

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO**

**CARRERA:  
PSICOLOGÍA**

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

**TEMA:**

**MEDICIÓN Y MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL DE LOS  
DEPARTAMENTOS DE BIBLIOTECA Y SISTEMAS DEL CAMPUS GIRÓN  
DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

**AUTORA:  
DIANA CAROLINA ZAMBRANO VELASCO**

**TUTOR:  
GUILLERMO MARCELO PILLAJO SALCEDO**

**Quito, enero del 2017**

## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo Diana Carolina Zambrano Velasco, con documento de identificación N° 1717638926, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autora del trabajo de titulación intitulado: "Medición y mejoramiento del clima laboral de los departamentos de biblioteca y sistemas del campus Girón de la Universidad Politécnica Salesiana", mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: Psicóloga, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

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



Nombre: Diana Carolina Zambrano Velasco

Cédula: 1717638926

Fecha: 18/01/2017

## DECLARATORIA DE COAUTORÍA DEL DOCENTE TUTOR

Yo declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el proyecto de sistematización de experiencias de prácticas de intervención, Medición y mejoramiento del clima laboral de los departamentos de biblioteca y sistemas del campus Girón de la Universidad Politécnica Salesiana, realizado por Diana Carolina Zambrano Velasco, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana, para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, enero de 2017



Guillermo Marcelo Pillajo Salcedo  
CI: 1710314061

## CARTA DE AUTORIZACION



### CERTIFICADO

A quien pueda interesar:

En mi calidad de Vicerrector de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito, CERTIFICO que la **SRTA. ZAMBRANO VELASCO DIANA CAROLINA**, portadora de la cédula de ciudadanía N° 171763892 – 6 de la Carrera de Psicología Mención: Laboral y organizacional, desde el mes de noviembre del 2015 se encuentra realizando sus Pasantías Laborales en la Dirección Técnica de Gestión del Talento Humano de la Universidad Politécnica Salesiana y a la vez desarrollando el proyecto de intervención:

"Medición y mejoramiento del clima laboral de los departamentos de Biblioteca y Sistemas del campus Girón de la Universidad Politécnica Salesiana", para lo cual se autoriza la recolección, procesamiento, análisis, uso y presentación de la información relativa al proyecto.

La interesada puede hacer uso del presente certificado para los fines que considere convenientes.

Quito, D.M., 06 de abril del 2016.

Atentamente,



Lic. Jose Juncosa Msc.  
Vicerrector Sede Quito



## **Dedicatoria**

### **A mi mamá**

Dedico el presente proyecto de tesis a mi mamá por ser la persona más importante en mi vida, mi fuente de apoyo, motivación y empuje en las situaciones buenas y malas que me ha acontecido en estos años de estudios, gracias por todo.

## **Agradecimiento**

### **A Dios**

Agradezco a Dios quién me ha otorgado la fuerza y guía necesaria a través de estos años de estudios para concluirlos con éxito y a cada una de las personas que han sabido apoyarme de corazón cuando más lo he necesitado.

## Índice

<b>Introducción</b> .....	1
Primera parte .....	2
1. Datos informativos del proyecto.....	2
1.1. Nombre del proyecto .....	2
1.2. Nombre de la institución .....	2
1.2.1 Misión .....	3
1.2.2 Visión.....	3
1.2.3 Objetivos.....	4
1.3. Tema que aborda la experiencia (categoría psicosocial).....	5
1.4. Localización.....	5
2. Objetivo de la sistematización.....	6
2.1 Objetivo General.....	6
2.2 Objetivos Específicos .....	7
3. Eje de la sistematización.....	7
4. Objeto de la sistematización.....	11
5. Metodología de la sistematización.....	12
5.1 Diagnóstico .....	12
5.2 Elaboración de la encuesta de medición del clima y su aplicación .....	12
5.3 Ejecución y evaluación del taller de mejoramiento del clima laboral como parte del proceso de los planes de acción a seguir.....	17
5.4 Elaboración de la encuesta para tener conocimiento del mejoramiento del clima laboral en las direcciones técnicas de biblioteca y sistemas .....	20
6. Preguntas clave.....	21
6.1. Preguntas de inicio .....	21
6.2. Preguntas interpretativas.....	21
6.3. Preguntas de cierre.....	21
7. Organización y procesamiento de la información.....	22

7.1 Resultados de la medición del clima laboral en las direcciones técnicas de biblioteca y sistemas .....	22
7.1.1 Resultados de la medición del clima laboral en la dirección técnica de biblioteca .....	22
7.1.2 Resultados de la medición del clima laboral en la dirección técnica de sistemas.....	23
7.2 Resultados de la evaluación del taller para el mejoramiento del clima laboral ejecutado en las direcciones técnicas de biblioteca y sistemas.....	23
7.2.1 Resultados de la evaluación del taller en la dirección técnica de biblioteca.....	24
7.2.2 Resultados de la evaluación del taller en la dirección técnica de sistemas	25
7.3 Resultados de la aplicación de la encuesta, para conocer el mejoramiento del clima laboral en las direcciones técnicas de biblioteca y sistemas .....	26
7.3.1 Resultados de la aplicación de la encuesta sobre el mejoramiento del clima laboral en la dirección técnica de biblioteca.....	26
7.3.2 Resultados de la aplicación de la encuesta sobre el mejoramiento del clima laboral en la dirección técnica de sistemas .....	27
8. Análisis de la información.....	29
Segunda parte .....	32
1. Justificación.....	32
2. Caracterización de los beneficiarios.....	34
3. Interpretación.....	36
4. Principales logros del aprendizaje.....	38
5. Conclusiones y recomendaciones.....	47
5.1. Conclusiones.....	47
5.2. Recomendaciones .....	48
6. Anexos.....	52

## Índice de tablas

Tabla 1. Dimensiones de la encuesta de medición de clima laboral.....	14
Tabla 2. Escala de actitudes y su significado.....	16
Tabla 3. Taller ejecutado en el departamento de biblioteca para el mejoramiento del clima laboral.....	18
Tabla 4. Taller ejecutado en la dirección técnica de sistemas para el mejoramiento del clima.....	19
Tabla 5. Número de personal en los departamentos técnicos .....	34

## Índice de figuras

Figura 1. Resultados de la medición del clima en la dirección técnica de biblioteca .....	22
Figura 2. Resultados de la medición del clima en la dirección técnica de sistemas ..	23
Figura 3. Resultados de la dinámica denominada "Ocupa tu lugar" aplicada en la dirección técnica de biblioteca. ....	24
Figura 4. Resultados de la dinámica denominada "Comunicación efectiva" aplicada en la dirección técnica de biblioteca. ....	24
Figura 5. Resultados de la dinámica denominada "¿Sabemos escuchar?" aplicada en la dirección técnica de sistemas. ....	25
Figura 6. Resultados de la dinámica denominada "Reconstrucción", aplicada en la dirección técnica de sistemas. ....	25
Figura 7. Resultados acerca del mejoramiento del liderazgo en la dirección técnica de biblioteca.....	26
Figura 8. Resultados acerca del mejoramiento de las relaciones interpersonales en la dirección técnica de biblioteca.....	27
Figura 9. Resultados acerca del mejoramiento de la comunicación en la dirección técnica de sistemas.....	27
Figura 10. Resultados acerca del mejoramiento de las relaciones interpersonales en la dirección técnica de sistemas.....	28

## Índice de anexos

Anexo 1. Encuesta para el diagnóstico de la situación de la Universidad Politécnica Campus Girón .....	52
Anexo 2. Encuesta para la medición del clima laboral en los departamentos técnicos de biblioteca y sistemas.....	55
Anexo 3. Encuesta para la evaluación del taller de mejoramiento del clima laboral aplicado en la dirección técnica de biblioteca.....	58
Anexo 4. Encuesta para la evaluación del taller de mejoramiento del clima laboral aplicado en la dirección técnica de sistemas .....	61
Anexo 5. Encuesta para conocer el mejoramiento del clima en las direcciones técnicas de biblioteca y sistemas.....	64

## Resumen

El presente proyecto surgió por la necesidad de conocer la percepción que tiene el personal de las direcciones técnicas de biblioteca y sistemas de la Universidad Politécnica Salesiana campus Girón respecto de su ambiente de trabajo para así poder generar acciones de mejora ya que el ambiente de trabajo influye en el desempeño, comportamiento y en las relaciones interpersonales, además porque nunca antes se ha ejecutado este tipo de procesos que son relevantes en toda institución.

La Universidad Politécnica Salesiana al ser una institución de educación superior se enfoca en los estudiantes, personal docente y administrativo, aunque al último personal no se le brinda las mismas oportunidades que al resto, es así como surgió la idea de la medición y posterior mejora del clima laboral de las direcciones de biblioteca y sistemas para generar acciones con el personal administrativo de estos departamentos ya que al mejorar su satisfacción también se mejora la atención que brindan a los estudiantes, también mejoran las relaciones entre compañeros, la comunicación y el trabajo en equipo.

Se ideó crear un instrumento para poder medir la satisfacción del personal, para esto se utilizó las escalas de actitudes de Likert, en la cual se establecieron cinco aspectos o factores a medir y dentro de cada aspecto se elaboraron tres ítems o preguntas puntuales, las preguntas se elaboraron a partir de las necesidades detectadas y de la realidad de la institución.

**Palabras clave:** medición del clima laboral, satisfacción laboral, ambiente de trabajo, mejoramiento del clima laboral, motivación.

## **Abstract**

The present project arose because of the need to know the perception that the personnel of the technical departments of library and systems of the Salesian Polytechnic University Campus Girón with regard to its working environment in order to be able to generate improvement actions since the work environment influences in performance, behavior and in interpersonal relationships, in addition, because this type of processes that are relevant in every institution has never been executed before.

The Salesian Polytechnic University is an institution of higher education focuses on students, teaching staff and administrative, but not provided to the last staff the same opportunities that the rest of employees, that is the reason for which emerged the idea to measure to later improve the working environment of directions of the library and systems, to generate actions with the staff of these departments because that also improve your satisfaction improves attention afforded to them students, also improve the relations between colleagues, the communication and the work in team.

It was planned to create an instrument to measure staff satisfaction, using the Likert attitudes scales, in which five aspects or factors to be measured were established and within each aspect three items or specific questions were elaborated, questions were drawn from the needs detected and the reality of the institution.

**Keywords:** Work climate measurement, work satisfaction, work environment, improvement of the working environment, motivation.

## **Introducción**

Por medio de la medición del ambiente de trabajo se puede conocer la percepción que los colaboradores tienen sobre varios aspectos en su lugar de trabajo y así palpar la satisfacción o insatisfacción que poseen. Por este motivo el proyecto de intervención se enfocó en la medición del clima laboral en los Departamentos Técnicos de Biblioteca y Sistemas de la Universidad Politécnica Salesiana, para ello se precisó elaborar una encuesta de medición del clima que se ajustó a las necesidades y realidad de la institución universitaria, a partir de allí se obtuvieron y analizaron los resultados.

Mediante ello se ideó construir una serie de planes de acción para mejorar, mantener y potenciar el clima de trabajo, estos planes de acción se centraron en la elaboración de talleres a través de dinámicas para cada dirección técnica tomando en cuenta las características y elementos que poseían estas direcciones como personas con capacidades diferentes y personal reducido en una de las direcciones.

