos día a día. De modo que la excelencia no es un acto sino un hábito.

Aristóteles

Herramientas:

- **Material Promocional:**

Agendas y pelotas anti-estrés con el logotipo y slogan de la campaña.

Agendas

Campaña de Comunicación



Figura 13: Agenda herramienta para plan de comunicación.

Elaborado por: Daniela Coba y Stephanie Enríquez

Pelotas Anti-estrés

Campaña de Comunicación



Figura 14 Pelotas anti estrés herramienta para plan de comunicación.

Elaborado por: Daniela Coba y Stephanie Enríquez

Banners

Campaña de Comunicación



Figura 15: Banners herramienta para plan de comunicación.

Elaborado por: Daniela Coba y Stephanie Enríquez

Afiches



- **Tecnológica:**

Correo electrónico: La “Universidad Politécnica Salesiana” maneja plataformas web como Correo Institucional Office 365, al cual se enviará el siguiente comunicado:

Mensaje

Campana de comunicaci3n

Para: Personal Area de Secretaria

De: Estudiantes de Psicología Laboral y Organizacional "Universidad Politécnicade Salesiana"

Asunto: Proyecto Clima Laboral

Fecha: 09/02/2015

Estimados Colaboradores,

En el Area de Secretaria, se ha dado inicio al Proceso de Evaluaci3n y Medici3n de Clima Laboral, para ello ;necesitamos de tu colaboraci3n!

Te invitamos a participar el 09 de febrero en el Diagn3stico Inicial de Clima Laboral 2015, el cual tiene una duraci3n de 20 minutos y nos permitir3 conocer tu percepci3n respecto a varios factores que influyen directamente en el.

El test que se usará para este fin es el CLA, esta herramienta ha sido seleccionada por su efectividad ya que mide los factores que influyen directamente en el Clima Laboral como son: Organizaci3n, Innovaci3n, Informaci3n, Condiciones, Implicaci3n, Autorrealizaci3n, Relaciones, Direcci3n.

Por lo que estamos seguras que los resultados que arroje este test, ayudará al mejoramiento del Clima Laboral de la Universidad Politécnicade Salesiana.

Los requisitos son:

Realizar las actividades con honestidad puesto que los resultados se manejarán de forma confidencial y se usarán únicamente para estructurar y promover propuestas de mejora en tu lugar de trabajo.

Y sobre todo asistir con la predisposici3n de generar cambios positivos en el area, y por ende contribuir con nuestra instituci3n.

A continuaci3n se adjunta el cronograma de actividades.



Saludos cordiales,

Figura 17: Mensaje enviado vía mail, herramienta para el plan de comunicaci3n.

Elaborado por: Daniela Caba y Stephanie Enríquez

Estrategia:

Para alcanzar los objetivos de este plan es necesario tomar en cuenta las siguientes estrategias:

Estrategia de contacto personal: Consiste en establecer y transmitir personalmente la información a los participantes por medio del jefe de área para que se encuentren al tanto de este proyecto y permita la aplicación óptima y confiable de la herramienta CLA. Es de suma importancia que los jefes de área estén capacitados para que el mensaje no se distorsione y sobre todo para tener la apertura por parte del público objetivo.

Estrategia de canales de comunicación masivos: Se tomará como base y soporte a los mecanismos o herramientas que se utilizan en la comunicación interna de la “Universidad Politécnica Salesiana”, para poder difundir la información planteada sobre el proyecto. Uno de ellos es el correo institucional, este medio importante para difundir el mensaje al público al cual se quiere llegar y mantener informado. Además otros recursos que se utilizarán para poder llegar al personal, serán tazas, esferos, afiches, pulseras, agendas, con el objetivo de generar expectativa e identificación con el proyecto.

Acciones:

Para la ejecución de dicho proyecto es necesario llevar a cabo las siguientes actividades y medios a utilizar.

- Informar al responsable del Área de Secretaría acerca del proyecto que se realizará, así como su importancia; aclarando cualquier duda para que transmitan una óptima información a sus subordinados.
- Entregar pelotas anti-estrés, para generar curiosidad y expectativa sobre el proyecto y en las oficinas se ubicaran afiches.
- Enviar mails a través del correo institucional a los involucrados en el proyecto, para dar a conocer sobre la aplicación de la herramienta CLA, su importancia, y la fecha en la que se pondrá en ejecución el estudio.
- Aplicación del CLA, en el cual se dará seguimiento a la asistencia de los colaboradores, puesto que se realizara en el área de trabajo, y se hará la entrega de agendas y esferos al personal.
- Posterior a la aplicación y con los resultados ya disponibles mantener informadas a las jefaturas.

Cronograma

Tabla 5:

Cronograma plan de comunicación

Actividades	Febrero				
	06	09	10	16	18
Comunicar a las jefaturas del proyecto y dar a conocer la información necesaria sobre el CLA					
Entrega de pelotas anti-estrés y ubicación afiches					
Envío de correos para dar a conocer sobre la aplicación del test CLA					
Aplicación del CLA y entrega de agendas					
Resultados					
Retroalimentación a las jefaturas					

Nota: Actividades para dar a conocer la herramienta CLA, objetivos e importancia de la evaluación, aplicación y retroalimentación.

Presupuesto

Se hará la entrega de pelotas anti-estrés y agendas a cada uno de los colaboradores del Área de Secretaria con el respectivo logotipo del proyecto el cual tiene un costo de:

Tabla 6:

Presupuesto del plan de comunicación

MATERIAL	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Pelotas anti-estrés	2,16	64,8
Agendas	4,24	127,2
Afiches, folletos		50
TOTAL		242

Nota: Presupuesto con el que fue posible la consecución del plan de comunicación.

Aplicación

La aplicación de las encuestas se efectuó el 10 y 11 de febrero de 2015; esta fue realizada de forma física y personal en los campus Girón, Kennedy, Sur y Cayambe.

El primer día se realizó una presentación sobre el Clima Laboral y acerca de la herramienta CLA, se entregó la información al personal y las pelotas anti-estrés para generar expectativa.

El segundo día nos dirigimos a cada campus para la realización de las encuestas mismas que fueron llenadas físicamente por el personal, de esta forma se pudo atender las inquietudes inmediatamente.

4.4 Tabulación de Resultados

El presente informe contiene información numérica y grafica sobre los resultados que se obtuvieron posterior a la aplicación del CLA. Los datos analizados corresponden a la población total de las Áreas de Secretaría de la Universidad Politécnica Salesiana, es decir de 20 colaboradoras, distribuidas de la siguiente forma: 2 en el campus Kennedy; 6 en el campus Sur, 11 de un total de 13 colaboradoras en el campus Girón, puesto que dos de ellas se encontraban de vacaciones, y finalmente 1 en el campus Cayambe; muestra que conforma el 91% del total de la población. Por lo que como único criterio se escogido para el análisis de resultados fue la división por sedes, para conocer el estatus del clima laboral en cada una de ellas.

A partir de estos datos se obtuvieron los siguientes resultados. Cabe recalcar que la aplicación se realizó de forma anónima y los resultados son de carácter confidencial.

Para analizar los resultados, se tiene que tomar en cuenta que la puntuación está basada en percentiles, donde existe una variable cuantitativa y otra cualitativa detallada a continuación.

