

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO**

**CARRERA:  
PSICOLOGÍA**

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

**TEMA:  
ESTUDIO DE CLIMA LABORAL E IMPLEMENTACIÓN DE PLANES DE  
MEJORA PARA LA DIRECCIÓN TÉCNICA DE FINANZAS Y  
PRESUPUESTOS DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA,  
SEDE QUITO.**

**AUTORAS:  
YADIRA ESTEFANÍA LÓPEZ MANCERO  
LORENA ESTEFANÍA SANTOS GONZÁLEZ**

**DIRECTORA:  
CINDDY CRISTINA TAMAYO BARRENO**

**Quito, mayo del 2015**

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO  
DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

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

Quito, mayo de 2015

---

Yadira Estefanía López Mancero

C.I. 1726051426

---

Lorena Estefanía Santos González

C.I. 1718471632

## **DEDICATORIA**

A Dios por guiar mis pasos e iluminar mi camino en todo momento y por haberme permitido el haber llegado hasta este momento tan importante en mi formación profesional.

A mis padres quienes gracias a su apoyo y amor incondicional en cada momento y obstáculo que se me presentó y por su confianza depositada en mí para lograr este sueño, se la dedico a ellos.

A mi gran amiga y compañera Lore por su apoyo y perseverancia para lograr juntas alcanzar esta meta.

Yadira López Mancero

Dedico este proyecto de tesis principalmente a mis padres, que gracias a su guía y apoyo permanente han hecho posible que lo ayer fue tan solo un sueño hoy sea una realidad.

A mis hermanos que han estado a mi lado en todo momento.

A mi prima que con sus enseñanzas ha sido la inspiración y motivación de esta carrera.

A mis amigas y amigos que a pesar del tiempo y la distancia han estado pendientes de que la meta planteada se cumpla.

Lorena Santos González

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1.....</b>	<b>3</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
1.1. La organización .....	3
1.1.1 Teorías organizacionales clásicas .....	3
1.1.2. Enfoques actuales de la teoría de la organización .....	5
1.2. Comportamiento organizacional (CO).....	7
1.2.1. Individuo en la organización.....	8
1.2.2. Los grupos en la organización .....	8
1.3. Psicología de la salud ocupacional .....	9
1.3.1. Aspectos conceptuales .....	9
1.3.2. Clasificación de riesgos .....	9
1.3.3. Riesgos psicosociales.....	11
1.4. Cultura organizacional.....	12
1.4.1. Aspectos conceptuales .....	12
1.4.2. Estilos organizacionales.....	13
1.5. Clima organizacional .....	15
1.5.1. Aspectos conceptuales .....	15
1.5.2. Tipología de clima organizacional.....	16
1.5.3. Interacción del clima organizacional con otros factores.....	19
1.5.4. Medición de clima organizacional .....	20
1.5.5. Importancia de un clima laboral saludable .....	21
<b>CAPÍTULO 2.....</b>	<b>23</b>
<b>UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA</b>	
2.1. Análisis organizacional.....	23
2.2.1. Reseña histórica .....	24
2.1.2. Objetivos .....	25
2.2. Estructura organizacional interna .....	25
2.2.1. Misión .....	25
2.2.2. Visión .....	26
2.2.3. Organigramas.....	26

2.3. Normativa .....	30
2.3.1. Normativa externa: .....	30
2.3.2. Normativa interna: .....	30
2.4. Planificación UPS.....	30
2.4.1. Líneas estratégicas: .....	31
2.4.2. Plan de mejoras institucional 2013 .....	35
2.5. Análisis test Navarra.....	36
2.5.1. Resultados .....	40
<b>CAPÍTULO 3.....</b>	<b>43</b>
<b>HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL</b>	
3.1. Plan de comunicación .....	44
3.2. Cuestionario de Clima Laboral (CLA) .....	45
3.2.1. Descripción de las variables del CLA.....	46
3.3 Entrevista individual.....	57
3.4 Entrevista grupal.....	58
3.5 Descripción de la población .....	59
3.6 Informe de resultados CLA.....	63
3.7. Sistematización de entrevistas .....	72
3.7.1. Entrevista de grupo campus Girón.....	72
3.7.2. Entrevistas individuales campus Girón y otros campus .....	73
<b>CAPÍTULO 4.....</b>	<b>76</b>
<b>PLANES DE MEJORA</b>	
4.1. Organización.....	76
4.2. Innovación .....	78
4.3. Información .....	79
4.4. Condiciones .....	81
4.5. Implicación .....	83
4.6. Autorrealización .....	85
4.7. Relaciones .....	86
4.8. Dirección .....	87