Este tipo de acción para mejorar el clima es diferente a los procedimientos que se han tomado en cuenta hasta ahora, claro está que sin el apoyo e intervención del departamento de Gestión del Talento Humano de la institución para el seguimiento de estos procesos no sería posible generar cambios ni mejoras a largo plazo. Luego de los talleres se ideó la creación de una encuesta para constatar el mejoramiento producido en cada dirección, así mismo la evaluación de los talleres.

## **Primera parte**

### **1. Datos informativos del proyecto**

#### **1.1. Nombre del proyecto**

Medición y mejoramiento del clima laboral de los departamentos de biblioteca y sistemas del campus Girón de la Universidad Politécnica Salesiana.

#### **1.2. Nombre de la institución**

La creación de la Universidad Politécnica Salesiana en el Ecuador se produjo el 4 de agosto de 1994 cuando Sixto Duran Ballén firmó el decreto de creación de la universidad, es así como en el país se iniciaron las actividades en octubre del mismo año. La distribución de la universidad se realiza mediante la conformación de tres sedes que son: Sede Quito, Sede Guayaquil y Sede Cuenca, a su vez la sede de Quito que está conformada por tres campus, Campus Girón, Sur y Kennedy, la ejecución del proyecto descrito en esta sistematización fue producido en el Campus Girón.

La universidad también se enfoca en la producción de investigación, la cual contribuye a la generación de conocimientos y solución de problemas que emergen en nuestro contexto. Es por esto que la institución universitaria

cuenta con proyectos por grupos de investigación que están integrados por: investigaciones económicas y empresariales, investigaciones de la leche, de estudios interculturales, investigación en educación, en valoración de la biodiversidad y de desarrollo en innovación en ingeniería. El giro de negocio de la institución universitaria está centrado en otorgar educación superior de calidad a la población en general.

### ***1.2.1 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 (UPS, s.f).

### ***1.2.2 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 (UPS, s.f).

### ***1.2.3 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 llamado 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 (UPS, s.f).

### **1.3. Tema que aborda la experiencia (categoría psicosocial)**

Medición de factores del clima laboral para conocer la percepción del personal y trabajar en la mejora continua de la institución.

### **1.4. Localización**

Av. Isabel La Católica N. 23-52 y Madrid

## **2. Objetivo de la sistematización**

Se sistematizó el presente proyecto para obtener aprendizajes de las experiencias que marcaron el proceso de intervención en la institución universitaria a través de la realización de cada una de las actividades propuestas. Se desea obtener un informe integrador en el cual se recolecte la experiencia de intervención del proyecto aplicado en la institución de acuerdo a las diferentes etapas escogidas. La utilidad para nosotros como personas próximas a ser profesionales y para las instituciones, es obtener un documento académico en el cual se especifique de forma clara, precisa y concisa los puntos más relevantes ejercidos en un proyecto de intervención y posteriormente tener una guía para próximos trabajos.

Esta sistematización podría ser útil para cualquier persona que desea tener una base o idea sobre los pasos a seguir detallada y estratégicamente sobre la experiencia de realizar un proceso de medición del clima laboral en instituciones de educación superior, además de poder adquirir diversos conocimientos. Es así como se generó el objetivo general y los específicos para el plan de sistematización:

### **2.1 Objetivo General**

Recopilar información del proyecto ejecutado para una correcta organización y generación de aprendizajes mediante la compilación de la experiencia.

## **2.2 Objetivos Específicos**

Interpretar las experiencias más relevantes obtenidas en la realización del proyecto.

Identificar y describir aprendizajes mediante lo ejecutado en el proyecto para la continuación de posibles investigaciones o proyectos a futuro, en relación al tema.

## **3. Eje de la sistematización**

Mediante el debido diagnóstico elaborado como primer paso en la ejecución del proyecto se encontró cierta conflictividad en el ambiente de trabajo, a nivel administrativo es por esta razón que se determinó que no existía cohesión en el grupo, tampoco motivación ni satisfacción para ejecutar las actividades asignadas, además porque en la institución universitaria no se había realizado ningún proceso sobre la medición de la satisfacción que siente el personal hacia su ambiente de trabajo.

Por este motivo se tomó en consideración la medición de algunos factores que componen el clima laboral en la institución universitaria, específicamente de las direcciones técnicas de biblioteca y sistemas para tener conocimiento, además de precisión de los mismos. Lo que se pretendió hacer después de la medición del clima es determinar qué aspectos eran percibidos como insatisfechos por el equipo de trabajo para así actuar sobre ellos mediante la creación de planes de acción. De esta manera se determinó que el enfoque con el cual se sistematiza este plan será

mediante el enfoque conceptual, que en el caso del tema del proyecto es la definición de clima laboral.

Antes de poder hablar acerca del clima laboral, es preciso hablar de la motivación y satisfacción porque estos conceptos se encuentran relacionados entre sí y determinan el comportamiento que tienen los individuos o un grupo. “La motivación es el proceso que parte de una meta a lograr o de una necesidad a satisfacer e impulsa la realización y mantenimiento de una conducta determinada” (González, 2006, p.80). Como seres humanos poseemos necesidades de varios tipos como biológicas, de afecto, seguridad, realización personal etc, al tratar de satisfacerlas o alcanzarlas se origina en nosotros un estímulo, el cual hace que nos movilizemos, actuemos para llegar al objetivo deseado, ese estímulo se lo puede denominar como motivación.

Es decir, la motivación surge de una necesidad que no ha sido satisfecha, por lo que hace que actuemos de determinada forma para tratar de conseguirla, por el contrario si la hemos conseguido nos encontraremos en un estado de satisfacción, de confort, en la que estaremos a gusto, tranquilos y relajados. La satisfacción se puede definir como el grado en que una persona o un grupo se sienten entusiasmados hacia otra persona, actividad o ambiente, por lo que mostrarán una actitud positiva y afable en la interacción personal, por el contrario si una persona o grupo se siente ofuscado hacia otra persona, actividad o ambiente, mostrarán una actitud de hostilidad y rechazo en la interacción personal, generando conflicto.

En el mundo de lo laboral la situación es igual, ya que si los colaboradores perciben que están recibiendo algunas recompensas por un gran esfuerzo entonces habrá satisfacción que luego deviene en mejores relaciones interpersonales y mayor rendimiento. Esto es lo que se lo denomina como satisfacción laboral. “El concepto generalmente se refiere a una variedad de aspectos del trabajo que influyen en los niveles de satisfacción que un individuo obtiene de él” (Arnold y Randall, 2012, p. 212).

El ambiente de trabajo donde se desenvuelven los colaboradores es indispensable que sea positivo para que así genere en las personas comodidad, seguridad, autonomía en la toma de decisiones sin sentir presiones u hostilidad, si existen condiciones propicias para que el personal se desempeñe sin mayores dificultades percibirán que su ambiente de trabajo les brinda oportunidades y tranquilidad por lo que se encontrarán satisfechos y no incurrirán en faltas al trabajo, absentismos, conflictos interpersonales etc.

El concepto de clima laboral expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta (Chiavenato, 2011, p. 74).

Por esto la medición de la satisfacción del personal es fundamental para obtener registros sobre las condiciones y el lugar donde se desenvuelven y poder actuar ante situaciones desfavorables, porque se debe recordar que las organizaciones para que

tengan éxito, no solo se deben centrar en la productividad y capital económico sino también en el capital humano que es el soporte de toda organización. La importancia de medir el clima laboral radica en el beneficio que aportan las encuestas que son aplicadas para obtener información de la satisfacción e insatisfacción del personal, ya que además de obtener estos datos, las encuestas son un mecanismo mediante los cuales las personas pueden expresar sus emociones, pensamientos y sentimientos, gracias a la característica particular que poseen de ser anónimas.

También es importante porque aportan valiosa información a las gerencias o direcciones de las organizaciones para que puedan tomar acciones respectivas sobre el ambiente de trabajo, y así generar procesos o programas relevantes, para posteriormente brindar el oportuno seguimiento. No se debe dejar a un lado que para que el proceso del clima laboral sea mayormente efectivo es preciso y fundamental que se tome en cuenta los comentarios que brindan los colaboradores porque son ellos quienes al encontrarse día a día realizando sus actividades o tareas, en un determinado lugar, con determinadas personas, y en muchos casos con determinadas maquinarias u objetos generan un imaginario social de su ambiente laboral.

Este imaginario social puede aportar una mayor impresión que las mismas calificaciones o resultados estadísticos obtenidos de la aplicación de las herramientas o encuestas de medición del clima. Muchas veces se tiende a centrarse en los comentarios de los grandes problemas, pero se deja a un lado los pequeños problemas que poco a poco si no se trabaja en ellos van creando un problema más serio e incomodando a las organizaciones.

#### **4. Objeto de la sistematización**

Las experiencias que se desearon sistematizar son el diagnóstico, el diseño y ejecución del proyecto ya que son los puntos trascendentales del mismo, los cuales ayudaron a reconstruir y dar cuenta de lo que se realizó, como y de qué forma se idealizó la construcción, posteriormente como se lo ejecutó, quienes participaron, como reaccionaron y los pasos que se tomaron para llevar a cabo el proceso y culminación del proyecto, cabe tomar en cuenta que el periodo en que se llevó a cabo el proyecto comprendió desde el mes de noviembre de 2015 hasta julio de 2016.

## **5. Metodología de la sistematización**

El proyecto abarcó algunas fases y actividades para el cumplimiento del mismo, en cada una de estas fases se obtuvieron instrumentos, los cuales nos ayudaron a reconstruir la experiencia, a continuación serán descritos:

### **5.1 Diagnóstico**

Como primera fase está el diagnóstico, mediante el cual se pudo determinar las necesidades de la institución universitaria, para esto se decidió crear una encuesta para poder especificar en qué subsistema se podía intervenir, es así como se crearon 11 preguntas, las mismas estuvieron enfocadas a la obtención de información de cada uno de los subsistemas y procesos que se llevan a cabo en la universidad. (Anexo 1)

### **5.2 Elaboración de la encuesta de medición del clima y su aplicación**

La segunda fase estuvo comprendida por la elaboración de la encuesta de medición del clima laboral, mediante los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta para el diagnóstico, se determinó cierta conflictividad en el ambiente de trabajo, es por esta razón que se definió que no existía cohesión en el grupo, tampoco motivación ni satisfacción para ejecutar las actividades asignadas, además porque en la institución universitaria no se había realizado

ningún proceso sobre la medición de la satisfacción del personal hacia su ambiente de trabajo en estas áreas.

Por este motivo se tomó en consideración la medición de algunas dimensiones que componen el clima laboral en la institución universitaria específicamente de las direcciones técnicas de biblioteca y sistemas para tener conocimiento y precisión de los mismos. Se mentalizó elaborar una encuesta de medición del clima con las dimensiones o factores que se consideraron pertinentes medir, ya que al investigar sobre herramientas existentes para la medición del clima en las organizaciones, existían dimensiones que no eran relevantes medir, como es la dimensión del salario o remuneraciones, porque es un tema en donde es bastante difícil poder generar un cambio.