Tabla 7:

Resultados CLA

Variable cuantitativa	Variable cualitativa	Definición
Percentil 1-10	Emergencia	Corresponde a una puntuación mínima, es una señal de alarma que requiere acciones emergentes.
Percentil 11- 20	Alerta	Estamos ante un problema que se debe corregir, es una puntuación significativamente baja.
Percentil 21- 40	Medio Bajo	La puntuación obtenida es inferior a la media, es un dato que merece ser atendido y que debe generar esfuerzos para intentar corregirlo, sobre todo cuanto más se acerque al límite inferior intervalo.
Percentil 41-59	Normal	La puntuación obtenida se encuentra en la media, o muy cercana a ella, sin embargo, se puede trabajar para llegar un límite superior y prevenir el caer en un límite inferior.
Percentil 60 - 74	Medio Alto	El resultado no es extraordinariamente bueno porque no llega a estar a una distancia de una desviación típica de la media, si es un dato relevante y que en general nos habla de un punto fuerte, sobre todo cuanto más se acerque al límite superior del intervalo.
Percentil 75 - 89	Saludable	La puntuación obtenida es significativamente alta y poco. Estamos ante un punto fuerte significativo cuyas causas conviene analizar.
Percentil 90-99	Excelente	Es una puntuación extremadamente alta que se obtiene en muy contadas ocasiones. Conviene analizar las causas para intentar llegar a este punto en factores que lo requieran.

Nota: Clasificación y definición de los percentiles, para la interpretación de resultados.

CLIMA LABORAL GLOBAL

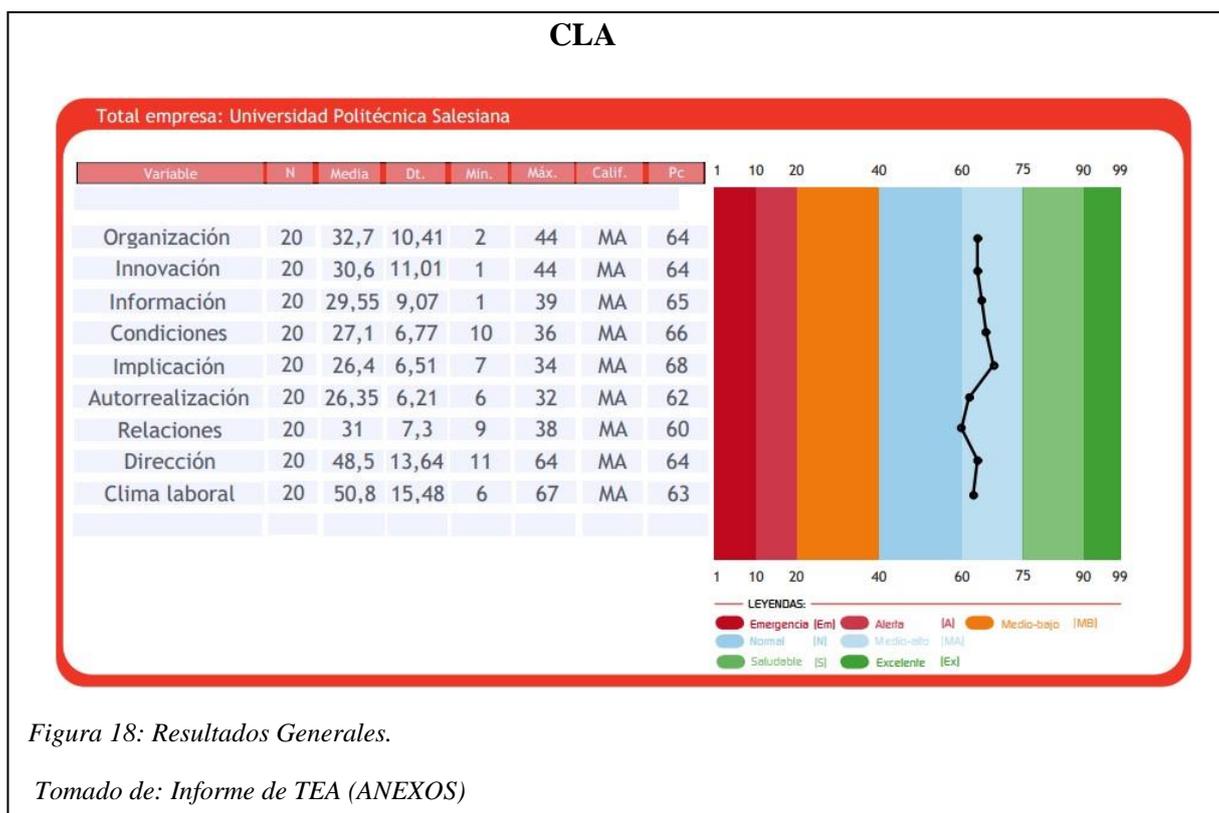


Figura 18: Resultados Generales.

Tomado de: Informe de TEA (ANEXOS)

En base al gráfico anterior se pudo concluir que en términos globales el área de secretaría de la universidad politécnica salesiana cuenta con una calificación de clima laboral medio alto con un percentil de 63, es decir, que mantiene un clima sobre la media que podría llegar a ser saludable y en un futuro excelente. Se detallará cada una de las variables que permitieron llegar a este resultado a continuación.

Con respecto a la variable organización, se obtuvo una calificación de medio alto que corresponde al percentil 64, por lo que podemos decir que las colaboradoras perciben a su área y a la universidad como organizada y eficiente, es decir, que al parecer cuentan con los recursos necesarios para cumplir con sus funciones, además que posiblemente tienen una óptima planificación preestablecida y que conocen sus funciones. Sin embargo para alcanzar una calificación de saludable o excelente, de acuerdo a los resultados de esta encuesta se recomendaría fortalecer los procesos de análisis y descripción de puestos, así como el de inducción y de comunicación organizacional

En la variable innovación, se obtuvo una calificación de medio alto correspondiente al percentil 64, de acuerdo a este resultado se podría decir que la percepción que se tiene por parte de las colaboradoras de la universidad es de ser dinámica e innovadora preocupada por mantener su imagen, posicionándose en el ámbito de la educación. Para alcanzar una calificación correspondiente a saludable o excelente, posiblemente se debería poner énfasis en los procesos de capacitación, así como en la actualización de los estudios de competencia de la universidad.

En cuanto a la variable información tenemos una calificación de medio alto que corresponde al percentil 65, por lo que en base a estos resultados podemos decir que las colaboradoras perciben a la universidad y al área como óptima en cuanto a esta variable, ya que, al parecer todas reciben y transmiten información de manera oportuna, permitiendo desarrollar sus actividades de forma eficiente. Lo que probablemente se requiere para llegar a una calificación de saludable o excelente, sería fortalecer el sistema de información y comunicación organizacional

Sobre la variable de condiciones se ha obtenido una calificación de medio alto de acuerdo al percentil 66, esto indica que las colaboradoras posiblemente se sienten conformes con las condiciones materiales y remunerativas que les brindan el área y la universidad, sin embargo para lograr alcanzar una calificación de saludable o eficiente, se debería enfocar en el subsistema de mantenimiento, generando así planes remunerativos, administración de salarios, planes de beneficio social, higiene y seguridad en el trabajo.

En la variable implicación, la calificación obtenida fue medio alto con un percentil de 68, siendo esta la variable la que tuvo mayor puntuación en la encuesta aplicada a los tres campus, nos indica que en términos generales el personal posiblemente se siente identificado con los objetivos e intereses que tiene la universidad, y que trabajan en conjunto por alcanzarlos. Para tener la calificación de saludable o

eficiente, se debería tomar en cuenta como se mencionó antes el desarrollar una comunicación e información organizacional, además el proceso de inducción y capacitación, y generar planes estratégicos en conjunto.

De acuerdo a los resultados en la variable autorrealización se da a conocer que la calificación obtenida fue de medio alto correspondiente al percentil 62; podemos decir que las colaboradoras probablemente sientan que por parte de la universidad y del área se da la oportunidad de crecer personalmente, de desarrollar sus capacidades, así como de tener estabilidad laboral; para alcanzar la calificación de saludable o excelente se debería potenciar el desarrollo del recurso humano.