<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>88</b>
<b>LISTA DE REFEFRENCIAS .....</b>	<b>91</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Factores de riesgo.....	9
Tabla 2. Perfiles organizacionales.....	14
Tabla 3. Tipología del clima laboral .....	16
Tabla 4. Beneficios de un clima laboral saludable y consecuencias de un clima inapropiado.....	22
Tabla 5. Objetivos estratégicos de la gestión administrativa .....	32
Tabla 6. Tipos de liderazgo .....	53
Tabla 7. Guía para la interpretación del CLA .....	56
Tabla 8. Guía para la entrevista individual .....	57
Tabla 9. Resultado CLA de la Dirección Técnica de Finanzas y Presupuestos campus Girón .....	67
Tabla 10. Resultado CLA de la Dirección Técnica de Finanzas y Presupuestos. Otros campus.....	69
Tabla 11. Matriz del plan de mejora factor organización .....	77
Tabla 12. Matriz del plan de mejora factor innovación .....	79
Tabla 13. Matriz del plan de mejora factor información .....	80
Tabla 14. Matriz del plan de mejora factor condiciones.....	83
Tabla 15. Matriz del plan de mejora factor implicación .....	85
Tabla 16. Matriz del plan de mejora factor autorrealización .....	86
Tabla 17. Matriz del plan de mejora factor relaciones.....	87
Tabla 18. Matriz del plan de mejora factor dirección .....	88

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Órganos colegiados-autoridades-unidades técnicas .....	27
Figura 2. Organigrama funcional de la sede .....	28
Figura 3. Estructura organizacional de la Dirección Técnica de Finanzas y Presupuestos .....	29
Figura 4. Porcentaje logrado en la ejecución de los objetivos de la línea estratégica pertinencia y efectividad de la gestión administrativa. ....	36
Figura 5. Factores psicosociales-identificación de situaciones de riesgo .....	39
Figura 6. Factores psicosociales UPS Navarra .....	40
Figura 7. Test de Navarra-UPS. Por tipo de personal .....	41
Figura 8. Logotipo del plan de comunicación.....	45
Figura 9. Jerarquía de necesidades.....	50
Figura 10. .Distribución de la población en función a las áreas de la Dirección Técnica de Finanzas y Presupuestos .....	59
Figura 11.Distribución de la población en función a los cargos de la Dirección Técnica de Finanzas y Presupuestos .....	60
Figura 12. Distribución de la población en función de los diferentes Campus.....	61
Figura 13. Distribución de la población en función de las edades.....	62
Figura 14. Distribución de la población en función a la antigüedad.....	63
Figura 15. Resultado general CLA de la Dirección Técnica de Finanzas y Presupuestos.....	64
Figura 16. Resultados Campus Girón .....	68
Figura 17. Resultados otros campus.....	69
Figura 18. Resultado de la dimensión CLA de la Dirección Técnica de Finanzas y Presupuestos de la UPS y sus diferentes campus.....	71

## RESUMEN

En la antigüedad, las organizaciones con el propósito de cumplir su razón de ser estaban enfocadas de manera prioritaria en la producción de bienes y servicios más que en el bienestar de los trabajadores, lo cual generó problemáticas con respecto a la administración, a las tareas y al personal; por tal razón este enfoque con el pasar del tiempo se modificó prestando mayor atención a las necesidades del colaborador, quien requiere desarrollarse en un clima laboral saludable, que le brinde seguridad y confianza en aspectos empresariales y personales, que influye en el nivel de satisfacción.

Cuando una persona se refiere a su lugar de trabajo, generalmente alude al clima laboral que percibe de la organización, por ello la importancia de realizar un proyecto de medición que contribuya a establecer planes de mejora para la Dirección Técnica de Finanzas y Presupuestos de la UPS.

La metodología utilizada para la medición es la siguiente:

### Metodología cuantitativa

- CLA (Cuestionario de Clima Laboral) Compuesto por dos ejes que son: empresa y persona, cada eje contiene cuatro factores, el primero abarca organización, innovación, información, condiciones, mientras que el segundo contempla implicación, autorrealización, relaciones y dirección.

### Metodología cualitativa

- Entrevistas individuales: Permite conocer la percepción de los colaboradores en cuanto a los diferentes factores del CLA.
- Entrevista grupal: Refiere una visión general del grupo con respecto a las dimensiones abordadas por el CLA.

Una vez analizados los datos obtenidos de las herramientas aplicadas, se buscó estrategias de mejora acorde a cada uno de los factores del cuestionario de clima laboral, otorgando énfasis a las sugerencias propuestas por los integrantes del área.

## ABSTRACT

In ancient times, organizations with the purpose of fulfilling its mission were focused priority in the production of goods and services rather than the welfare of workers, which caused problems with the administration, tasks and staff; for this reason, this type of administration changed during the years, paying greater attention to the needs of the employees, to whom need to develop in a healthy working environment, that gives them confidence and trust in business and personal aspects, that influence the level of satisfaction.