También se consideró importante elaborar una encuesta de medición porque se deseó realizar preguntas puntuales de acuerdo a los resultados que se hallaron en el diagnóstico, y que en las herramientas ya existentes no se encuentran, es decir se realizaron preguntas y aspectos que se ajustaron a las necesidades y realidad de las direcciones técnicas. Es así que se elaboraron cinco dimensiones que son: responsabilidad y cooperación, estructura y organización, relaciones, liderazgo y comunicación, en la tabla 1 se especifican cada una de ellas:

Tabla 1. Dimensiones de la encuesta de medición de clima laboral

DIMENSIONES	DESCRIPCIÓN DE LA ESCALA
<b>Responsabilidad y cooperación</b>	Es la percepción que el personal de una organización tiene sobre la autonomía en la toma de decisiones concernientes a sus labores, sensación de ser su propio jefe, conocer perfectamente cuál son sus tareas y funciones en la organización. Además de ser el “grado en que los miembros perciben que en la organización existe un buen ambiente de compañerismo, cordialidad y apoyo a su desarrollo en la organización” (Bordas, 2016, Cooperación y apoyo, prr.3).
<b>Estructura y organización</b>	“Grado en que los miembros perciben que los procesos de trabajo están bien organizados y coordinados, son claros y eficientes, sin excesivas restricciones organizacionales o formulismos burocráticos” (Bordas, 2016, Organización y estructura, prr.5).
<b>Relaciones</b>	Se refiere a la percepción que posee el personal sobre su ambiente de trabajo, si este es agradable y de relaciones sociales gratas entre colaboradores y jefes, además si estas relaciones son generadas tanto dentro y fuera de la organización.
<b>Liderazgo</b>	“Grado en el cual los empleados reciben apoyo y orientación efectiva de sus jefes en el desarrollo de sus actividades laborales” (Gómez, 2004, p.108).
<b>Comunicación</b>	Representa al grado de percepción que tiene una organización respecto de la comunicación tanto vertical como horizontal, la manera de informar al personal sobre cambios o eventos que se producirán, así como las decisiones que se tomarán sobre temas relevantes, se percibe además, si existen barreras que pueden interferir y desviar la información que se desea comunicar.

Elaborado por: D. Zambrano, 2016

Una vez que se establecieron las dimensiones a ser medidas, se procedió a realizar tres preguntas por cada dimensión, estas preguntas fueron los ítems por los cuales estuvo conformada la encuesta de medición del clima, además se

necesitó determinar la manera en cómo serían medidos, para lo cual se utilizó escalas de actitudes.

Son instrumentos que se utilizan para medir la intensidad de las actitudes y las opiniones de una forma objetiva. Están constituidas por una serie de reactivos relacionados con la actitud que se quiere medir; en ella cada uno ha recibido un valor cuantitativo en relación con cada reactivo o las opciones de respuesta (García, 2009, p. 43).

Dentro de las escalas de actitudes, se cuenta con una serie de tipos de escalas, una de ellas es la escala Likert realizada por el autor Resist Likert, de la cual lleva su nombre, esta escala pertenece al método de la congruencia interna, la cual se diferencia del método de Thurstone porque en esta última “Se pide a los sujetos que respalden solamente los casos con los que estén de acuerdo, en este método de la congruencia interna tiene que añadirse una respuesta que representa desacuerdo o incomodidad”( William y Paul, 2008, p. 341).

Es así como en este método se puede colocar una serie de opciones de respuesta como disconforme, conforme, muy conforme, muy disconforme, además de la opción de respuesta neutra que en algunos casos puede ser descrita como un “no sé” o un “indeciso”. En el caso de la encuesta ejecutada se decidió colocar como opciones de respuesta, Totalmente en desacuerdo asignándole el valor de 1 punto, en desacuerdo 2 puntos, ni en acuerdo ni en desacuerdo 3 puntos, en acuerdo 4 puntos y totalmente en acuerdo 5 puntos. En la tabla 2 se detalla lo descrito anteriormente:

Tabla 2. Escala de actitudes y su significado

<b>ESCALAS DE ACTITUDES</b>	<b>PUNTUACIÓN</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	1	Presencia de un ambiente de trabajo negativo y perjudicial, además de insatisfacción.
<b>En desacuerdo</b>	2	Presencia de un ambiente de trabajo negativo, insatisfactorio pero con ciertos elementos positivos.
<b>Ni en acuerdo ni en desacuerdo</b>	3	Se evidencia una posición neutral de los colaboradores acerca de la percepción que poseen respecto al ambiente de trabajo.
<b>En acuerdo</b>	4	Presencia de un ambiente de trabajo positivo, satisfactorio pero con cierta desavenencia.
<b>Totalmente en acuerdo</b>	5	Presencia de un ambiente de trabajo positivo y favorecedor, además de satisfacción.

Elaborado por: D. Zambrano, 2016

Después de detallar estos elementos relevantes, es así como se creó la encuesta de medición del clima laboral para los departamentos técnicos de biblioteca y sistemas, que en total contó con 15 ítems, la misma que fue aprobada por el director de la Dirección Técnica de Gestión del Talento Humano de la universidad Sede Quito y de la tutora del proyecto. (Anexo 2). Además se precisó socializar el proceso de la aplicación de la encuesta para medir el clima, por esta razón se envió correos electrónicos al personal de las dos direcciones técnicas para que tuvieran conocimiento del proceso, importancia, lugar, hora y fecha en que se ejecutó.

### **5.3 Ejecución y evaluación del taller de mejoramiento del clima laboral como parte del proceso de los planes de acción a seguir**

Una vez que se aplicó la encuesta de medición del clima se procedió a obtener los resultados y analizar el panorama global del ambiente de trabajo en el que se estaba desarrollando el personal, ya que con la medición se determinó cuáles fueron las dimensiones en donde los colaboradores percibieron insatisfacción en su ambiente de trabajo, también aquellos aspectos donde existió satisfacción. A partir de ello se propuso una serie de alternativas de solución para el mejoramiento o mantenimiento del clima y así incrementar la motivación además de la satisfacción laboral.

Por esta razón se trabajó con una serie de dinámicas hacia las dos direcciones técnicas, creando un taller, claro está que las dinámicas tuvieron que acoplarse a las distintas necesidades del personal, como en el caso de la dirección técnica de biblioteca donde labora personal con discapacidades diferentes, como visual, física e intelectual, las dinámicas fueron enfocadas tanto al personal con capacidades diferentes como al resto, para evitar exclusiones. Para el caso de la dirección técnica de sistemas, las dinámicas tuvieron que ajustarse al número de personas que laboran, el cual es reducido.

El taller para la dirección técnica de biblioteca fue ejecutado en una hora por motivos de que al ser un lugar que acoge a estudiantes y personal docente debía permanecer abierto en la medida de lo posible. Mientras que el taller para la dirección técnica de sistemas fue ejecutado en dos horas, aunque también por

motivos del cumplimiento de actividades planeadas, no fue posible utilizar un tiempo mayor. En las tablas 3 y 4 se plasman las dinámicas que se utilizaron para el taller en cada dirección técnica:

Tabla 3. Taller ejecutado en el departamento de biblioteca para el mejoramiento del clima laboral

<b>Dinámicas</b>	<b>Factores a los que se destinaron las dinámicas</b>	<b>Recursos o materiales</b>	<b>Responsable de la ejecución de las dinámicas</b>
<b>“Ocupa tu lugar” (Leer.es, 2012).</b>	Responsabilidad y cooperación, Estructura y organización	Espacio amplio, hojas de periódico o papel periódico.	Diana Zambrano
<b>“Comunicación efectiva” (Calidar, 2015).</b>	Comunicación	Espacio amplio	Diana Zambrano
<b>“El círculo” (Soto, 2013).</b>	Relaciones	Espacio amplio	Diana Zambrano
<b>“Apoyémonos” (Caydepoconsulting, 2012).</b>	Liderazgo, Comunicación, Responsabilidad y Cooperación	Cinta masking	Diana Zambrano

Elaborado por: D. Zambrano, 2016

Tabla 4. Taller ejecutado en la dirección técnica de sistemas para el mejoramiento del clima

<b>Dinámicas</b>	<b>Factores a los que se destinaron las dinámicas</b>	<b>Recursos o materiales</b>	<b>Responsable de la ejecución de las dinámicas</b>
<b>“¿Sabemos escuchar?” (Acevedo, 2010, p. 103).</b>	Comunicación	Cuestionarios y lápiz	Diana Zambrano
<b>“Reconstrucción” (Acevedo, 2010, p. 160).</b>	Liderazgo, Estructura y organización	Pliegos de papel periódico	Diana Zambrano
<b>“Vuelo y me caigo” (Segovia, 2015).</b>	Responsabilidad y cooperación	Ninguno	Diana Zambrano
<b>“Relaciones humanas y comunicación” (Pauom1603, 2011)</b>	Comunicación, Relaciones	Ninguno	Diana Zambrano

Elaborado por: D. Zambrano, 2016

Luego de la ejecución de los talleres en las dos direcciones técnicas de la institución universitaria, se creó una encuesta para evaluar la opinión que el personal tuvo respecto a los mismos, de esta forma se obtuvieron resultados posterior a la aplicación de esta encuesta. Las encuestas fueron creadas tanto para la dirección técnica de biblioteca como para la de sistemas. (Anexo 3)

#### **5.4 Elaboración de la encuesta para tener conocimiento del mejoramiento del clima laboral en las direcciones técnicas de biblioteca y sistemas**

Como última fase para la conclusión del proyecto, se generó una encuesta para determinar si el ambiente de trabajo en ambas direcciones técnicas fue mejorado o no, ya que el tema del proyecto fue medición y mejoramiento del clima. (Anexo 4)

## **6. Preguntas clave**

### **6.1. Preguntas de inicio**

¿Cuáles fueron las necesidades detectadas en la institución?

¿Qué método se utilizó para la recolección de datos, como se lo realizó?

¿Qué procesos se estaban desarrollando en el área de Talento Humano al comienzo de la realización del proyecto?

### **6.2. Preguntas interpretativas**

¿Cómo se establecían las relaciones entre la dirección y los colaboradores de cada dirección técnica?

¿Cómo se desarrolló el taller en las direcciones técnicas de biblioteca y sistemas?

¿Cuáles aspectos del clima laboral medidos se mejoraron en las direcciones técnicas?

### **6.3. Preguntas de cierre**

¿Cómo fue la participación de los beneficiarios en el proyecto?

¿Cuáles son los efectos a nivel colectivo e individual que tuvo el proceso del proyecto sobre los beneficiarios?

¿Cuáles fueron los componentes innovadores que se aplicaron en el proyecto?

## 7. Organización y procesamiento de la información

### 7.1 Resultados de la medición del clima laboral en las direcciones técnicas de biblioteca y sistemas

A continuación en las figuras 7.1.1 y 7.1.2 se colocaron los resultados que se obtuvieron a partir de la aplicación de la encuesta de medición de clima en las dos direcciones técnicas.