En cuanto a la variable de relaciones se obtuvo una calificación medio alto y un percentil de 60, por lo que a esta variable se le debería dar gran importancia debido a que tiene un percentil bajo en relación a las demás; de acuerdo a los resultados de la encuesta podríamos decir que las colaboradoras posiblemente perciben cierto grado de dificultad para relacionarse dentro del área y de forma general en la universidad. Por lo que, con el fin de llegar a una calificación de saludable o excelente en esta variable, se podría dar paso a capacitaciones para los jefes de área, además de reuniones en las que se tome en cuenta a todo el personal de la universidad.

Al evaluar la variable dirección se pudo evidenciar una calificación de medio alto con un percentil de 64, por lo que se puede decir que las colaboradoras posiblemente tengan una buena percepción en cuanto al estilo de mando y de liderazgo con los que se maneja la universidad y el área, así como los sistemas de gestión y dirección con los que se maneja. Para potenciar esta variable y alcanzar una calificación de saludable o excelente, sería conveniente que se realice una evaluación del desempeño generando una retroalimentación que permita realizar mejoras.

CAMPUS SUR

CLA							
Variable	N	Media	Dt.	Min.	Máx.	Calif.	Pc
Organización	6	28,17	13,91	2	40	N	51
Innovación	6	25,00	12,55	1	34	N	49
Información	6	23,83	12,11	1	34	N	48
Condiciones	6	25,17	8,01	10	31	N	59
Implicación	6	25,17	9,79	7	33	MA	64
Autorrealización	6	23,33	9,18	6	32	N	49
Relaciones	6	31,33	11,06	9	38	MA	60
Dirección	6	44,00	16,66	11	56	N	57
Clima laboral	6	43,83	19,41	6	57	N	52

Figura 19: Resultados de la evaluación en el campus Sur.

Fuente: Informe de TEA (ANEXOS)

En el campus sur se obtuvo una calificación de normal, lo que nos indica que el clima laboral dentro de esta sede se mantiene dentro de la media, es decir, que no se encuentra dentro de un estado de emergencia pero tampoco alcanza niveles excelentes. Este resultado se desglosa de la siguiente manera:

Con respecto a la variable organización, se obtuvo una calificación de normal que corresponde al percentil 51, por lo que podemos decir que las colaboradoras perciben al área y a la universidad con posibilidades de mejora en cuanto a su organización, es decir, que al parecer necesitarían de recursos para cumplir con sus funciones, además que posiblemente se deba mejorar la planificación preestablecida, y que se requiera que se esclarezcan sus funciones. Por lo que para alcanzar una calificación de saludable o excelente, de acuerdo a los resultados de esta encuesta se recomendaría generar procesos de análisis y descripción de puestos, así como el de inducción y de comunicación organizacional

En la variable innovación, se obtuvo una calificación de normal correspondiente al percentil 49, de acuerdo a este resultado se podría decir que la percepción que se tiene por parte de las colaboradoras de la universidad y del área, es de ser dinámicas e innovadoras pero con posibilidades de mejorar, al parecer se cree que se podrían preocupar más por mantener su imagen y posicionarse en el ámbito de la educación. De acuerdo a estos resultados posiblemente se debería poner énfasis en los procesos de capacitación, así como en la actualización de los estudios de competencia de la universidad.

En cuanto a la variable información tenemos una calificación de normal que corresponde al percentil 48, por lo que en base a estos resultados podemos decir que las colaboradoras perciben a la universidad y al área mejorable esta variable, ya que, al parecer se podría recibir y transmitir información de manera oportuna, permitiendo desarrollar sus actividades de forma eficiente. Se debe poner atención a esta variable ya que se encuentra con un resultado inferior a las demás; por lo que probablemente se requiere desarrollar un sistema de información y comunicación organizacional

Sobre la variable de condiciones se ha obtenido una calificación de normal de acuerdo al percentil 59, esto indica que las colaboradoras posiblemente se sienten conformes con las condiciones materiales y remunerativas que les brindan el área y la universidad, puesto que se encuentra en el límite para pasar a la calificación medio alto, sin embargo para lograr alcanzar una calificación superior, se debería enfocar mejoras en el subsistema de mantenimiento, generando así planes remunerativos, administración de salarios, planes de beneficio social, higiene y seguridad en el trabajo.

En la variable implicación, la calificación obtenida fue medio alto con un percentil de 64, siendo esta la variable que tuvo mayor puntuación en la encuesta aplicada al campus sur, nos indica que en términos generales el personal posiblemente se siente identificado con los objetivos e intereses que tiene la universidad, y que trabajan en conjunto por alcanzarlos. Para tener una calificación superior incluso, se debería

tomar en cuenta el mejoramiento de la comunicación e información organizacional, además del proceso de inducción y capacitación, así como generar planes estratégicos en conjunto.

De acuerdo a los resultados en la variable autorrealización se da a conocer que la calificación obtenida fue de normal correspondiente al percentil 49; podemos decir que las colaboradoras probablemente sientan que por parte de la universidad y del área se da la oportunidad de crecer personalmente, de desarrollar sus capacidades, así como de tener estabilidad laboral, sin embargo para evitar mantenerse en la media se debería potenciar el desarrollo del recurso humano.

En cuanto a la variable de relaciones se obtuvo una calificación medio alto y un percentil de 60; de acuerdo a los resultados de la encuesta podríamos decir que las colaboradoras posiblemente perciben que si se pueden mantener buenas relaciones personales laborales dentro del área y de forma general en la universidad. Con el fin de que la calificación de esta variable aumente, se podría dar paso a capacitaciones para los jefes de área, así como reuniones en las que se tome en cuenta a todo el personal de la universidad.

Al evaluar la variable dirección se pudo evidenciar una calificación de normal con un percentil de 57, por lo que se puede decir que las colaboradoras posiblemente tengan una buena percepción en cuanto al estilo de mando y de liderazgo con los que se maneja la universidad y el área, así como los sistemas de gestión y dirección que se tiene. Para potenciar esta variable, sería conveniente que se realice una evaluación del desempeño generando retroalimentaciones a las jefaturas para realizar mejoras.

CAMPUS KENNEDY

CLA							
Variable	N	Media	Dt.	Min.	Máx.	Calif.	Pc
Organización	2	29,00	9,90	22	36	N	54
Innovación	2	22,00	8,49	16	28	N	42
Información	2	28,00	8,49	22	34	MA	60
Condiciones	2	23,50	9,19	17	30	N	55
Implicación	2	25,00	5,66	21	29	MA	64
Autorrealización	2	21,00	5,66	17	25	N	42
Relaciones	2	25,00	2,83	23	27	N	42
Dirección	2	38,50	14,85	28	49	N	47
Clima laboral	2	42,50	17,68	30	55	N	49

Figura 20: Resultados de la evaluación en el campus Kennedy

Fuente: informe de TEA (ANEXOS)

En el campus kennedy el clima laboral se mantiene con una calificación normal, un percentil de 49, lo que nos indica que el clima laboral se mantiene dentro de la media, encontrando el desglose del resultado a continuación.

Con respecto a la variable organización, se obtuvo una calificación de normal que corresponde al percentil 54, por lo que podemos decir que las colaboradoras perciben a su área y a la universidad como organizada y eficiente, es decir, que al parecer cuentan con los recursos necesarios para cumplir con sus funciones, además que posiblemente tienen una óptima planificación preestablecida y que conocen sus funciones. Sin embargo de acuerdo a los resultados de esta encuesta se recomendaría fortalecer los procesos de análisis y descripción de puestos, así como el de inducción y de comunicación organizacional

En la variable innovación, se obtuvo una calificación de normal correspondiente al percentil 42, de acuerdo a este resultado se podría decir que la percepción que se

tiene por parte de las colaboradoras de la universidad y del área, es de ser dinámicas e innovadoras pero con posibilidades de mejorar, al parecer se cree que se podrían preocupar más por mantener su imagen y posicionarse en el ámbito de la educación. De acuerdo a estos resultados posiblemente se debería poner énfasis en los procesos de capacitación, así como en la actualización de los estudios de competencia de la universidad.