When someone refers to their place of work, usually refers to the working environment perceived in the organization, hence the importance of a measurement project to help establish improvement plans to the Technical Department of Finance and Budgets UPS.

The methodology used for the measurement is as follows:

### Quantitative methodology

- CLA (Employee Satisfaction Questionnaire) Consisting of two axes are: business person, each axis contains four factors, the first covers organization, innovation, information, conditions, while the second provides for involvement, self, relationships and address.

### Qualitative methodology

- Individual interviews: Helps to know the perception of employees regarding the various factors of CLA.
- Group interview: Refers an overview of the group in relation to the factors addressed by the CLA.

After analyzing the data obtained from the applied tools, improvement strategies were explored according to each of the factors working environment questionnaire, giving emphasis to the suggestions made by the members area.

## INTRODUCCIÓN

El éxito de toda organización es que sus colaboradores quienes son el elemento más importante marchen alineados a su misión y visión, es decir, que se produzca una sinergia que guíe las acciones de los integrantes al alcance de los objetivos establecidos. Para ello es esencial la generación de un ambiente de trabajo óptimo que brinde confort y confianza para cumplir con las tareas planteadas a cabalidad, donde los trabajadores se sientan satisfechos y comprometidos con su rol y con la organización en general.

La Psicología de la salud ocupacional “es la disciplina que se ocupa de la aplicación de la Psicología a la mejora de la calidad de vida laboral, de proteger y promover la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores” (National Institute of Occupational Safety and Health, NIOSH). Tomando en cuenta esta concepción existen factores que podrían poner en peligro la salud del colaborador, como son los riesgos psicosociales, los cuales se presentan como características de las condiciones de trabajo en interacción con las particularidades de cada individuo que pueden ser nocivos para el mismo y el ambiente en el que labora. Dentro de los factores de riesgos psicosociales existen aspectos como: turnos rotativos, falta de incentivos, grado de complejidad en la tarea, toma de decisiones, nivel de responsabilidad que inciden en el clima laboral y a su vez en el bienestar psicológico y social de los colaboradores.

Una forma de conocer, controlar y prevenir los riesgos psicosociales existentes en la Universidad Politécnica Salesiana fue trabajar en un estudio que permita identificar dichos riesgos en los diferentes departamentos, para ello se utilizó una herramienta denominada test de Navarra cuyos resultados dieron paso a un proyecto más profundo y específico de clima laboral en la Dirección Técnica de Finanzas y Presupuestos de la UPS sede Quito

El objetivo fundamental en la medición de clima laboral no es únicamente la obtención de resultados, sino las acciones que se deriven de los mismos para establecer un plan de acción que ayude al reforzamiento de conductas positivas o al mejoramiento de procesos que necesiten de apoyo; además que permita lograr por parte de los involucrados un proceso de retroalimentación y participación donde se reconozca el

grado de compromiso que fortalezca al área y su gestión para un futuro responsable ante las demandas del entorno.

Un clima organizacional agradable, confortable y armonioso es una inversión a largo plazo, ya que engloba variedad de factores que permiten la mejora continua y el cumplimiento de funciones de manera óptima. Los individuos aprecian el lugar de trabajo que brinda espacios de crecimiento personal, profesional, estabilidad laboral, económica y sana convivencia, donde son valorados y mantienen relaciones interpersonales satisfactorias con compañeros y superiores.

El objetivo general y específicos de este proyecto se detalla a continuación:

#### Objetivo general

Conocer la situación actual del clima laboral que se genera en la Dirección Técnica de Finanzas y Presupuestos de la UPS.

#### Objetivos específicos

- Definir la metodología a utilizar que permita llevar a cabo el estudio.
- Evaluar los factores relevantes que influyen en el ambiente de trabajo de la Dirección Técnica de Finanzas y Presupuestos.
- Analizar el impacto que tiene los componentes del clima laboral en el bienestar o malestar del personal.
- Establecer medidas de acción oportunas para el mejoramiento del ambiente de trabajo de la Dirección Técnica de Finanzas y Presupuestos.

# CAPÍTULO 1

## MARCO TEÓRICO

### 1.1. La organización

“La organización es el conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades en forma adecuada para alcanzar un propósito común.” (Chiavenato, 2009, pág. 59).

Los colaboradores son el recurso humano primordial de toda organización, forman un sistema integrado de cooperación donde se apoyan para alcanzar metas comunes que serían difíciles de lograr en forma individual, por lo cual la empresa es la encargada de velar por el bienestar del personal proporcionando las herramientas necesarias para cumplir con las tareas establecidas en su lugar de trabajo y así aportar al crecimiento personal y profesional de cada uno de sus integrantes.