#### 7.1.1 Resultados de la medición del clima laboral en la dirección técnica de biblioteca

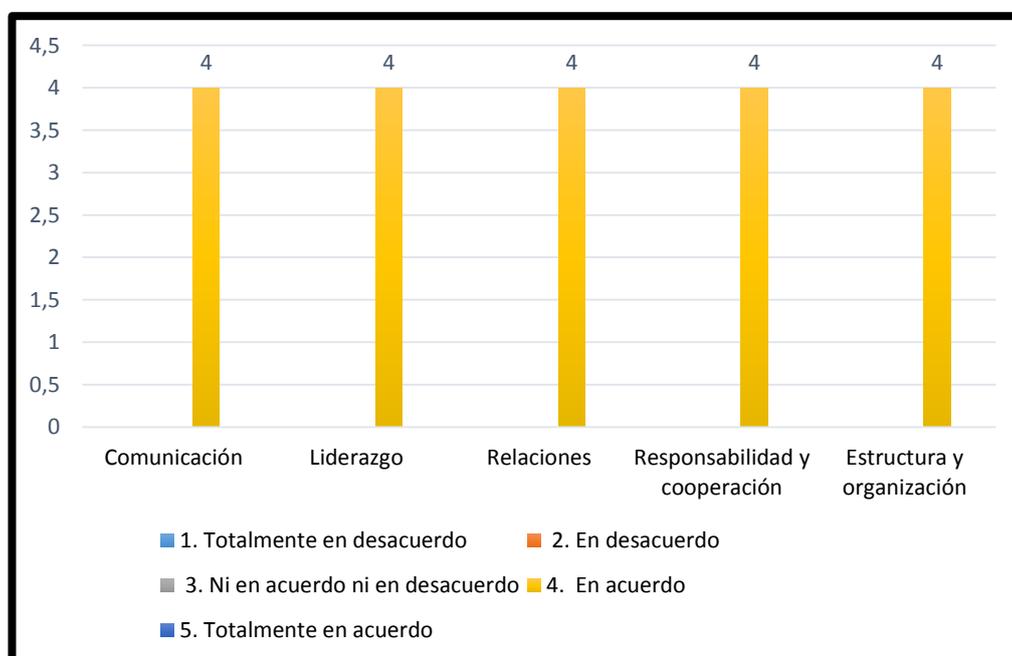


Figura 1. Resultados de la medición del clima en la dirección técnica de biblioteca  
Elaborado por: D. Zambrano (2016)

### 7.1.2 Resultados de la medición del clima laboral en la dirección técnica de sistemas

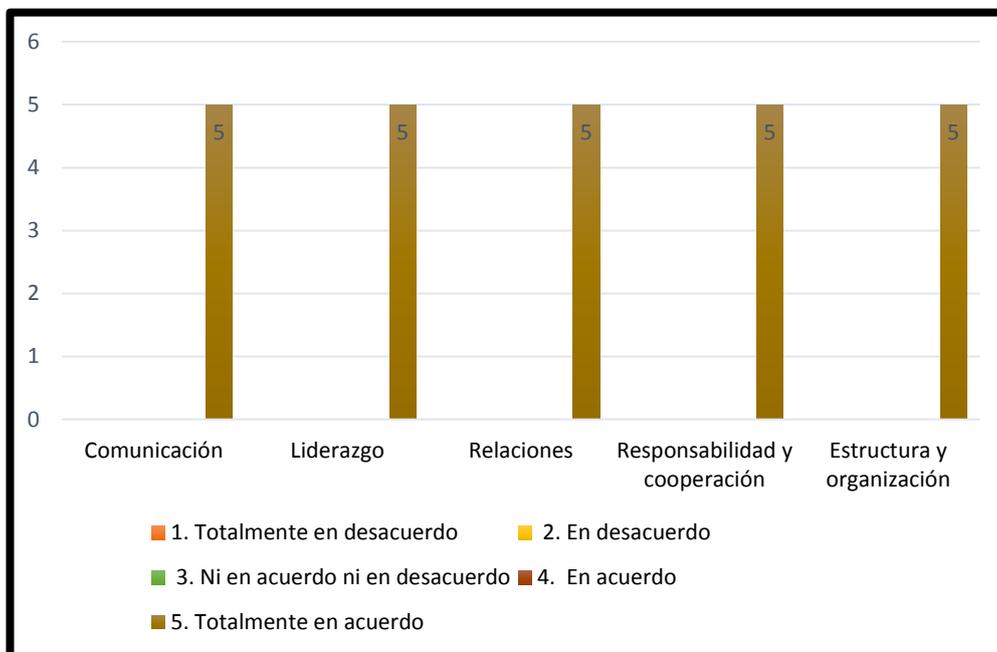


Figura 2. Resultados de la medición del clima en la dirección técnica de sistemas  
Elaborado por: D. Zambrano (2016)

### 7.2 Resultados de la evaluación del taller para el mejoramiento del clima laboral ejecutado en las direcciones técnicas de biblioteca y sistemas

A continuación en las figuras 7.2.1 y 7.2.2 se colocaron los resultados más relevantes obtenidos en la evaluación que se ejecutó posterior a la realización de los talleres en ambas direcciones técnicas.

### 7.2.1 Resultados de la evaluación del taller en la dirección técnica de biblioteca

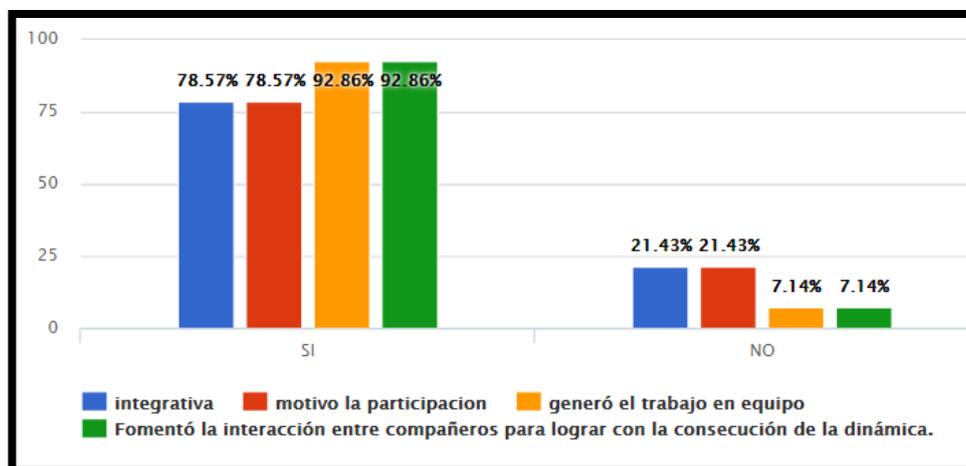


Figura 3. Resultados de la dinámica denominada "Ocupa tu lugar" aplicada en la dirección técnica de biblioteca.

Elaborado por: D. Zambrano (2016)

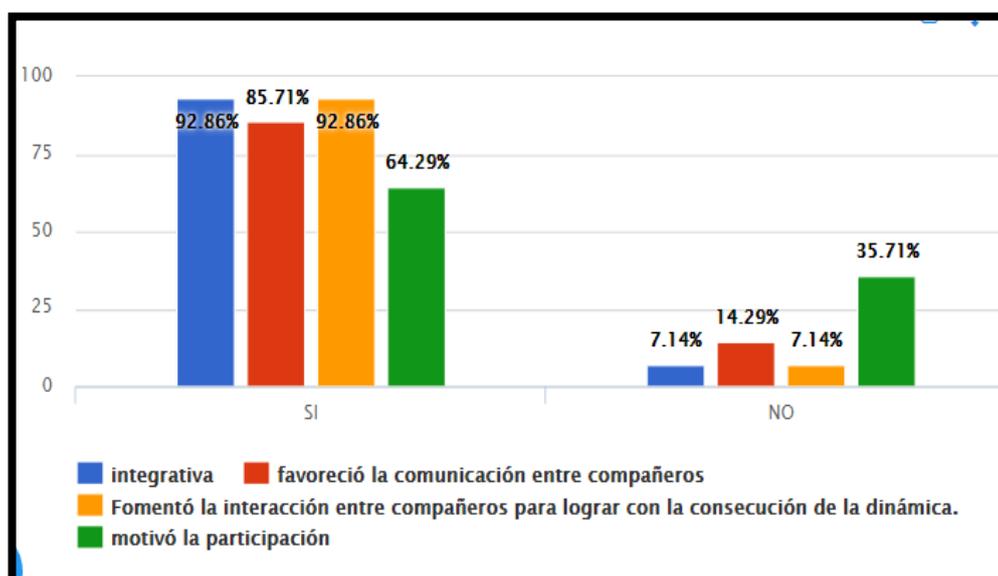


Figura 4. Resultados de la dinámica denominada "Comunicación efectiva" aplicada en la dirección técnica de biblioteca.

Elaborado por: D. Zambrano (2016)

### 7.2.2 Resultados de la evaluación del taller en la dirección técnica de sistemas

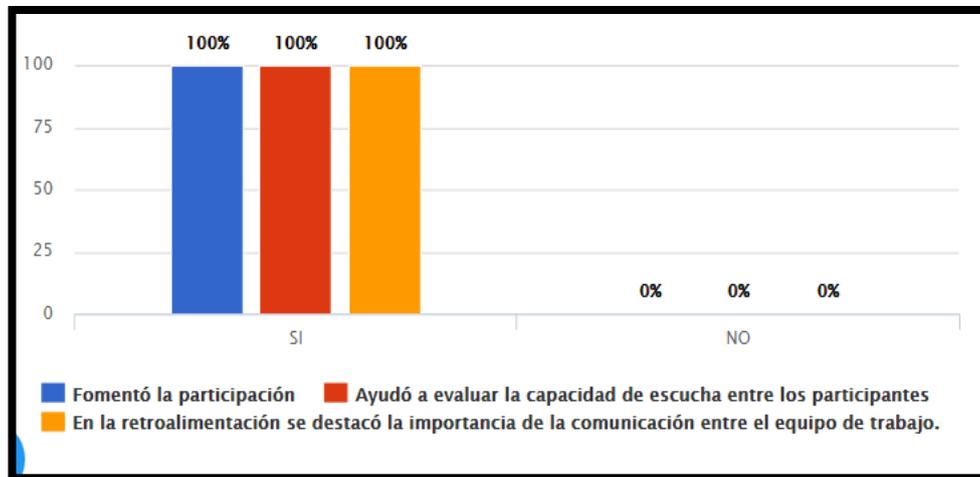


Figura 5. Resultados de la dinámica denominada "¿Sabemos escuchar?" aplicada en la dirección técnica de sistemas.