En cuanto a la variable información tenemos una calificación de medio alto que corresponde al percentil 60, por lo que en base a estos resultados podemos decir que las colaboradoras perciben a la universidad y al área mejorable en esta variable, ya que, al parecer se podría recibir y transmitir información de manera oportuna, permitiendo desarrollar sus actividades de forma eficiente. Por lo que probablemente se requiere fortalecer un sistema de información y comunicación organizacional

Sobre la variable de condiciones se ha obtenido una calificación de normal de acuerdo al percentil 55, esto indica que las colaboradoras posiblemente sienten que las condiciones materiales y remunerativas que les brindan el área y la universidad son adecuadas, sin embargo para lograr alcanzar una calificación superior, se debería enfocar mejoras en el subsistema de mantenimiento, generando así planes remunerativos, administración de salarios, planes de beneficio social, higiene y seguridad en el trabajo.

En la variable implicación, la calificación obtenida fue medio alto con un percentil de 64, siendo esta la variable que tuvo mayor puntuación en la encuesta aplicada al campus kennedy, nos indica que en términos generales el personal posiblemente se siente identificado con los objetivos e intereses que tiene la universidad, y que trabajan en conjunto por alcanzarlos. Se debería tomar en cuenta el mejoramiento de la comunicación e información organizacional, además del proceso de inducción y capacitación, así como generar planes estratégicos en conjunto, para llegar a tener mejores resultados.

De acuerdo a los resultados en la variable autorrealización se da a conocer que la calificación obtenida fue de normal correspondiente al percentil 42; podemos decir que las colaboradoras probablemente sientan que por parte de la universidad y del área se podría brindar mayores oportunidades de crecimiento personal, de desarrollar sus capacidades, así como de tener estabilidad laboral, sin embargo para evitar mantenerse en la media se debería potenciar el desarrollo del recurso humano.

En cuanto a la variable de relaciones se obtuvo una calificación normal y un percentil de 42; de acuerdo a los resultados de la encuesta podríamos decir que las colaboradoras posiblemente perciben que existe cierto grado de dificultad para mantener buenas relaciones personales laborales dentro del área y de forma general en la universidad. Se podría dar paso a capacitaciones para los jefes de área, así como reuniones en las que se tome en cuenta a todo el personal de la universidad, para poder llegar al bienestar del personal mismo que se verá reflejado en el aumento de los puntajes.

Al evaluar la variable dirección se pudo evidenciar una calificación de normal con un percentil de 47, por lo que se puede decir que las colaboradoras posiblemente tengan una percepción de que puede mejorar el estilo de mando y liderazgo con los que se maneja la universidad y el área, así como los sistemas de gestión y dirección que se tiene. Para potenciar esta variable, sería conveniente que se realice una evaluación del desempeño generando retroalimentaciones a las jefaturas para realizar mejoras.

CAMPUS GIRON

CLA

Variable	N	Media	Dt.	Min.	Máx.	Calif.	Pc
Organización	11	35,55	8,62	13	44	MA	73
Innovación	11	35,36	9,24	11	44	S	75
Información	11	32,64	6,64	17	39	MA	74
Condiciones	11	28,64	6,22	18	36	MA	74
Implicación	11	26,91	5,07	17	34	MA	72
Autorrealización	11	29,09	2,88	24	32	S	76
Relaciones	11	32,09	5,50	20	38	MA	64
Dirección	11	52,64	11,90	27	64	MA	74
Clima laboral	11	55,82	12,80	25	67	MA	72

Figura 21: Resultados de la evaluación en el campus Girón.

Fuente: Informe de TEA (ANEXOS)

De acuerdo a la encuesta realizada en el campus girón, se ha obtenido una calificación de medio alto con un percentil de 72, es decir, que mantiene un clima sobre la media, este resultado se detalla a continuación.

Con respecto a la variable organización, se obtuvo una calificación de medio alto que corresponde al percentil 73, por lo que podemos decir que las colaboradoras perciben a su área y a la universidad como organizada y eficiente, es decir, que al parecer cuentan con los recursos necesarios para cumplir con sus funciones, además que posiblemente tienen una óptima planificación preestablecida y que conocen sus funciones. Sin embargo para la mejora continua de esta variable sería recomendable fortalecer los procesos de análisis y descripción de puestos, así como el de inducción y de comunicación organizacional

En la variable innovación, se obtuvo una calificación de saludable correspondiente al percentil 73, de acuerdo a este resultado se podría decir que la percepción que se tiene por parte de las colaboradoras de la universidad es de ser dinámica e innovadora preocupada por mantener su imagen, posicionándose en el ámbito de la educación. Con el fin de mantener esta calificación, se ve prudente continuar con las actividades que se estén realizando, potenciando los procesos de capacitación, así como en la actualización de los estudios de competencia de la universidad.

En cuanto a la variable información tenemos una calificación de medio alto que corresponde al percentil 74, por lo que en base a estos resultados podemos decir que las colaboradoras perciben a la universidad y al área como óptima, ya que, al parecer todas reciben y transmiten información de manera oportuna, permitiendo desarrollar sus actividades de forma eficiente. Lo que probablemente se requiere para llegar a un grado superior en cuanto a información, sería el fortalecer el sistema de información y comunicación organizacional.

Sobre la variable de condiciones se ha obtenido una calificación de medio alto de acuerdo al percentil 74, esto indica que las colaboradoras posiblemente se sienten conformes con las condiciones materiales y remunerativas que les brindan el área y la universidad, sin embargo para lograr alcanzar una calificación de saludable o eficiente, las mejoras deberían ser enfocadas en el subsistema de mantenimiento, generando así planes remunerativos, administración de salarios, planes de beneficio social, higiene y seguridad en el trabajo.

En la variable implicación, la calificación obtenida fue medio alto con un percentil de 72, nos indica que en términos generales el personal posiblemente se siente identificado con los objetivos e intereses que tiene la universidad, y que trabajan en conjunto por alcanzarlos. Para generar mejoras dentro del área, se debería tomar en cuenta el fortalecimiento de la comunicación e información organizacional, además el proceso de inducción y capacitación, y generar planes estratégicos en conjunto.

De acuerdo a los resultados en la variable autorrealización se da a conocer que la calificación obtenida fue de saludable correspondiente al percentil 76; siendo esta la variable que tuvo mayor puntuación en la encuesta aplicada a los tres campus, podemos decir que las colaboradoras probablemente sientan que por parte de la universidad y del área se da la oportunidad de crecer personalmente, de desarrollar sus capacidades, así como de tener estabilidad laboral; se recomendaría que se continúen realizando las actividades que se relacionan con esta variable dentro de la universidad, potenciando el desarrollo del recurso humano.

En cuanto a la variable de relaciones se obtuvo una calificación medio alto y un percentil de 60, siendo este el resultado más bajo de las variables evaluadas, por lo que a esta variable se le debería dar gran importancia; de acuerdo a los resultados de la encuesta podríamos decir que las colaboradoras posiblemente perciben cierto grado de dificultad para relacionarse dentro del área y de forma general en la universidad. Por lo que, con el fin de llegar a una calificación de saludable o excelente en esta variable, se podría dar paso a capacitaciones para los jefes de área, además de reuniones en las que se tome en cuenta a todo el personal de la universidad.