#### 1.1.1 Teorías organizacionales clásicas

Las teorías organizacionales hacen referencia a las interpretaciones más representativas y relevantes de la organización que han sido influenciadas por el contexto histórico al pasar del tiempo; el principal precursor fue Frederick Taylor, promotor de la administración científica, a quien le seguiría Henri Fayol con las teoría administrativa; los cuales a través de sus postulados solventaron varios problemas organizacionales que en aquella época afectaban al desempeño de los colaboradores.

Taylor (1856 - 1915) inició sus estudios al observar el trabajo repetitivo, sencillo y con poca formación que realizaban los trabajadores, que implicaban gastos y pérdida para las empresas en aquella época; por lo cual a través del sistema de administración científica buscaba incrementar la producción por medio del análisis científico y sistémico de los tiempos y movimientos que implicaba realizar cada una de las tareas y así intensificar el ritmo de trabajo, con el objetivo de establecer procesos estandarizados para controlar las operaciones productivas. Según Bertman M. Cross sostiene que el sistema de Taylor se caracteriza por los siguientes aspectos:

- Análisis de trabajo, se refiere al proceso para ejecutar la tarea del colaborador en el menor tiempo posible.

- Estandarización de herramientas para optimizar el trabajo
- Selección y entrenamiento de los trabajadores para que realicen las tareas acorde a sus aptitudes, habilidades y conocimientos.
- Supervisión y planeación, para dar seguimiento a las funciones de cada integrante.
- Pago por producción, recibir bonificaciones además del salario percibido, de acuerdo al trabajo realizado. (O. da Silva, 2002, pág. 119)

Taylor consideró implementar la administración científica gradualmente, paso a paso y así evitar cambios bruscos en la organización.

Por otra parte paralelo a Taylor, surge la teoría del proceso administrativo de Henry Fayol (1841- 1925) en la cual plantea como mejorar la actividad laboral, resolviendo problemas de administración, coordinación y eficiencia en la organización a través de catorce principios, que se menciona a continuación:

- División del trabajo: las tareas se deben dividir entre los colaboradores para un trabajo especializado, optimizando recursos.
- Autoridad y responsabilidad: hacer cumplir las órdenes a los subordinados.
- Disciplina: realizar las tareas de manera ordenada, sin embargo se deben aplicar sanciones para alentar el esfuerzo común.
- Unidad de mando: los colaboradores obedecen a un superior o jefe.
- Unidad de dirección: el equipo de trabajo y sus integrantes deben direccionarse a un objetivo en común.
- Subordinación del interés individual al general: este principio sostiene que se debe dar prioridad a las metas organizacionales sobre los intereses individuales.
- Remuneración del personal: el colaborador debe percibir un pago justo y equitativo recompensando su desempeño.
- Centralización: grado en que la toma de decisiones está concentrada en los directivos de la organización sin tomar en cuenta las opiniones de los subordinados.
- Cadena escalar: se establecen líneas de mando y se informa sobre los avances en cada tarea a ejecutar.

- Orden: refiere a los puestos de trabajo adecuadamente abastecidos con los materiales necesarios para ejecutar las tareas de la mejor manera.
- Equidad: todos los colaboradores deben ser tratados de la forma más digna y justa posible.
- Estabilidad del personal en sus cargos: garantizar la permanencia de los colaboradores proactivos en su lugar de trabajo.  
Iniciativa: estimular la creatividad de los integrantes para el cumplimiento de objetivos.
- Espíritu de equipo: fomentar valores esenciales para el trabajo en equipo fomentando la cohesión y participación del grupo (O. da Silva, 2002, pág. 149)

Actualmente la gran mayoría de organizaciones se guían por los principios de Taylor y Fayol, los aportes de estos dos investigadores fueron esencialmente complementarios, ambos perciben que la llave del éxito de la organización radica en el problema del personal y de su administración; por parte de Taylor el objetivo para aumentar la eficiencia organizacional es por medio de la especialización de los colaboradores, mientras que Fayol considera que dividir en áreas de responsabilidad o de funciones aumentara la productividad de la empresa.

### 1.1.2. Enfoques actuales de la teoría de la organización

Cada organización es autónoma, su cultura, industria y colaboradores interactúan de manera distinta de acuerdo a sus necesidades ante entornos más complejos y dinámicos, es así que surgen nuevos cambios y enfoques para la resolución de posibles problemas que afectan a la institución.

#### Enfoque sistémico

“Un sistema puede ser definido como un conjunto de elementos interactivos, cada uno de ellos relacionado con su entorno, de modo que forman un todo”. (O. da Silva, 2002, pág. 352)

Bertalanffy (1937) representante de la teoría general de sistemas, expone que la organización debe ser estudiada como un todo, que no puede ser separa por partes sin

que se pierda sus características esenciales, es decir funciona como un sistema en constante interacción con el entorno, el cual posee elementos que se relacionan entre sí de manera dinámica, desempeñando roles diferentes pero no independientes cuya meta en común está orientada a alcanzar la eficiencia total de la organización, mediante el cumplimiento de objetivos.