Elaborado por: D. Zambrano (2016)

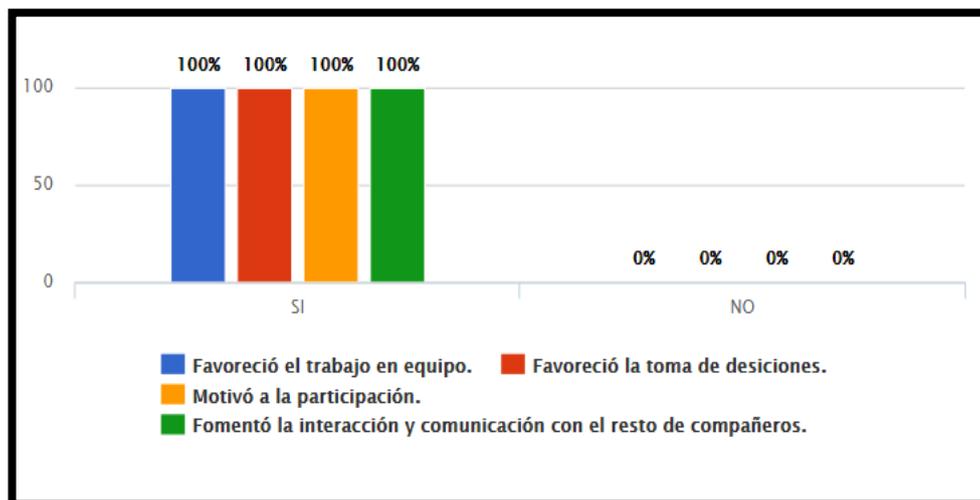


Figura 6. Resultados de la dinámica denominada "Reconstrucción", aplicada en la dirección técnica de sistemas.

Elaborado por: D. Zambrano (2016)

### 7.3 Resultados de la aplicación de la encuesta, para conocer el mejoramiento del clima laboral en las direcciones técnicas de biblioteca y sistemas

A continuación en las figuras 7.3.1 y 7.3.2 se colocaron los resultados más relevantes obtenidos a partir de la aplicación de la encuesta para conocer si se mejoró o no el clima en ambas direcciones técnicas.

#### 7.3.1 Resultados de la aplicación de la encuesta sobre el mejoramiento del clima laboral en la dirección técnica de biblioteca

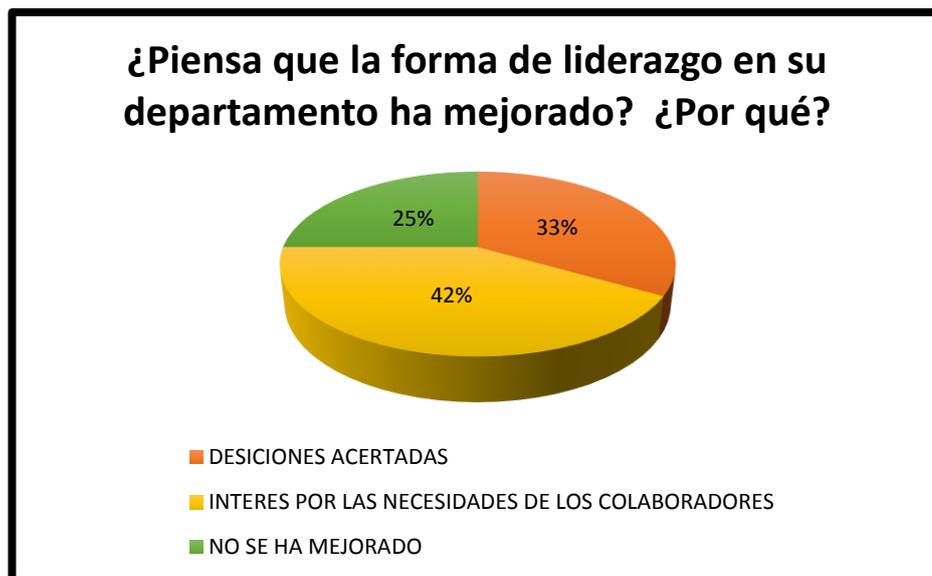


Figura 7. Resultados acerca del mejoramiento del liderazgo en la dirección técnica de biblioteca

Elaborado por: D. Zambrano (2016)



Figura 8. Resultados acerca del mejoramiento de las relaciones interpersonales en la dirección técnica de biblioteca  
Elaborado por: D. Zambrano (2016)

**7.3.2 Resultados de la aplicación de la encuesta sobre el mejoramiento del clima laboral en la dirección técnica de sistemas**



Figura 9. Resultados acerca del mejoramiento de la comunicación en la dirección técnica de sistemas  
Elaborado por: D. Zambrano (2016)



Figura 10. Resultados acerca del mejoramiento de las relaciones interpersonales en la dirección técnica de sistemas  
Elaborado por: D. Zambrano (2016)

## **8. Análisis de la información**

El análisis de la información se lo realiza mediante el análisis descriptivo el cual se caracteriza por explicar, reconocer, categorizar eventos, hechos, inconvenientes, se encarga de precisar los elementos hallados en una investigación, fenómeno, sujetos u objetos. En la presente sistematización se analizó los resultados y sus componentes mas relevantes obtenidos en el punto anterior, referente a la organización y procesamiento de la información.

Cuando el propósito del investigador es describir situaciones, problemas, acontecimientos, fenómenos o eventos, se puede desarrollar un estudio descriptivo, es decir, cuando queremos decir como es ese evento o situación, como se manifiesta. Este tipo de estudio está encaminado a especificar las propiedades, cualidades, atributos o características significativas de determinado objeto o sujeto de investigación (Ortiz Ocaña, 2015, p.35).

En la dirección técnica de biblioteca, en la aplicación de la encuesta de la medición del clima, se apreció que la mayoría del personal tuvo la percepción de estar en acuerdo respecto a las dimensiones medidas como en la de comunicación, donde se apreció que la manera de informar al personal sobre las actividades y tareas era relativamente positivo, aunque se denotó ciertas barreras que impedían que la comunicación fluya correctamente, tanto de forma vertical como horizontal, así mismo en la dimensión de responsabilidad y cooperación el personal conocía sobre sus tareas y actividades aunque no poseían autonomía para la toma de desiciones relevantes.

Referente a la dimensión de las relaciones se apreció que entre ciertos colaboradores y la dirección había algunas desavenencias y malos entendidos por lo que las relaciones sociales se denotaron perjudicadas, en el tema del liderazgo no todos estuvieron de acuerdo sobre la forma en como la dirección les apoyaba, en ciertos casos no existía apoyo. Así mismo la mayoría del personal percibió que los procesos que son llevados a cabo en la institución universitaria son organizados y coordinados, aunque con algunas restricciones.

En el caso de la dirección técnica de sistemas el personal mencionó estar totalmente en acuerdo con la forma en que se genera el compañerismo, la cordialidad y apoyo entre pares, también en la forma en que reciben apoyo de la dirección para ejecutar lo planificado, además consideraron que los procesos que se desarrollan en la universidad como capacitaciones son coordinadas y eficientes. El tema de las relaciones interpersonales y la comunicación, se encuentran relacionadas porque la una depende de la otra, por lo que se verificó que las relaciones en el equipo son gratas tanto dentro y fuera de la institución, por ende la comunicación también se ve reflejada de manera positiva permitiendo la transmisión de mensajes de manera horizontal y vertical sin mayores dificultades.

Respecto a los resultados, se determinó que en las encuestas realizadas posterior a las dinámicas, como parte de la evaluación del taller, la mayoría del personal tanto de la dirección técnica de biblioteca y sistemas se sintió satisfecho con la ejecución de las mismas, mencionando que propiciaron la participación, comunicación,

interacción, fueron relevantes para las actividades que realizan cotidianamente, el lugar en que fueron aplicadas también fue del agrado y aceptación.

Otro de los elementos implementados fue la encuesta para conocer el mejoramiento del clima laboral, mediante la tabulación de los resultados obtenidos se determinó que la mayoría del personal de ambas direcciones técnicas establecieron que hubo mejoría respecto a su ambiente de trabajo, donde se propició la comunicación, participación, colaboración, relaciones interpersonales entre compañeros y la dirección, el liderazgo también fue otro de los factores que ha tenido un cambio, no tan destacado como el resto de dimensiones medidas, pero se percibió un cambio positivo.

## Segunda parte

### 1. Justificación

Las áreas administrativas por las que está compuesta la institución universitaria son las direcciones técnicas de sistemas, administrativo, biblioteca, financiero, talento humano, comunicación, bienestar estudiantil, pastoral, etc. El proyecto se centró en trabajar específicamente en las direcciones técnicas de biblioteca y sistemas por el motivo del número de personal que se necesitó para el proceso de medición del clima, el cual no debía ser tan reducido, además por los resultados generados en el diagnóstico y que fueron explicados en la primera parte de la presente sistematización.

Este proyecto fue de vital importancia realizarlo porque así se pudo evidenciar mediante la medición, los puntos que estaban afectando al clima de las dos direcciones, además de mencionar que nunca antes se ha ejecutado este tipo de procesos, por lo que no se había podido determinar los puntos de mejora, mucho menos trabajar en ellos, a pesar de que la institución tiene algunos años en vigencia y aportando a la educación universitaria de la sociedad Ecuatoriana. La realización de este proyecto ayudó a mejorar la relación, cooperación, trabajo en equipo entre compañeros y la dirección, además de mejorar la atención al cliente que muchas veces se vio opacada como consecuencia de este tipo de problemas descritos anteriormente y que no se les había prestado la atención correcta.

Una vez obtenidos los resultados se generó un informe de los mismos y luego se establecieron los parámetros a ser mejorados con la construcción de los planes de

acción o mejora. Uno de los propósitos centrales del proyecto fue la medición del clima laboral de las direcciones para tener conocimiento de la percepción que tuvieron los colaboradores respecto a la misma, constatar que tipo de conflictividad existía y a qué nivel se encontraba.

Otro propósito fue mejorar el ambiente de trabajo en que se desenvolvía el personal, porque como se ha mencionado las relaciones interpersonales no eran tan satisfactorias ni gratas, por ende perjudicaba a la forma de desenvolverse en las actividades pertinentes por lo que el trabajo en equipo también se percibió afectado. En el ámbito de la salud mental en el área organizacional, contribuyó a que los trabajadores de las direcciones técnicas puedan presentar confianza entre sus pares y la dirección, optimismo por su trabajo y situaciones inesperadas que pueden surgir en cualquier momento, calidez, entusiasmo por las actividades que realizan, así también contribuyó para que se procure la satisfacción de las necesidades grupales e individuales en relación a los objetivos de la institución.

## 2. Caracterización de los beneficiarios

El proyecto estuvo dirigido hacia las direcciones técnicas de biblioteca y sistemas de la universidad, los cuales estuvieron conformados por un número de personas que se describen en la tabla 5.

Tabla 5. Número de personal en los departamentos técnicos

<b>DIRECCIÓN TÉCNICA DE BIBLIOTECA</b>	<b>DIRECCIÓN TÉCNICA DE SISTEMAS</b>
<b>18 PERSONAS</b>	<b>8 PERSONAS</b>

---

Elaborado por: D. Zambrano, 2016

Se tomó en cuenta que la dirección técnica de biblioteca estuvo integrada tanto por personal con capacidades diferentes que en total son cuatro personas y por el resto de personal. La respuesta de los beneficiarios en cuanto a participación fue positiva, en ambas direcciones técnicas se observó la actitud de colaboración con la facilitadora del taller, así también en la aplicación de la herramienta, por lo que se consideró un nivel de participación alto, así mismo se presencié la actitud de colaboración hacia las instrucciones que se les mencionaron para la continuación del taller, y en la aplicación de la herramienta de medición por lo que el nivel de colaboración también fue alto.