Al evaluar la variable dirección se pudo evidenciar una calificación de medio alto con un percentil de 74, por lo que se puede decir que las colaboradoras posiblemente tengan una buena percepción en cuanto al estilo de mando y de liderazgo con los que se maneja la universidad y el área, así como los sistemas de gestión y dirección con los que se maneja. Para potenciar esta variable, sería conveniente que se realice una evaluación del desempeño generando una retroalimentación que permita realizar mejoras.

CAMPUS CAYAMBE

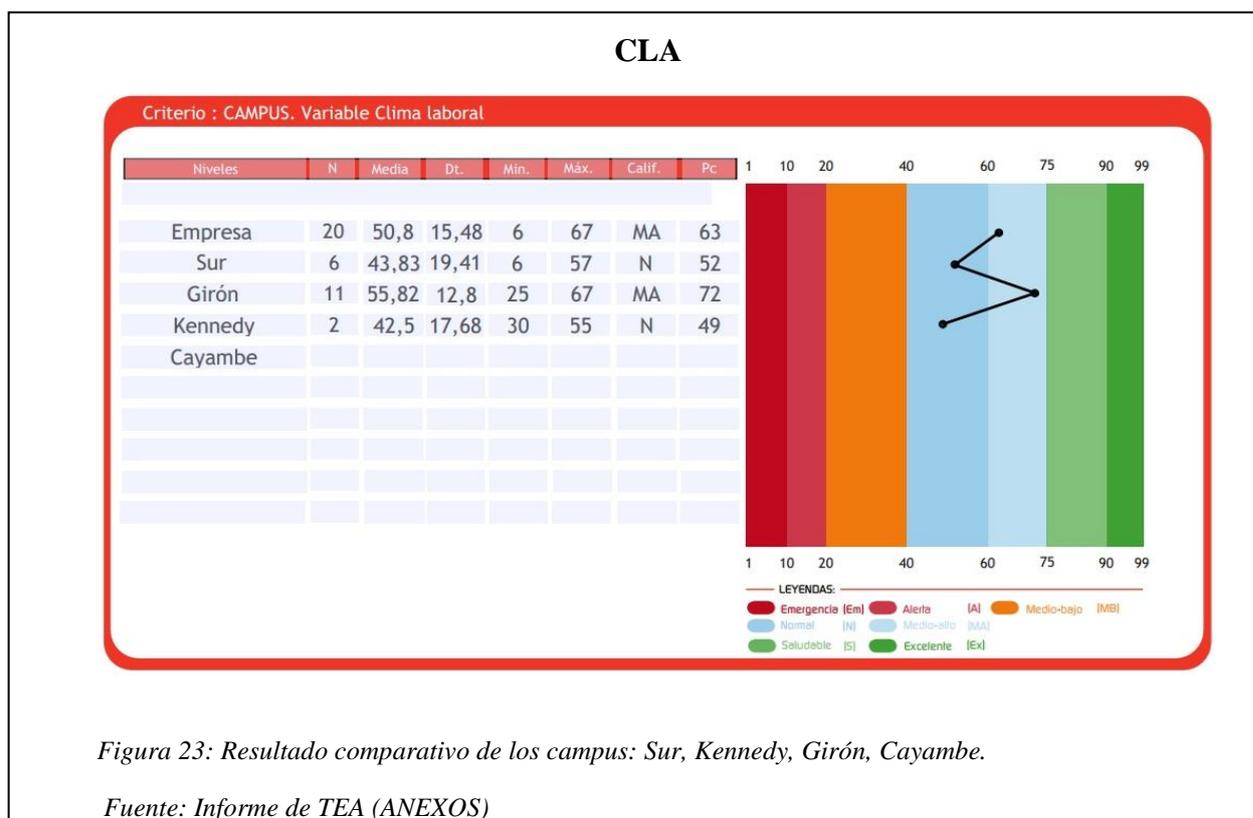
CLA							
Variable	N	Media	Dt.	Min.	Máx.	Calif.	Pc
Organización							
Innovación							
Información							
Condiciones							
Implicación							
Autorrealización							
Relaciones							
Dirección							
Clima laboral							

No existen casos suficientes para realizar el cálculo de los estadísticos

Figura 22: Resultados de la evaluación en el campus Cayambe.
Fuente: Informe de TEA (ANEXOS)

Debido a que en la sede Cayambe existe una sola persona en el área de secretaria, no se pudo obtener una muestra considerable para la emisión de resultados.

ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS SEDES



Como resumen podemos decir que el área de secretaría de la universidad politécnica salesiana de forma general, se encuentra en una calificación medio alto con un percentil de 63 en cuanto al clima laboral, el resultado podría ser óptimo, puesto que no llega a estar bajo la media.

Para la realización de esta encuesta se ha tomado como único criterio el dividir los resultados de acuerdo a las sedes que tiene la universidad, teniendo en cuenta esto, se obtuvieron los siguientes resultados; en el campus sur se tuvo una calificación de normal equivalente al percentil 52, en esta sede la variable con calificación alta fue la de implicación, mientras que las variables que se recomiendan tomar en cuenta de forma inmediata para ejecutar planes de mejora son autorrealización y organización; en el campus girón se tuvo una calificación de medio alto correspondiente al percentil 72, en esta sede el puntaje mayor obtuvo la variable autorrealización, mientras que como puntos a desarrollar tenemos a la variable relaciones; en el

campus kennedy tenemos una calificación de normal correspondiente al percentil 49, las variables con puntajes altos fueron información e implicación, por el contrario como variables a desarrollar son innovación, autorrealización, relaciones; con respecto al campus de cayambe no se obtuvieron resultados puesto que la población es de una persona y esto no permite que se genere el cálculo estadístico, además no se genera un resultado puesto que no respetaría la confidencialidad y anonimato de la encuesta.

4.5 Planes de acción

Como parte final del proyecto se ha propuesto generar planes de acción, que se encuentran enfocados de acuerdo a las variables recomendadas en el análisis de resultados; mismos que se recomiendan ser ejecutados por la Universidad Politécnica Salesiana, en el lapso de un año. Estos planes deberán ser ejecutados en los tres campus simultáneamente para tener mayor impacto y aceptación por el personal.

4.5.1 Descripción de los planes

Tabla 8:

Relaciones

Factor: Relaciones			Resultado: Medio Alto	
Objetivo: Mantener buenas interrelaciones dentro del área				
Acción	Objetivo	Meta	Responsable	Fecha
Comité de eventos	Abrir espacios donde los colaboradores puedan compartir fuera o dentro del trabajo tales como mañanas	Mantener relaciones interpersonales saludables dentro del área	Área de talento humano	A partir de Abril

	deportivas con las familias, clubes, celebración de cumpleaños con desayunos			
Teambuildings	Planificar talleres de trabajo en equipo para desarrollar y fortalecer esta competencia de manera que mejoren las relaciones interpersonales y los resultados del equipo.			
Mediciones anuales de clima laboral	Monitorear los aspectos positivos y aspectos a mejorar en el clima laboral, dando seguimiento a los planes de acción propuestos	Evaluar y generar planes de acción para mejorar el estado del clima laboral	Área de talento humano	Febrero 2016

Nota: Planes de mejora, planteados por las autoras en el aspecto de las relaciones.

El factor Relaciones puede verse afectada por elementos sociales, personales, emocionales, físicos, etc. que aquejan a colaborador, por lo que se ha propuesto generar espacios donde los colaboradores puedan compartir con sus compañeros de trabajo, tomando en cuenta no solo al personal del Área de Secretaría sino a toda la Universidad; otra acción que se debería tomar en cuenta son las capacitaciones continuas de manejo del personal para los jefes inmediatos, esto generara tener relaciones personales laborales óptimas, que el personal se sienta a gusto en su área de trabajo y brindar una buena imagen organizativa.