#### Enfoque contingente

Algunos autores representativos de esta teoría como Lawrence, Woodward y Chandler en los años 60 y 70, plantearon que la estructura de las organizaciones, su comportamiento e interacción se ven influenciadas por las condiciones del entorno, dando prioridad a lo que ocurre fuera de la organización antes de indagar en los elementos internos de la estructura organizativa, las variables que componen las condiciones externas y que influyen en la creación y gestión de la organización se mencionan a continuación:

- Antigüedad: refiere a la edad cuando fue consolidada la institución
- Tecnología: se basa a los procedimientos y técnicas empleadas en los procesos operativos
- Tamaño: se refiere a la complejidad de la estructura organizacional es decir sus líneas jerárquicas
- Poder: condiciona la toma de decisiones de la organización
- Propiedad: determinada por el diseño organizacional que afecta la alta dirección
- Cultura: refiere a los valores, normas, estilos de mando, liderazgo y procedimientos que condicionan los resultados de la empresa.
- Entorno: que es el contexto en que se desarrolla la organización y condiciona su desarrollo.

El enfoque contingente refiere que una organización para que sea adecuadamente administrada debe ser coherente con su entorno; las organizaciones no pueden actuar de manera aislada a las necesidades de las personas.

Los dos enfoques anteriormente mencionados permiten tener una visión clara de la interacción de la organización con su entorno y el grado de influencia en su gestión.

Las teorías organizacionales han sido influenciada a través de la historia por diversos acontecimientos que traen consigo cambios tanto para la institución como para el individuo, los avances tecnológicos y nuevos enfoques hacen que las organizaciones cada vez tengan que implementar nuevas estrategias para el logro de objetivos respondiendo a las demandas del entorno; es por esta razón importante y necesario entender el contexto en que se maneja la institución y el grado de complejidad de su estructura ya que repercute en el comportamiento y desempeño de cada uno de sus colaboradores.

## 1.2. Comportamiento organizacional (CO)

Para entender la dinámica del comportamiento organizacional es necesario conocer la funcionalidad de la organización, su estructura, giro del negocio, procesos internos y externos y otras variables importantes que influyen en el desarrollo de los colaboradores.

El CO “Es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y las estructuras tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización” ( Robbins, 1999, pág. 49). El comportamiento organizacional, entre varios aspectos ayuda a comprender las relaciones de los colaboradores entre sí; a entender la influencia que el entorno ejerce sobre la empresa y analiza su estructura, puesto que cada integrante y equipo de trabajo tienen que estar coordinados alcanzar las metas organizacionales.

Según Chiavenato en el estudio del comportamiento organizacional (CO) se aplica un enfoque dividido en tres niveles jerárquicos que se describe a continuación:

Macroperspectiva del CO: Se refiere al estudio de la organización en general y su dinámica, se basa en plantear decisiones, comunicar, liderar, manejar conflictos, negociar y coordinar actividades para alcanzar un óptimo desempeño.

Perspectiva intermedia del CO: Analiza el comportamiento de los grupos dentro de la organización y su interacción con otros; a través de la participación, toma de decisiones y dinámicas grupales que incentiven la cooperación del equipo de trabajo.

Microperspectiva del CO: Estudia el comportamiento del individuo en su actividad laboral y cómo influyen las habilidades, competencias y aptitudes en el desempeño, satisfacción, motivación y percepción de su puesto trabajo. (Chiavenato, 2009, pág. 10)

Estos niveles y su interacción en la organización a su vez se encuentran influenciados por el entorno y el contexto social que determinan la supervivencia de la organización y su estabilidad en el transcurso del tiempo. Sin embargo es necesario analizar qué impacto tiene cada uno de estos niveles para el éxito de la organización.

#### 1.2.1. Individuo en la organización

El individuo es el pilar que mueve e impulsa la razón de ser de la institución y el logro de sus objetivos; en el pasado las organizaciones calificaban a las personas como mercancías garantizando el cumplimiento de su labor y funcionamiento de la empresa a costa del bienestar del trabajador, sin embargo en la actualidad las nuevas tecnologías y enfoques han permitido cambiar la mirada que tiene la organización con respecto a sus colaboradores, fomentando el desarrollo de las capacidades, competencias y habilidades de cada sujeto para lograr un desempeño óptimo, en beneficio de la institución y su crecimiento; es por ello que la organización tiene la responsabilidad de velar por las necesidades de cada uno de sus integrantes, generando ambientes y condiciones de trabajo adecuadas proporcionando los recursos necesarios para el correcto cumplimiento de tareas, que a su vez contribuya al desarrollo personal y profesional del colaborador.