Respecto al nivel de asistencia en la dirección técnica de biblioteca fue alta, es decir el personal asistió a la hora indicada, mientras que en la dirección técnica de sistemas el personal se retrasó a la hora indicada. Las habilidades que se lograron, fueron la escucha activa hacia el resto de personas, el respeto, tolerancia, compromiso, colaboración y comunicación bidireccional. Las habilidades y

capacidades desarrolladas por los grupos fueron la comunicación asertiva, el establecimiento de relaciones interpersonales relevantes y verdaderas con el equipo de trabajo, también la toma de decisiones oportunas identificando necesidades, situaciones, además de consecuencias a largo y mediano plazo.

### **3. Interpretación**

El logro de las actividades del proyecto va de la mano con la generación de experiencias, por esta razón realizar el presente proyecto fue una experiencia enriquecedora de conocimiento, poder llevar a la práctica lo leído, investigado y estudiado en clases durante estos años académicos y así generar acciones desde lo detectado en la institución universitaria hasta generar acciones que conlleven cambios positivos.

Como experiencia se establece que la institución universitaria para poder seguir creciendo, fortaleciéndose, otorgar educación de calidad, tratar de generar cambios a nivel de pensamiento y actitud debería comprometerse con el trabajo hacia las personas que la conforman, como se conoce la universidad está constituida por estudiantes, personal docente y administrativo, quienes cada día con sus acciones, comportamientos y su trabajo le otorgan vida. Por esta razón se deben crear procesos que estén dirigidos hacia el desarrollo profesional y personal de los tres grupos identificados para tratar de no generar exclusiones o causar malestar que luego se denotan al momento de interactuar, convivir y compartir con los demás.

Mediante las observaciones realizadas por mi persona se pudo constatar que al personal administrativo en general no se le brinda el valor real que necesitan, enfocándose en mayor medida hacia el personal docente y los estudiantes. Este valor se denota en la creación de mayor cantidad de cursos, capacitaciones, evaluaciones de desempeño etc, hacia el personal docente, dejando a un lado al personal administrativo que también es un eje y pilar fundamental en la conformación de la universidad, por tal motivo se decidió enfocarse en este grupo.

A pesar de que en la aplicación de la encuesta de medición se pudo conocer la percepción del personal respecto a su ambiente de trabajo, al momento de ejecutar el taller de mejoramiento de clima a través de dinámicas se pudo palpar y trabajar en las necesidades que cada grupo beneficiario del proyecto demandaron, estas necesidades fueron de participación, escucha activa, integración, toma de decisiones y compromiso.

Otra de las experiencias estuvo encaminada hacia el trabajo del personal con capacidades diferentes, en la cual se procuró buscar y adaptar las dinámicas para que no sean invasivas, es decir no permitir que el personal con capacidad diferente se acople a la dinámica así esta requiera un nivel de dificultad alto y mayor esfuerzo, sino que la dinámica se acople a la persona generando facilidad y un nivel normal o mínimo de esfuerzo. La participación del personal en este tipo de procesos es fundamental para crear conciencia sobre las necesidades, creencias, pensamientos y sentimientos del o de los otros para generar mayor tolerancia, respeto y toma de decisiones asertivas.

La participación se reconoce como uno de los mejores incentivos para estimular la producción del empleado y para proporcionarle satisfacción en su trabajo. Además de proporcionar oportunidades al empleado para participar en juntas y conferencias, en comités (...) necesita darse una mayor atención a la necesidad de participación para tomar decisiones acerca del trabajo mismo y de las condiciones bajo las cuales efectúa dentro del grupo de trabajo (Chruden y Sherman, 1973, p. 348).

#### **4. Principales logros del aprendizaje**

Como lecciones aprendidas en la ejecución de todo el proyecto mediante observaciones realizadas por mi persona, se determinó que el personal que participó en el mismo sentían incomodidad, temor, inseguridad al momento de aplicarles alguna herramienta que se base en elementos que tengan que ver con su entorno de trabajo, comportamientos y actitudes de sus compañeros o colaboradores, porque pensaban que se les evaluó para hacer un recorte de personal, sancionarles, multarles o talvez si mencionaban la verdad sobre algún compañero, sus jefes y aún más si era algo negativo o que acontecía en el lugar de trabajo, estos podían tener conocimiento y luego generar repercusiones negativas.

Otra de las lecciones aprendidas estuvo encaminada hacia el tema de la visualización, planificación y posterior ejecución de un proyecto, porque fue preciso observar todas las aristas y componentes, si existía viabilidad, los posibles riesgos o puntos negativos, así mismo los positivos, la financiación del mismo porque a mi criterio ese es el punto más importante y central en un proyecto, sin el presupuesto no se puede concretar nada. Otro punto a tomar en cuenta son los pasos, materiales o procesos que cada uno conlleva, para luego poder implementarlo sin inconvenientes.

Al momento de ejecutar el proyecto, se elaboró la debida encuesta de medición del clima, con las dimensiones que se desearon medir para luego comunicar, tener un punto de referencia o línea base para que mi persona y el personal partícipe tuvieran conocimiento de lo que trataría el proceso. Luego de la elaboración de la encuesta,

para poder aplicarla, se socializó el proceso mediante el envío de correos electrónicos hacia el personal, comunicando el día, hora y lugar.

Una vez que se aplicó la encuesta de medición del clima, se obtuvieron los datos y se procedió a tabularlos, mediante la tabulación se determinó cuáles fueron las dimensiones donde los colaboradores percibieron cierta insatisfacción en su ambiente de trabajo, también aquellos donde existió satisfacción, esta descripción fue plasmada en un informe. A partir de allí se investigaron las dinámicas que se aplicaron, tomando en cuenta los elementos que se especificaron previamente para cada dirección, además hacia las dimensiones en que se enfocaron, fue así que se generó un taller para el mejoramiento del clima laboral, donde se trabajó con las dinámicas.

Después del taller se obtuvieron dos elementos para concluir el proyecto, que fueron una encuesta para evaluar el taller de mejoramiento del clima laboral, en ambas direcciones técnicas y otra encuesta para poder determinar si el ambiente de trabajo fue mejorado o no. El proyecto aportó con un gran aprendizaje a nivel de lo que respecta el tema de ambiente laboral, como y de qué manera el departamento de GTH está interviniendo en estos procesos hacia los diferentes departamentos técnicos por los que está conformada la universidad, además como el personal percibe el ambiente, las relaciones con sus compañeros de trabajo y su rendimiento en las actividades que realiza.

La formación académica recibida aportó en el entendimiento y manejo desde la práctica, es decir cómo se vive y maneja en el mundo de las organizaciones el tema

del clima laboral, porque desde las mismas direcciones por las que está constituida la universidad este tema es algo que muchas veces no se desea trabajar, ya sea porque no existe interés o porque aún está inmerso en el pensamiento de la gran mayoría de que este tipo de procesos no resulta conveniente o no aporta ningún cambio en las organizaciones.

De lo aprendido en el proceso de formación académica a través de estos años y que se pudo implementar en el proyecto fue el tema de la comunicación, ya que mediante este aspecto y herramienta poderosa se puede llegar a lograr cualquier objetivo que se plantee, además si se deseó generar un cambio real fue preciso que la información que se entregó, pasará primero por las direcciones o mandos estratégicos de las instituciones porque mediante su aprobación fue posible cumplir con lo esperado, después la información fue enviada hacia los cargos medios y operativos para que tuvieran el debido conocimiento de lo que se ejecutó y por lo cual serían participes. La comunicación permitió también establecer mejores relaciones entre compañeros, colegas y superiores para poder trabajar eficazmente.

Como experiencias positivas cabe destacar la amabilidad, atención y respeto que supieron brindar el personal con el cual se desarrolló el proyecto, a pesar de que no todos estuvieron muy convencidos con la idea, supieron apoyar de la mejor manera, así mismo los directores mostraron una actitud de flexibilidad y acogimiento de la idea propuesta, claro está que con cada uno de ellos se establecieron ciertas pautas y directrices que se debieron seguir para el cumplimiento de lo esperado como por ejemplo el lugar donde se realizarían los planes de mejora, en que horario, como se ejecutarían etc.

Otra experiencia positiva fue el apoyo de los compañeros y director del departamento técnico de GTH ya que sin su dirección no habría sido posible efectuar la idea concebida. También el hecho de investigar y realizar un taller de dinámicas como parte del plan de acción hacia personas con capacidades diferentes fue otro aspecto positivo del cual el personal de biblioteca estuvo a gusto porque es bastante complejo tratar de integrar dinámicas para que estas se acoplen, desarrollen y entreguen los resultados esperados tanto con personal con capacidades diferentes como con el resto.

Como experiencias negativas se resaltó el tiempo, que relativamente es muy difícil que pueda ser cedido para estos procedimientos debido a que cada personal y dirección técnica debe ajustarse a los horarios de trabajo y más si la atención está casi y completamente dirigida hacia los estudiantes, como fue el caso del departamento de biblioteca, donde el tiempo para la ejecución de los planes de acción fue corto y rápido ya que al encontrarse próximo a la semana de exámenes debió estar en completo funcionamiento. En el caso del departamento de sistemas se pudo ampliar un poco las horas de ejecución pero se tuvo presente que existía un horario y tareas por cumplir.

Como alternativas para situaciones similares, lo que se cambiaría sería el tema de las dinámicas para que sean mayormente efectivas respecto de los puntos que se trataron, así mismo poder adquirir mayor experiencia en la práctica por parte de mi persona para poder facilitar de mejor manera el proceso de realización de un taller.

Lo que no se cambiaría sería el apoyo por parte de GTH para cumplir el presente proyecto, también la actitud de amabilidad, respeto del personal y direcciones de los departamentos con los que se intervino. El tema del tiempo es un aspecto del cual no se puede ejercer un control directo de mi persona ni de las direcciones ya que es una norma que debe ser regida en toda la institución.

También se lograron los objetivos que consistieron en medir y mejorar el clima laboral de los departamentos de biblioteca y sistemas de la universidad, ya que se construyó la encuesta con las respectivas dimensiones que se desearon medir, luego de esto se tabularon los resultados y se crearon los planes de acción en cuanto a las dimensiones que se necesitaron mejorar en ambas direcciones, al final se elaboró una encuesta para poder determinar si se mejoró o no el ambiente laboral.

Como posible elemento de riesgo identificado en el proceso, fue la actitud de algunos colaboradores, quienes presentaron escepticismo y descontento en la ejecución de los planes de acción (dinámicas) ya que estas actitudes pudieron conllevar a que el equipo tomara la misma actitud y no existiera el respeto y colaboración esperada, por lo tanto hubiera sido perjudicial para la consecución del proyecto.

Los planes de acción a trabajar en sí fueron innovadores, porque se mentalizó la idea de mejorar el clima mediante una nueva propuesta que fue la ejecución de dinámicas para las dos direcciones técnicas con los que se estaba trabajando, esta idea no es algo común ya que por lo general para mejorar el clima de una organización a lo largo de los años, se han ejecutado otro tipo de acciones como la

realización de actividades fuera del contexto laboral (actividades recreativas), cambio o redistribución del espacio físico donde se labora, reconocimiento, incentivos cuando se han realizado de manera óptima las actividades o el aumento de la remuneración, que en muchos casos han generado resultados positivos y en otros no han generado cambio alguno.