Tabla 9:

Autorrealización

Factor: Autorrealización		Resultado: Medio Alto		
Objetivo: Lograr que las colaboradoras sientan realizadas personal y profesionalmente				
Acción	Objetivo	Meta	Responsable	Fecha
Capacitación en técnicas de coaching para líderes	Dotar a los líderes de herramientas para que puedan hacer procesos de retroalimentación que favorezcan al crecimiento personal y profesional de los colaboradores y su autorrealización.	Tener personal capacitado para liderar las áreas, los cuales colaboren al desarrollo profesional y personal de los individuos a su cargo	Talento Humano	Abril
Encuestas y entrevistas para conocer los intereses de los colaboradores, así como sus expectativas de	Determinar intereses de los colaboradores y expectativas de autorrealización tales como inicio de carreras	Generar convenios o alianzas con otras instituciones que contribuyan a	Departamento de capacitación	Mayo

autorrealización.	universitarias, dominio de otro idioma, cursos de actualización	cumplir expectativas de desarrollo y autorrealización de las colaboradoras		
-------------------	---	--	--	--

Nota: Planes de acción factor autorrealización, planteados por las autoras

Es importante que cada individuo se realice personal y profesionalmente, para llegar a la satisfacción y por ende a la autorrealización; por lo que se ha planteado realizar encuestas de satisfacción en donde se determine las necesidades del personal, y saber así por donde enfocar el trabajo.

Tabla 10:

Innovación

Factor: Innovación		Resultado: Medio Alto		
Objetivo: Mantener al personal del área de secretaria actualizado en relación al mercado educativo.				
Acción	Objetivo	Meta	Responsable	Fecha
Capacitaciones internas	Informar sobre nuevos procedimientos internos	Contar con un personal actualizado en cuanto al sistema educativo y reformas que se adapten.	Área de capacitación	Mensuales
Capacitaciones externas	Informar sobre nuevas reformas educativas			
Estudios de la competencia	Mejorar los sistemas y tecnologías en relación a otras universidades	Aprovechar al máximo la tecnología para brindar servicios de calidad	Área de marketing	Junio

Nota: Planes de acción factor innovación, planteados por las autoras.

El grado de dinamismo, adaptación e innovación con respecto al mercado, genera en el personal un sentido de bienestar y estimular al buen clima laboral, por lo que en cuanto a la variable Innovación se sugiere realizar capacitaciones internas enfocadas a la información de nuevos procedimientos así como de nuevas reformas educativas, para brindar un excelente servicio; por otro lado también se plantea realizar o actualizar los estudios de la competencia que se tengan para generar planes que se enfoquen en el mejoramiento de sistemas o tecnologías que se están utilizando y que podrían modificarse para tener mejores resultados.

Tabla 11:

Dirección

Factor: Dirección		Resultado: Medio Alto		
Objetivo: Potenciar el liderazgo dentro de las jefaturas.				
Acción	Objetivo	Meta	Responsable	Fecha
Evaluación 360	Mantener una retroalimentación a fin de plantear mejoras de ser necesario	Formar líderes en la jefatura creando una buena imagen en relación con sus colaboradoras	Talento Humano Secretaría	Cada 6 meses a partir de Julio
Escuela para líderes	Formar líderes.		Consultoría externa	Abril

Nota: Planes de acción factor dirección planteados por las autoras.

Para generar un grado de satisfacción en el personal, por los sistemas de gestión y de dirección practicados por los jefes de área se debe contar con personas que guíen de forma óptima al personal a su cargo, por lo que mediante formación y evaluaciones continuas se verá fortalecida esta variable.

Tabla 12

Organización

Factor: Organización		Resultado: Medio Alto		
Objetivo: Alcanzar niveles más altos de organización dentro del área de Secretaria				
Acción	Objetivo	Meta	Responsable	Fecha
Actualizar el manual de	Realizar un levantamiento y		Talento Humano	En ejecución

funciones	actualización de las funciones del área	Difundir dentro del área las funciones que se deben cumplir, logrando efectivizar los procedimientos.		
Inducción y charlas	Fortalecer el conocimiento de políticas, normas y la estructura organizacional.		Talento Humano	Personal que ingresa Mensual
Comunicación organizacional	Generar procesos de comunicación organizacional		Talento Humano	Agosto

Nota: Planes de acción factor organización planteados por las autoras.

Este plan de acción desea alcanzar la difusión y conocimiento de las funciones que se debe cumplir el personal dentro del área, con el fin de efectivizar los procedimientos.

Hemos elegido tres acciones importantes para fomentar la Organización dentro de la Universidad Politécnica Salesiana; la primera se centra en fortalecer las bases del Área, es decir empezar por la actualización de los manuales de funciones y de los procedimientos; posterior a esto hemos propuesto que se generen procesos de comunicación organizacional, para que se difunda la información antes mencionada, generando así la concientización del personal; y como último punto fortalecer la inducción del personal nuevo y realizar charlas para el personal antiguo en donde se dé a conocer sobre la organización, sus políticas, normas, estructura organizacional, etc.

Tabla 13

Tabla 14

Condiciones de trabajo

Factor: Condiciones de trabajo		Resultado: Medio Alto		
Objetivo: Dar seguimiento a las condiciones físicas y remunerativas que existen dentro del Área.				
Acción	Objetivo	Meta	Responsable	Fecha
Inspecciones físicas de áreas de trabajo, recomendaciones de mejora,	Identificar las condiciones de trabajo y hacer las mejoras correspondiente	Crear un sistema de mantenimiento que se encargue del	Seguridad y salud ocupacional	Agosto

auditorias SSO	a fin de garantizar el bienestar de los colaboradores	seguimiento y control de las condiciones físicas, remunerativas y recursos del área.		
Charlas ergonómicas	Sensibilizar respecto a la importancia de la ergonomía		Seguridad y salud ocupacional	Septiembre
Revisar las bandas salariales	Mantener un salario equitativo y competitivo en relación con el mercado		Nómina	A partir de mayo

Nota: Planes de acción factor condiciones de trabajo, planteado por las autoras

La satisfacción de las personas en el área de trabajo puede verse afectada directamente por las condiciones físicas o materiales del trabajo, en donde se toma en cuenta también la compensación que reciben por su trabajo; por lo que, para generar un bienestar en el trabajador se podría realizar inspecciones del espacio físico del trabajo las cuales generen cambios y mejoras inmediatas o a corto plazo, además se pueden elaborar comparaciones salariales para mantener una remuneración competitiva en el mercado.

Tabla 15

Información

Factor: Información		Resultado: Medio Alto		
Objetivo: Fomentar y fortalecer la información dentro del área.				
Acción	Objetivo	Meta	Responsable	Fecha
Reuniones de Área	Brindar un espacio donde las colaboradoras reciban y transmitan información	Mantener un sistema de comunicación e información efectivo	Área de secretaria	Semanalmente
Crear una chat interno del área	Mantener comunicado a todo el departamento todo el tiempo.		Sistemas	A partir de junio

Nota: Planes de acción factor información, planteados por las autoras.

Tomando en cuenta que la información y la comunicación van de la mano, y en las organizaciones son imprescindibles para alcanzar el éxito, se ha propuesto brindar

espacios donde las colaboradoras reciban y transmitan información, como reuniones o chats internos del Área, para mantener un óptimo sistema de comunicación e información.