#### 1.2.2. Los grupos en la organización

“Un grupo está compuesto por dos o más personas interdependientes que se unen e interactúan para alcanzar determinados objetivos” (Chiavenato, 2009, pág. 272)

Los grupos al trabajar de manera conjunta y cohesionada permiten que haya mayor diversidad de opiniones para la toma de decisiones y el logro de objetivos, porque su estructura permite sumar conocimientos y competencias de varias personas que juegan diferentes roles encaminados a cumplir una meta en común, es por esta razón que para lograr las metas establecidas en la organización es necesario propiciar y fomentar la dinámica y participación de los grupos y sus integrantes.

Por otra parte en la actualidad la principal preocupación de la organización con respecto a los grupos es crear un ambiente agradable para su bienestar y satisfacción, sin embargo existen diversos factores que influyen de manera negativa e impiden atender a las necesidades de las personas dentro de la organización, como son los riesgos psicosociales.

### 1.3. Psicología de la salud ocupacional

#### 1.3.1. Aspectos conceptuales

Lo ideal para toda organización y sus colaboradores es generar un ambiente de trabajo saludable donde se puedan desarrollar las respectivas tareas y funciones con éxito, produciendo bienestar y satisfacción en cada uno de los integrantes.

La concepción de salud según la Organización Mundial de la Salud (OMS) la define como un estado de bienestar total que incluye el bienestar físico, mental y social, y no la mera ausencia de enfermedad o trastorno. Con este amplio y enriquecido concepto la psicología de la salud ocupacional es la encargada del estudio y mejoramiento de aspectos que inciden en la salud del trabajador que incluyen factores individuales, sociales, motivacionales, cognitivos y conductuales que a su vez se evidencian en los ambientes de trabajo que pueden producir bienestar o malestar dependiendo de la percepción que tenga cada individuo.

Algunos factores que afectan a la salud y bienestar de los trabajadores también están relacionados con el contexto externo, es decir con las políticas, cambios sociales, económicos que sucedan a nivel de país y el contexto organizacional, que se refiere a la estructuración, procesos, estrategias y contexto del puesto que incluye tareas, tiempos, roles y el ambiente de trabajo. Dichos factores son constituidos a su vez un riesgo tanto para la organización como para el colaborador, son provenientes de diferente naturaleza y varían según el tipo de empresa. Es importante prestar especial atención, para prevenirlos y tratarlos en el caso de que fuera necesario.

#### 1.3.2. Clasificación de riesgos

Los factores de riesgo se pueden clasificar de la siguiente manera:

Tabla 1.

## Factores de riesgo

Nota: (Leñero & Solís)

Como se puede observar son varios riesgos los que se encuentran en juego en una organización, dependiendo del contexto de cada una. Sin embargo los riesgos psicosociales están presentes constantemente en los procesos que se lleva a cabo en el lugar de trabajo y que a su vez influye en cada uno de los colaboradores y grupos que

FACTOR DE RIESGO	DEFINICIÓN	INDICADORES
	Continuación...	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cancerígenas</li> <li>• Mutagénicas</li> <li>• Teratogénicas</li> </ul>
<b>BIOLÓGICOS</b>	Se refiere a micro y macroorganismos patógenos y a los residuos, que por sus características físico-químicas, pueden ser tóxicos para las personas que entren en contacto con ellos, desencadenando enfermedades infectocontagiosas, reacciones alérgicas o intoxicaciones.	Exposición a microorganismos como: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Virus</li> <li>• Bacterias</li> <li>• Hongos</li> <li>• Parásitos</li> </ul>
<b>ERGONÓMICOS</b>	Son todos aquellos objetos, puestos de trabajo y herramientas, que por el peso, tamaño, forma o diseño, encierran la capacidad potencial de producir fatiga física o desórdenes músculo-esqueléticos, por obligar al trabajador a realizar sobreesfuerzos, movimientos repetitivos y posturas inadecuadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobiliario (sillas, mesas, superficies de apoyo, etc)</li> <li>• Dinámicas (esfuerzos, posturas, movimientos repetitivos)</li> <li>• Estáticas (trabajo de pie, sentado)</li> </ul>
<b>PSICOSOCIALES</b>	Se refiere a la interacción de los aspectos propios de las personas (edad, patrimonio genético, estructura sociológica, historia, vida familiar, cultura...) con las modalidades de gestión administrativa y demás aspectos organizacionales inherentes al tipo de proceso productivo. La dinámica de dicha interacción se caracteriza especialmente por la capacidad potencial	<b>ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Turnos (rotatorios o nocturnos)</li> <li>• Falta de incentivos</li> </ul> <b>RELACIONES INTERPERSONALES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima laboral</li> </ul> <b>AMBIENTE DE TRABAJO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Espacio</li> </ul> <b>CONTENIDO DE LA TAREA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de variedad (monótonos, repetitivos)</li> <li>• Falta de posibilidad de toma de decisiones</li> <li>• Nivel de responsabilidad</li> <li>• Posibilidad de creatividad</li> </ul>
FACTOR DE RIESGO	DEFINICIÓN	INDICADORES
<b>MECÁNICOS</b>	Se refiere a todos aquellos objetos, máquinas, equipos y herramientas, que por sus condiciones de funcionamiento, diseño, estado, o, por la forma, tamaño y ubicación, tienen la capacidad potencial de entrar en contacto con las personas, provocando daños o lesiones.	<b>ESTÁTICOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pisos</li> <li>• Paredes</li> <li>• Escaleras</li> <li>• Puertas</li> <li>• Ventanas</li> <li>• Muebles</li> <li>• Materia prima</li> <li>• Herramientas de trabajo</li> </ul> <b>DINÁMICOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poleas</li> <li>• Rodillos</li> <li>• Bandas</li> <li>• Montacargas</li> <li>• Carretillas</li> </ul>
<b>ELÉCTRICOS</b>	Se refiere a los sistemas eléctricos de las máquinas, los equipos que conducen o generan energía dinámica o estática y que al "entrar en contacto con las personas" por deficiencias técnicas o humanas pueden provocar lesiones, según sea la intensidad y el tiempo de contacto con la corriente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta tensión</li> <li>• Electricidad estática</li> </ul>