La ejecución de dinámicas para las personas con capacidades diferentes también fue innovador porque no fueron excluidos del grupo de trabajo, por esta razón se buscó la manera para que las dinámicas no solo se enfocaran hacia el tema del mejoramiento del clima sino que también se acoplaran a las necesidades de las personas con discapacidad, además de poder integrar al grupo en su totalidad para no desplazar a nadie.

Otro elemento que se consideró innovador fue la utilización de Tecnologías de la información y comunicación (Tic's) que en la actualidad con la tecnología que se cuenta y en el mundo organizacional debe ser una prioridad incluirlos para ahorrar en costes y movilización, el uso de las Tic's en el proyecto estuvo enfocado en la elaboración de la encuesta para la evaluación del taller y para la encuesta del mejoramiento del clima, mediante la plataforma virtual denominada E-encuesta, se generaron las preguntas de ambas encuestas, una vez terminadas y aprobadas, fueron enviadas por correo electrónico mediante un link hacia el personal para que fueran respondidos, así mismo el propio programa generó automáticamente la tabulación de los resultados.

Surgió un impacto a nivel de la percepción y modo de pensar que tiene muchas veces la dirección de los departamentos sobre estos procesos, al poder crear un espacio de escucha y conocimiento sobre los deseos, necesidades, temores de los colaboradores, se generó mayor confianza y compromiso con el equipo de trabajo. El impacto hacia las personas con capacidades diferentes fue a nivel de acogimiento, integración y participación, así como uno de ellos comentó en la parte final del proceso que para él fue emocionante que surjan estos espacios para poder participar de las actividades con todos, porque de otra manera se hubiera rehusado al pensar que no podría ejecutarlo y que talvez incomodaría a sus compañeros.

También existió un impacto en la manera de pensar y actuar del resto de colaboradores, sobre lo que realizan diariamente, como y de qué manera lo ejecutan, la forma de relacionarse, comunicarse y desenvolverse con sus superiores, pares y compañeros en general de la institución. De acuerdo a la formación recibida durante estos años en la carrera y las investigaciones realizadas por cuenta propia, es conocido que las personas necesitamos satisfacer necesidades de tipo biológicas, de seguridad, autorrealización y estima pero para mantener una correcta salud mental es preciso no separar lo físico de lo mental.

Como menciona (Materazzi) “Se debe hablar tan solo de Salud, para no caer en la dicotomía mente-cuerpo. Es decir, si hablamos de Salud Mental, se puede pensar que existe otra Salud Física” (Materazzi, 1991, p.34). Se debería hablar de salud en general ya que al ser personas poseemos una estructura y ésta no debería ser fragmentada, porque muchas veces se entrega especial relevancia a la salud física pero la mental queda rezagada, por lo que debería ser al contrario, si nuestra salud

mental está en óptimas condiciones, es decir si tenemos la capacidad de controlar nuestras emociones, pensamientos y determinados actos perjudiciales esto se verá reflejado también en nuestra salud física.

Retomando el tema de las necesidades, para alcanzar una salud mental adecuada, las personas deberían recibir oportunos elementos en cada una de las diversas etapas del desarrollo y crecimiento, sin dejar de lado los componentes genéticos, estos elementos pueden ser físicos, psicosociales y socioculturales. (Materazzi, 1991, p.42). Estos tres elementos son fundamentales para propender de una correcta salud mental, pero referente al proyecto se consideró importante enfocarse en los aportes psicosociales

Aportes psicosociales. Comprenden la estimulación del desarrollo intelectual y afectivo del ser humano a través de su interacción con los demás miembros de la familia, sus pares, sus superiores, sus preceptores, sus creencias y, finalmente, su trabajo. En esta instancia surge lo que se llama “satisfacción” de las necesidades interpersonales. (...) Una forma operativa de clasificarlas sería: a) Las necesidades de intercambio de amor y afecto. b) Las necesidades de limitación y control. c) Las necesidades de participación en la actividad colectiva. (Materazzi, 1991, p. 42).

El impacto que el proyecto ha tenido en la salud mental de los participantes tomando como referencia a la cita anterior del autor, estuvo dirigido hacia el cumplimiento de las necesidades que se evidenciaron como equipo de trabajo, ya que se pudo satisfacer la necesidad de los colaboradores por participar en las diversas tareas o

actividades que proporciona la institución sin descartar a nadie, es decir de manera conjunta e integrativa, también se contribuyó para que los colaboradores presenten confianza hacia sus compañeros y sus superiores, además se generó entusiasmo y optimismo por las tareas que ejecutan cotidianamente, con esto se ha logrado la satisfacción de las necesidades y requerimientos de participación e interrelación.

## **5. Conclusiones y recomendaciones**

### **5.1. Conclusiones**

El presente proyecto y reconstrucción de la experiencia se determina como un punto de partida y referencia para posteriores estudios e investigaciones que se deseen trabajar, ya que existirá una base sobre la medición del clima laboral en ambas áreas, también con el formato de encuesta de medición del clima entregado, si se desea se pueden realizar cambios o mejoras para más resultados.

Este proceso se puede complementar con otros para buscar soluciones alternativas en cuanto a conflictos que puedan existir, porque el trabajo conjunto, continuo y permanente entre las áreas que conforman la institución hace que los colaboradores se motiven y desempeñen con eficiencia.

La utilización de herramientas tecnológicas, las Tic's es una parte a destacar en el proceso de ejecución del proyecto, estas herramientas como la E-encuesta ayudan a facilitar cualquier proceso donde se utilicen encuestas, ya que se pueden enviar mediante un link vía electrónica a las personas interesadas, además de generar automáticamente la respectiva tabulación, por lo que se genera un ahorro en costes de materiales y movilización.

Todo proceso que se ejecute en una organización, es importante no excluir a personas que posean capacidades diferentes ya que ellos también son parte del

personal que al igual que el resto tienen una concepción de la percepción de su ambiente de trabajo, si este es grato, genera optimismo, entusiasmo o por si el contrario genera desconfianza, miedo o estrés.

Realizar los planes de mejoramiento mediante dinámicas fue otro elemento innovador a parte del uso de plataformas virtuales, con ellas se deseó insertar otro mecanismo para la mejora del clima laboral dejando a un lado los mecanismos o elementos ya conocidos.

## **5.2. Recomendaciones**

Se recomienda continuar y perfeccionar con estos procesos que son fundamentales para el desarrollo de la universidad y del personal que labora en la misma, ya que se diseñan para el beneficio de los mismos, al conocer la percepción que el personal tiene acerca de su clima de trabajo se puede gestionar actividades para poder mejorarlo y mantenerlo, en el caso de que el clima sea positivo.

Se recomienda que el proceso de clima laboral se ejecute en las demás áreas de la universidad para tener resultados, porque actualmente no se están realizando y lo que no se mide no se puede mejorar. El proyecto ejecutado es la base para poder trabajar en proyectos e investigaciones futuras.

Respecto a los planes de acción se pueden desarrollar otros o perfeccionar las dinámicas según se considere oportuno, además la actitud de apertura y

participación que posean las personas involucradas en el proyecto o investigación es relevante para llevar a cabo procesos de mejora.

La institución universitaria debe tener presente la preocupación por el desarrollo, crecimiento personal y profesional del personal administrativo así como lo realizan con el personal docente para no desplazarlos ya que el trabajo que ellos realizan también es relevante para la universidad.

Es preciso que la dirección técnica de Gestión de Talento Humano realice un seguimiento de estos procesos con los directores de cada dirección técnica para garantizar la efectividad y continuidad de los mismos.

## Referencias

- Acevedo, A. (2010). *Aprender Jugando1 dinámicas vivenciales para capacitación, docencia y consultoría*. Mexico: Limusa.
- Arnold, J. y Randall, R. (2012). *Psicología del trabajo*. Mexico: Pearson.
- Bordas, M. J. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid: UNED.
- Calidar, c. (10 de noviembre de 2015). *Comunicación efectiva para crear cultura de calidad*. [Archivo de video]. Recuperado el 28 de diciembre de 2016, de <https://www.youtube.com/watch?v=T1GTb8lOTnM>
- Caydepoconsulting. (10 de mayo de 2012). *Taller de integración y trabajo en equipo*. Monterrey. [Archivo de video]. Recuperado el 28 de diciembre de 2016, de [https://www.youtube.com/watch?v=HRaxH5h5n\\_k](https://www.youtube.com/watch?v=HRaxH5h5n_k)
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. Mexico: McGraw-Hill.
- Chruden, y Sherman. (1973). *Administración de personal*. Mexico: CECSA.
- García, B. (2009). *Manual de métodos de investigación para las ciencias sociales*. Mexico: Manual Moderno.
- Gómez, C. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. *Acta Colombiana de psicología* (11), 97-113. Recuperado el 04 de 01 de 2016, de file:///C:/Users/diana/Downloads/482-1396-1-SM.pdf
- González, M. (2006). *Habilidades Directivas*. España: INNOVA.

Leer.es. (26 de junio de 2012). *Ocupa tu lugar*. [Archivo de video]. Recuperado el 28 de diciembre de 2016, de <https://www.youtube.com/watch?v=9hX8Rsl2hVE>

Materazzi, M. (1991). *Salud Mental Una Propuesta de Prevencion Permanente*. Buenos Aires: Paidós.

Ortiz Ocaña, A. (2015). *Enfoques y métodos de investigación en las ciencias sociales y humanas*. Bogotá: Ediciones de la U.

Pauom1603. (09 de agosto de 2011). *Slideshare*. Obtenido de Dinámica de relaciones humanas y comunicación: <http://es.slideshare.net/Pauom1603/dinmica-de-relaciones-humanas-y-comunicacin>

Segovia, R. d. (02 de diciembre de 2015). *Vuelo y me caigo*. [Archivo de video]. Recuperado el 28 de diciembre de 2016, de <https://www.youtube.com/watch?v=op0NmFI9OFQ>

Soto, C. (20 de noviembre de 2013). El círculo. [Mensaje en un blog]. Recuperado el 28 de diciembre de 2016, de Dinámicas para el trabajo social: <http://carlaivania.blogspot.com/2013/11/el-circulo.html>

Universidad Politécnica Salesiana. (s.f.). *Razón de ser*. Recuperado el 29 de 12 de 2016, de <http://www.ups.edu.ec/web/guest/razon-de-ser>

Universidad Politécnica Salesiana. (s.f.). *Reseña histórica*. Recuperado el 29 de diciembre de 2016, de <http://www.ups.edu.ec/web/guest/resena-historica>

William, G. y Paul, H. (2008). *Métodos de investigación social*. México: Trillas.

## 6. Anexos

### Anexo 1. Encuesta para el diagnóstico de la situación de la Universidad Politécnica Campus Girón

#### ENCUESTA

La siguiente encuesta tiene como finalidad receptar información sobre los procesos que son ejecutados en el área de Gestión del Talento Humano a fin de obtener criterios para su mejoramiento

1. ¿La información que recibió en el proceso de inducción ha sido suficiente para desempeñar sus labores?

SI

NO

2. ¿Ha recibido cursos de capacitación que satisfaga la realización de su trabajo?