Tabla 16

Implicación

Factor: Implicación		Resultado: Medio Alto		
Objetivo: Contar con colaboradoras con un fuerte sentido de pertenencia.				
Acción	Objetivo	Meta	Responsable	Fecha
Buzón de ideas	Conformar un comité para seleccionar las mejores ideas para ponerlas en práctica.	Lograr que el personal se sienta parte del área y desarrolle un sentido de pertenencia	Comité	A partir de Mayo
Credencial de identificación	Entregar credenciales de identificación al personal, y crear una política de uso para lograr un compromiso de servicio		Talento Humano	A partir de junio
Planes estratégicos	Trabajar en equipo para generar planes de acción que estén alineados al plan estratégico de la universidad, para que el personal se sienta involucrado		Jefe de Área	A partir de Mayo

Nota: Planes de acción factor implicación, planteados por las autoras.

El permitir que el personal se sienta participe en el desarrollo de los objetivos generales, propicia un buen clima laboral, permitiendo que el personal se sienta parte del área y nazca en este un sentido de pertenencia.

CONCLUSIONES

El clima laboral es un aspecto subjetivo dentro de la organización, es directamente percibido por el colaborador, por lo que puede afectar su desempeño y la satisfacción laboral de las colaboradoras del área de Secretaria de la Universidad Politécnica Salesiana del campus Girón, el Sur y la Kennedy, para lograr la medición de clima, se aplicó el Cuestionario del Clima Laboral, que nos permitió llegar a las siguientes conclusiones.

Uno de los factores importantes del clima laboral está dado por las relaciones interpersonales dentro del área, las relaciones se pueden llegar a ver en mayor grado afectadas en el campus el Girón debido a que es donde está el mayor número de colaboradoras en relación con los demás campus por lo que es necesario abrir espacios que permitan compartir sus vivencias dentro y fuera del trabajo.

El clima laboral se puede ver afectado si es que las colaboradoras no perciben al área como organizada y eficiente, la organización dentro del área se encuentra en estándares normales, para lograr fortalecerla se requiere de la actualización, así como la difusión del manual de funciones y procesos. Dentro del proceso de inducción se podría incluir la difusión de la estructura organizacional.

La comunicación dentro del área es adecuada, sin embargo, al estar los campus distanciados entre sí puede llegar a existir interferencia en la transmisión de información esto podría llegar a afectar en mayor medida al campus Sur y al campus Kennedy, al no encontrarse dentro de la matriz, la implementación de un sistema de comunicación exclusivo para las colaboradoras del áreas logrará mantenerlas en contacto todo el tiempo sin importar en que campus se encuentren.

El estilo de dirección impacta de manera positiva o negativa a las personas que se encuentran bajo el mando, la imagen que se tiene de los jefes inmediatos es positiva, lo que permite que las actividades que se desarrollan dentro del área marchen con normalidad.

Las condiciones de trabajo no afectan negativamente al desenvolvimiento de las funciones, al contrario de acuerdo a los resultados podemos decir que las colaboradoras cuentan con los recursos necesarios para la consecución de sus tareas, adicional a esto también se podría decir que el sistema de remuneración es positivo y

se mantiene dentro del margen en el mercado laboral, en este punto también cabe mencionar que las colaboradoras se encuentran actualizadas en cuanto a las reformas educativas vigentes y el sistema con el que trabajan.

El punto más fuerte que se encontró en el análisis de clima es el factor implicación, existe un alto sentido de pertenencia entre las colaboradoras, esto se puede ver evidenciado en el bajo índice de rotación que existe dentro del área.

Basándonos en las teorías de motivación, es necesario conocer individualmente las necesidades de cada colaboradora, permitiendo así en un futuro implementar un sistema de reconocimiento personalizado con el fin de potenciar el sentimiento de pertenencia.

En conclusión el área de secretaria es un área organizada que cuenta con un personal comprometido con sus funciones, cuenta con los recursos necesarios, tienen una buena figura de liderazgo. Necesitan fortalecer las relaciones interpersonales así como la comunicación entre campus para lograr potenciar un clima saludable.

RECOMENDACIONES

Se recomienda mantener operativos los planes de mejora planteados en el proyecto, así como realizar el seguimiento adecuado para garantizar la consecución de las metas y objetivos planteados.

Debido al gasto que representa la ejecución de los planes, se recomienda realizar previamente un estudio y planificación del presupuesto que se va a requerir para el desarrollo de los mismos.

LISTA DE REFERENCIAS

- (1998). En S. Giner, *Diccionario de Sociología* (pág. 707). Madrid: Alianza.
- (2002). En M. Novick, *La transformación de la organización del trabajo* (pág. 124). Mexico : ISBN.
- (2002). En J. Carrillo, *Calificación y competencias laborales en América Latina* (pág. 184). Mexico: ISBN.
- Alles, M. (2007). Qué factores o fuerzas componen el comportamiento organizacional. En M. Alles, *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: Como lograr un cambio de cultura a través de Gestión por competencias* (pág. 528). Buenos Aires: Granica.
- Amorós, E. (2007). MODELO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. En E. Amorós, *Comportamiento Organizacional: En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas* (pág. 272). Lambayeque: USAT.
- Baguet Alcalá, A. (2005). *Alerta, descubre una forma sencilla y practica los problemas graves de su empresa, sus vías de agua*. España: Diaz de Santos.
- Blanch Ribas, J. M., Espuny Tomás, M. J., Gala Durán, C., & Martín Artiles, A. (2003). Calidad de vida laboral. En J. M. Blanch Ribas, M. J. Espuny Tomás, C. Gala Durán, & A. Martín Artiles, *Teoría de las relaciones laborales. Fundamentos* (pág. 67). Barcelona: UOC.
- Chiang, M., & Nuñez, J. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Comillas.
- Componentes objetivos del clima organizacional. (2012). En *Formación de Formadores* (págs. 203-208). Ediciones Parainfo S. A. Obtenido de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/301136/ACCION_PSICOSOCIAL_Y_TRABAJO/Unidad_2_Psicologia_Personas_y_Trabajo/COMPLEMENTARIA-%20Componentes%20Subjetivos%20y%20objetivos%20de%20la%20cultura%20Org.PDF
- Davis, K. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo, décima edición*. Mexico: The McGraw Hill.
- DuBrin, A. J. (2003). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. Mexico: Thomson.
- Durkheim, E. (2001). Las reglas del método sociológico. En E. Durkheim, *Las reglas del método sociológico* (pág. 40). Mexico DF.
- Equipo Vértice. (2008). Motivación y retribución. En E. Vértice, *RETRIBUCIÓN DE PERSONAL*. España: VÉRTICE.
- Furnham, A. (2001). *Psicología Organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*. Mexico DF: OXFORD UNIVERSITY PRESS.