interaccionan para el cumplimiento de metas, ya que dichos riesgos dan cuenta de la

dinámica de todos los aspectos subjetivos del individuo en el ambiente en el que desarrolla sus actividades laborales.

### 1.3.3. Riesgos psicosociales

Los riesgos psicosociales hacen referencia a la interacción entre los recursos personales y las demandas y recursos laborales que se detallan de la siguiente manera:

La existencia de demandas del ambiente de trabajo pueden ser posibles estresores, ya que cuando los recursos del colaborador son insuficientes o más bajos a las exigencias que requiere la empresa se produce estrés y a la vez constituye un riesgo para el correcto desempeño del rol. A continuación se mencionan las demandas más comunes:

**Demandas de tarea:** complejidad y número de tareas, presión del tiempo para entregar, frecuencia con la que se ejecuta la tarea.

**Demandas sociales:** relaciones con compañeros, directivos, clientes donde se puede dar el conflicto de rol, que es la presión que se recibe del medio social para cumplir instrucciones contradictorias y el conflicto interpersonal que presenta conflictividad con personas de menor, mayor y misma jerarquía.

**Demandas organizacionales:** pueden ser estructurales, como procesuales; las primeras hacen referencia a la estructura jerárquica, organigrama de la organización, y las demandas procesuales se refieren a los cambios que pueden existir por tecnología, innovación, entre otras.

**Demandas extra-organizacionales:** conflicto familia-trabajo, donde los colaboradores se ven influenciados en el trabajo por el bienestar o malestar que presenten en su hogar, con su familia, hijos, pareja.

Por otro lado, los recursos del ambiente de trabajo saludable ofrecen bienestar a los trabajadores y son:

**Recursos de tarea:** claridad en las tareas, autonomía y existencia de información para realizarlas, variedad de tareas, y retroalimentación acerca de las tareas realizadas.

Recursos sociales: relaciones interpersonales armoniosas con el entorno más cercano de trabajo y de la organización.

Recursos organizacionales: recursos que fomenten el sentido y orgullo de pertenencia a la empresa como la cultura, comunicación, valores y objetivos organizacionales.

Recursos extra-organizacionales: Estrategias de afrontamiento donde el colaborador puede potencializar recursos que ayuden a hacer frente a las demandas del hogar.

Una vez analizadas las demandas y recursos procedentes de la organización se da paso a los recursos del colaborador para afrontar las exigencias laborales, controlar el estrés y lograr bienestar. Entre los más relevantes tenemos la inteligencia emocional; que es la habilidad y capacidad para conocer y manejar emociones propias y de los demás que ayudan a tener relaciones interpersonales llevaderas y el afrontamiento; que incorpora estrategias para enfrentar o reducir las demandas evitando malestar y resolviendo situaciones de conflicto. (Salanova Soria, 2009, págs. 97-146)

#### 1.4. Cultura organizacional

##### 1.4.1. Aspectos conceptuales

Para Díaz Guerrero (1972): “El marco y el motor fundamental del comportamiento humano es la cultura”. Ya que el individuo se configura como tal de acuerdo al aspecto que viene dado congénitamente y a las experiencias que puede percibir del medio donde se desenvuelve.