SI

NO

3. ¿En el proceso de selección, el departamento de GTH especifica claramente los documentos que se deben adjuntar para la postulación?

SI

NO

4. ¿En su lugar de trabajo están preparados para enfrentar un eventual desastre natural?

SI

NO

5. ¿Conoce la misión, visión y valores de la institución?

SI

NO

6. ¿Tiene conocimiento acerca de los riesgos psicosociales que tiene el lugar donde labora?

SI

NO

7. ¿Cree usted que en su área se fomenta el trabajo en equipo y el compañerismo?

SI

NO

8. ¿Considera que en su área se toma en cuenta sus opiniones, las que son consideradas para la toma de decisiones?

SI

NO

9. ¿Conoce el perfil y descripción de su puesto de trabajo?

SI

NO

10. ¿Considera que la comunicación interna de su área funciona correctamente?

SI

NO

11. ¿Cómo califica la relación con sus compañeros de trabajo?

Excelente

Buena

Regular

Mala

Anexo 2. Encuesta para la medición del clima laboral en los departamentos técnicos de biblioteca y sistemas

La Universidad Politécnica Salesiana, como institución preocupada por la satisfacción de sus colaboradores, desea conocer su opinión acerca del ambiente de trabajo donde se desenvuelve, se le agradece de antemano dedicar unos minutos de su tiempo para contestar la presente herramienta. Se aclara que todas las respuestas así como la herramienta en general tendrán el carácter de anónimas. En cada uno de los ítems, coloque una X en el recuadro que considere pertinente.

ITEMS		TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI EN ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN ACUERDO	TOTALMENTE EN ACUERDO
COOPERACIÓN Y RESPONSABILIDAD	1. Puedo contar con la cooperación de mis compañeros cuando surgen problemas en mi trabajo.					
	2. Cuando la situación requiere la colaboración de todas las personas del departamento para la ejecución de una actividad, se cumple con lo solicitado.					
	3. Cuando se lleva a cabo una actividad, el equipo de trabajo se responsabiliza.					
LIDERAZGO	4. Considera que su jefe delega actividades y tareas sin favoritismos.					

	5. Su jefe escucha atentamente los puntos de vista y recomendaciones de sus colaboradores.					
	6. Cuando el jefe se dirige hacia los colaboradores, lo hace con respeto, sin distinción alguna.					
ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN	7. Cuando se asigna una actividad o tarea, esta se cumple a tiempo por todos.					
	8. En el área donde laboro se brinda el debido reconocimiento a las personas que se esfuerzan por alcanzar las metas trazadas.					
	9. En la institución, las actividades que se realizan para desarrollar los conocimientos y habilidades de los trabajadores son útiles y se logran poner en práctica en el día a día de labores.					
RELACIONES	10. Siento que las relaciones entre mis compañeros y jefe son respetuosas y generan estima.					

	11. Considera que las relaciones que existen entre el personal de su área y el de otros departamentos de la institución son cordiales.					
	12. Cuando surgen imprevistos o problemas con los estudiantes o compañeros en general, por un error que usted cometió, su jefe le retroalimenta adecuadamente.					
COMUNICACIÓN	13. Cuando existen reuniones en el área para tratar asuntos importantes, se considera la opinión de todo el equipo.					
	14. Cuando existen eventos o procesos que se realizan en la institución, los canales de comunicación que se utilizan permiten que la información llegue a todos.					
	15. En el área de trabajo donde desempeño mis actividades, se utiliza la crítica constructiva para producir cambios en la actitud de las personas.					

Anexo 3. Encuesta para la evaluación del taller de mejoramiento del clima laboral aplicado en la dirección técnica de biblioteca

<b>Preguntas</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni en acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>En acuerdo</b>	<b>Totalmente en acuerdo</b>
<b>1. El lugar donde se desarrollaron las dinámicas fue cómodo y apropiado.</b>					
<b>2. La facilitadora utilizó correctamente el tiempo y los recursos.</b>					
<b>3. Las dinámicas utilizadas fueron de interés y utilidad.</b>					
<b>4. Las dinámicas fueron relevantes para el trabajo que realiza cotidianamente.</b>					
<b>5. Los participantes intervinieron con sus comentarios y aportes respecto al taller sin problema alguno.</b>					
<b>6. Se propició la participación de todos los colaboradores.</b>					
<b>7. La retroalimentación estuvo alineada con los objetivos de cada dinámica.</b>					
<b>8. La dinámica donde se tenía que atar las piernas de un compañero con otro mediante el uso de la cinta scotch, motivó a continuar con la participación.</b>					
<b>9. Las instrucciones para la ejecución de las dinámicas fueron claras y explicativas.</b>					

<b>10. La dinámica "Ocupa tu lugar" donde se utilizó papel periódico fue:</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Integrativa		
Motivó la participación		
Generó trabajo en equipo		
Fomentó la interacción entre compañeros para lograr con la consecución de la dinámica		
<b>11. La dinámica denominada "1,2,3" donde debían colocarse en parejas y responder a,b,c luego alzar los brazos, aplaudir y decir gol, fue:</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Integrativa		
Favoreció la comunicación entre compañeros		
Motivó la participación		
Fomentó la interacción entre compañeros para lograr con la consecución de la dinámica		
<b>12. La dinámica "El círculo" donde tenían que agarrarse de las manos y no dejar que el compañero que este dentro del círculo se cayera, fue:</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Integrativa		
Favoreció la interacción		
Generó confianza entre los compañeros		

Fomentó la participación									
<b>13. En la escala del 1 al 10, donde 1 significa el valor más bajo y 10 el más alto. Considera que las actividades realizadas ayudan a propiciar el clima laboral</b>									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>14. Comentarios y sugerencias respecto al taller</b>									

Anexo 4. Encuesta para la evaluación del taller de mejoramiento del clima laboral aplicado en la dirección técnica de sistemas

<b>Preguntas</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni en acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>En acuerdo</b>	<b>Totalmente en acuerdo</b>
<b>1. El lugar donde se desarrollaron las dinámicas fue cómodo y apropiado</b>					
<b>2. La facilitadora utilizó correctamente el tiempo y los recursos</b>					
<b>3. Las dinámicas utilizadas fueron de interés y utilidad</b>					
<b>4. Las dinámicas fueron relevantes para el trabajo que realiza cotidianamente</b>					
<b>5. Los participantes intervinieron con sus comentarios y aportes respecto al taller sin problema alguno</b>					
<b>6. Se propició la participación de todos los colaboradores</b>					
<b>7. La retroalimentación estuvo alineada con los objetivos de cada dinámica</b>					
<b>8. Las instrucciones para la ejecución de las dinámicas fueron claras y explicativas</b>					

<b>9. La dinámica donde tenían que contestar el cuestionario sobre la escucha activa:</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Fomentó la participación		
Ayudó a evaluar la capacidad de escucha entre los participantes		
En la retroalimentación se destacó la importancia de la comunicación entre el equipo de trabajo		
<b>10. La dinámica donde tenían que crear su departamento en consenso con los integrantes del equipo:</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Favoreció el trabajo en equipo		
Favoreció la toma de decisiones		
Motivó la participación		
Fomentó la interacción y comunicación con el resto de compañeros		
<b>11. La dinámica donde tenían que decir "Vuelo" y "Me caigo", el resto de compañeros alzaban por los aires al compañero que lo decía y lo recogían para que no se cayera:</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Fomentó la confianza entre los compañeros de trabajo		
Motivó la cooperación y colaboración entre los participantes		
Favoreció el trabajo en equipo		

Fomentó la interacción y comunicación con el equipo para tomar decisiones y no dejar caer al o los compañeros y así mismo levantarlo o levantarlos por los aires.		
<b>12. La dinámica donde los participantes tenían que formar parejas uno de ellos hablar y el otro escuchar, en diferentes fases:</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Favoreció la participación		
Integrativa		
Ayudó a evidenciar los diversos obstáculos existentes en la comunicación y relaciones interpersonales		
Fomentó la importancia de una correcta comunicación para fortalecer las relaciones interpersonales		
<b>13. Considera que la participación de todos los miembros del equipo de trabajo es relevante en este tipo de talleres. ¿Por qué?</b>		
<b>14. En la escala del 1 al 10, donde uno significa el valor más bajo y 10 el más alto. Considera que las actividades realizadas en el taller ayudan a propiciar el clima laboral.</b>		
1      2      3      4      5      6      7      8      9      10		
<b>15. Comentarios y sugerencias respecto al taller</b>		

Anexo 5. Encuesta para conocer el mejoramiento del clima en las direcciones técnicas de biblioteca y sistemas

DIMENSIONES	ITEMS
<b>Comunicación</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Considera que la comunicación entre sus pares ha mejorado considerablemente luego de participar en el taller de mejoramiento del clima laboral?</li> <li>2. ¿Piensa que la comunicación entre la dirección y los colaboradores ha mejorado luego de participar en el taller de mejoramiento del clima laboral?</li> <li>3. ¿De qué manera o forma se ha mejorado la comunicación entre pares?</li> <li>4. ¿De qué modo se ha mejorado la comunicación entre la dirección y los colaboradores?</li> </ol>
<b>Liderazgo</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. ¿Piensa que la forma de liderazgo de la dirección en su departamento ha mejorado? ¿Por qué?</li> <li>6. ¿Considera que la dirección del departamento realiza una planificación de actividades adecuada? ¿Por qué?</li> <li>7. ¿Percibe que la delegación de tareas por parte de la dirección se realiza de manera equitativa? ¿Por qué?</li> <li>8. ¿Cómo considera que se ha mejorado la influencia que tiene la dirección hacia el equipo de trabajo para la consecución de los objetivos?</li> </ol>

<p><b>Relaciones</b></p>	<p>9. ¿Cree que las relaciones interpersonales entre compañeros del departamento se han mejorado luego del taller?</p> <p>10. ¿Piensa que las relaciones interpersonales entre los colaboradores y la dirección ha mejorado luego de la participación en el taller?</p> <p>11. ¿De qué forma se ha mejorado las relaciones interpersonales entre colaboradores?</p> <p>12. ¿Cómo se ha mejorado las relaciones interpersonales entre la dirección y los colaboradores?</p>
<p><b>Responsabilidad y cooperación</b></p>	<p>13. ¿De qué modo cree que el trabajo en equipo se ha fortalecido en el departamento?</p> <p>14. ¿Piensa que sus compañeros del departamento presentan mayor responsabilidad frente a las actividades que les son asignadas?</p> <p>15. ¿Considera que la dirección apoya a sus colaboradores en las distintas actividades que deben realizar?</p> <p>16. ¿De qué forma la dirección apoya a los colaboradores cuando lo requieren?</p>
<p><b>Estructura y organización</b></p>	<p>17. ¿El director distribuye las tareas y actividades de manera igualitaria a sus colaboradores?</p> <p>18. ¿De qué manera se ha mejorado la división de tareas en su departamento?</p> <p>19. ¿Cree que han sido relevantes las actividades que realiza la institución para el desarrollo profesional y personal?</p> <p>20. ¿En qué aspectos considera usted, aportan los procesos que se han llevado a cabo en la institución?</p>

--	--