- Gan, F., & Triginé, J. (2012). SOLICITE ADEMÁS A SU EQUIPO VALORACION DE LOS FACTORES SUBJETIVOS Y OBJETIVOS DEL CLIMA LABORAL A PARTIR DEL MODELO SIGUIENTE. En F. Gan, & J. Triginé, *Clima laboral* (pág. 305). Madrid: DIAZ DE SANTOS.
- Garzón Castrillón, M. (2005). Satisfacción laboral. En M. Garzón Castrillón, *El desarrollo organizacional y el cambio planeado* (pág. 78). Bogotá: UNIVERSIDAD DEL ROSARIO.
- Gibson, J. L. (2006). *Organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Guadarrama, R. (2002). La cultura laboral. En E. De la Garza, *Tratado latinoamericano de la sociología del trabajo* (págs. 213-37). Mexico: Universidad Autónoma de México.
- Ibarra, E. (2002). Teoría de la Organización, mapa conceptual de un territorio en disputa. En E. De la Garza, *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo* (págs. 245-281). México: Universidad Autónoma de México.
- Jiménez, D. P. (2011). Teorías de la motivación. En D. P. Jiménez, *Manual de recursos humanos* (pág. 38). Madrid: ESIC EDITORIAL.
- López Mielgo, N., Montes Peón, J. M., & Vázquez Ordás, C. (2007). La innovación es cosa de empresas grandes, pequeñas y de todos los sectores. En N. López Mielgo, J. M. Montes Peón, & C. Vázquez Ordás, *CÓMO GESTIONAR LA INNOVACION EN LAS PYMES* (pág. 229). La Coruña: Netbiblo, S. L.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Mc Gregor, D. (1974). *Mando y Motivación*. México: Editorial Diana.
- Navas Martínez, L., & Castejón, J. L. (2009). Teoría de la motivación de logro de McClelland y Atkinson. En L. Navas Martínez, & J. L. Castejón, *Aprendizaje, desarrollo y disfunciones: implicaciones para la enseñanza en la educación secundaria* (pág. 139). Cottolengo: Editorial Club Universitario.
- Ramió, C., & Ballart, X. (1993). *La evolución histórica del pensamiento organizativo, los principales paradigmas teóricos*. Mexico: Imprenta Nacional.
- Robbins, S. (1998). El campo del comportamiento organizacional. En S. Robbins, *Fundamentos de comportamiento organizacional* (pág. 4). Mexico: PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA, S.A.
- Robbins, S. P., & Decenzo, D. A. (2002). POR QUÉ LA TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS ES CONSIDERADA UNA TEORIA GENERAL DE LA MOTIVACIÓN. En S. P. Robbins, & D. A. Decenzo, *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones* (pág. 324). Mexico: PEARSON Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Jude, T. A. (2009). Cuáles son las principales actitudes hacia el trabajo? En S. P. Robbins, & T. A. Jude, *Comportamiento organizacional* (pág. 752). Naucalpan de Juárez: PEARSON EDUCACIÓN.

- Rodriguez Fernandez, A. (1998). *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Ruiz de Alba Robledo, J. L. (2013). EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL: UN VALOR PERSONAL Y EMPRESARIAL EN EL MARKETING INTERNO. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda época.*, 67-72.
- Ruiz-Frutos, C., García, A., Delclós, J., & Benavides, F. (2007). CONDICIONES DE TRABAJO. En C. Ruiz-Frutos, A. García, J. Delclós, & F. Benavides, *Salud laboral: conceptos y técnicas para la prevención de riesgos laborales* (págs. 17-20). Barcelona: ELSEVIER.
- Sánchez, P. (2010). Sistema de comunicación empresarial. En P. Sánchez, *Comunicación empresarial y atención al cliente* (pág. 444). Madrid: EDITEX S. A.
- Saracho, J. M. (2011). COMPROMISO. En J. M. Saracho, *Talento organizacional* (págs. 162-164). Santiago: RiL.
- Soria, V. (2004). Teoría de la asociación afectiva. En V. M. Soria, *Relaciones Humanas* (pág. 471). Mexico: Limusa Noriega Editores.
- Soria, V. (2004). Teoría de la asociación afectiva. En V. M. Soria Murillo, *Relaciones humanas* (págs. 238-240). Mexico: LIMUSA NORIEGA EDITORES.
- Taylor, C. (2006). *La cultura del ejemplo*. Argentina: Alfaguara S.A.
- Toro Jaramillo, I. D., & Parra Ramírez, R. D. (2006). Diseños no experimentales de investigación. En I. D. Toro Jaramillo, & R. D. Parra Ramírez, *Método y conocimiento: metodología de la investigación: investigación cualitativa/investigación cuantitativa* (pág. 387). Medellín: Universidad Eafit.
- Vélaz Rivas, J. I. (1996). Modelo ERC de Alderfer. En J. I. Vélaz Rivas, *Motivos y motivación en la empresa* (págs. 138-139). Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

ANEXOS

1. Área a la que pertenece

Talento humano

2. Cargo dentro del área

Director técnico del área de talento humano

3. Tiempo dentro de la organización

Cumplió 5 años dentro de la organización

4. Cree que el personal de la U.P.S. se identifica con la misión y visión organizacional, y pone en práctica sus valores

De acuerdo a su percepción el 80% de las personas se encuentran identificados con la organización y un 20% no, esto cree que se debe probablemente a una falla en el proceso de inducción o a la retroalimentación que debe hacerse a cada trabajador.

5. Qué imagen tiene usted de la Universidad

Es una gran institución, así como también un gran lugar para estudiar, que procura que se logre un buen clima de trabajo y propicia un buen ambiente, donde la gente puede desarrollarse.

6. Que áreas constituyen la Universidad Politécnica Salesiana

Existen dos grandes áreas la administrativa y el área de docentes, ambas forman un sistema que son interdependientes

7. Como está estructurada el área de Secretaria

El área de secretaria pertenece al área administrativa, funciona como personal de apoyo. El área se caracteriza por ser muy plana no existen jerarquías, sin embargo, son tres secretarías de campus, una asistente en la sede Girón por ser la sede más grande y auxiliares de secretaria. La edad promedio de esta área es 38 años, en un

100% son mujeres y el 60% son casadas. Dentro del área hay una persona con discapacidad física en su brazo derecho.

8. El personal del área de Secretaria, conoce sus funciones, y está familiarizado con la misión y visión

Al no ser cargos nuevos, no se han modificado las funciones, por lo que, la gente está familiarizada con su trabajo.

9. Existe un sentido de pertenencia entre los miembros del área

Considera que el 80% por ciento mantiene un sentido de pertenencia y un 20% no, también manifiesta que este sentido de pertenencia se ve mayormente afectado en personas que ya llevan años trabajando para la institución, debido a que van perdiendo el sentido de lo que llevan haciendo o el cariño a la empresa.

10. Cuanto tiempo promedio tiene el personal dentro del área

Dentro de esta área el promedio de permanencia del personal es de 13 años.

11. Cuáles son los motivos de salida del personal

Los motivos de salida son ofertas nuevas de trabajo con una mayor remuneración y existieron dos casos por problemas familiares.

12. Como es la relación interpersonal en el área

La relación interpersonal de esta área se ve afectada debido a la carga de trabajo, sus cargos mantienen alto índice de presión y también existen personas que pueden desarrollar una actitud inadecuada, esto genera quejas del área.

13. Es evidente el trabajo en equipo

Aunque parezca contradictorio en esta área no se requiere que trabajen en equipo debido a las funciones que desempeñan.

14. Como es la relación entre el personal y “clientes”

Se necesita de mejorar, ya que, los estudiantes son la razón de ser de la universidad, no son considerados clientes sino destinatario, nos indica que se debe trabajar en este aspecto porque el trato con estudiantes es difícil, hay algunos que son amables,

otros son groseros y las secretarias deben aprender a manejar esta situación sin hacerla personal.

15. Como son resueltos los conflictos que presenta el personal

Se han manejado talleres pero se llegó a la conclusión de que lo que se requiere es una necesidad de cambio personal y a la gente no le gustan los cambios, por lo que se ha optado por actividades de integración esperando que se generen buenos resultados.

16. Durante el tiempo que se encuentra formando parte de la Universidad Politécnica Salesiana, se ha aplicado alguna herramienta para evaluar el Clima Laboral dentro del área

Hace unos dos años se aplicó el test EDCO pero no se lo dejó en modo piloto, el año pasado se aplicó Navarra e Ista 21, pero lastimosamente se quedó la información a medias.

17. Cree que es importante medir este factor, por qué? (herramienta)

Si, en función de esto se podría realizar ajustes aunque se debe aclarar que no es algo sencillo pero sería muy bueno que se lo realice no sólo en esta área sino aplicarla a todo el universo que conforma la universidad.