Cada ser humano tiene una historia y un contexto; que al reunirse en grupos para el cumplimiento de objetivos en común, se deposita lo individual en lo colectivo y viceversa, lo cual va generando pensamientos y comportamientos particulares que hacen que un grupo sea único con el aporte de cada uno de sus integrantes. Así también en las organizaciones se va configurando ciertas ideas, valores, normativas, costumbres que forman parte de su cultura y a la que los colaboradores se van adaptando o modificando conforme a los acuerdos formales o informales que puedan existir.

Partiendo de este enunciado, se puede afirmar que la cultura es a la organización, como la personalidad es al sujeto; es decir, cada organización tiene características específicas

que la hacen diferente a cualquier otra y denotan su comportamiento en el mundo empresarial.

Un concepto claro de cultura es el siguiente: “La cultura organizacional es el conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización. La cultura respalda la mentalidad que predomina en una organización.” (Chiavenato, 2009, pág. 164)

Usualmente la cultura dentro de la organización, se la compara con un iceberg, donde la parte superior; visible es solamente la estructura física y demás aspectos definidos, mientras que la parte inferior conlleva aspectos más complejos de identificar, ya que está involucrado con las percepciones individuales y grupales que dan cuenta de las experiencias que como organización ha atravesado. Sin embargo existen características que según Chiavenato pueden resaltar en una cultura organizacional y son:

- Regularidad en los comportamientos: existen patrones de conducta propios de los miembros de la organización, al igual que una terminología que los diferencia de las demás.
- Normas: rigen maneras específicas de realizar las actividades.
- Valores dominantes: valores establecidos en la organización, donde los integrantes se apoderan de ellos para actuar.
- Filosofía: manera de pensar y actuar con respecto a integrantes y clientes.
- Reglas: pautas que reinan en la organización que los colaboradores deben seguir.
- Clima de la organización: es el ambiente de trabajo donde se desenvuelven los colaboradores, intervienen relaciones con autoridades, clientes internos y externos. (Chiavenato, 2009, pág. 167)

#### 1.4.2. Estilos organizacionales

Estas características son fundamentales para la comprensión de la cultura y pueden variar dependiendo la organización. De la misma manera, según Likert (1946) existen cuatro estilos o perfiles organizacionales que pueden evidenciarse en la cotidianidad de las empresas y podrían definir su cultura.

Tabla 2.

Perfiles organizacionales

Variables Perfiles	Proceso de decisión	Sistema de comunicación	Relaciones interpersonales	Sistema de recompensas y sanciones
<b>Autoritario coercitivo</b>	Solamente por parte de los líderes.	Se presenta de manera vertical, de jefes a trabajadores.	Desfavorables, ya que los puestos de trabajo están configurados de manera aislada.	Bastante estricto, donde los colaboradores se ven forzados a cumplir por el miedo a ser sancionados.
<b>Autoritario benevolente</b>	Ejercen los líderes y delegan procesos sencillos a otros colaboradores.	Vertical, de jefes a trabajadores y viceversa en pocos de los casos.	La organización permite que se establezcan relaciones entre colaboradores aunque sean escasas.	Existen sanciones por indisciplina pero también recompensas.
<b>Consultativo</b>	Son válidos los diferentes puntos de vista de los trabajadores.	Vertical, ascendente y descendente y también entre compañeros de trabajos.	Saludables, que generan alta confianza.	Sistema de recompensas monetarias y no monetarias, aunque en pocas de las ocasiones también

				pueden presentarse sanciones.
<b>Participativo</b>	Totalmente por parte de los trabajadores.	Comunicación efectiva en todos los sentidos.	Relaciones sólidas que fomentan el trabajo grupal.	Se pone mayor interés en recompensas no monetarias y en el caso de existir alguna falta son los propios trabajadores quienes plantean su sanción.

Nota: Elaborado por Lorena Santos

Estos diferentes estilos pueden ayudar a identificar el tipo de cultura o los rasgos más relevantes que se pueden presentar, lo cual permite conocer de manera relativamente objetiva a las organizaciones. Aunque no siempre se presenta tal como muestra en el cuadro anterior, lo ideal sería que exista una comunicación efectiva donde se tome en cuenta la opinión de cada uno de los integrantes de la organización para llegar a acuerdos en bien de todos y se genere un ambiente de trabajo óptimo, confortable y armonioso donde se practiquen políticas que estén en consonancia a la misión, visión y valores de la empresa.

## 1.5. Clima organizacional

### 1.5.1. Aspectos conceptuales

De acuerdo a las diferentes investigaciones acerca del ámbito laboral se ha ratificado la gran incidencia que tiene el clima de trabajo en varios procesos de la organización y en los colaboradores. Por ello la importancia de conceptualizar al clima laboral de

una manera objetiva, tomando en cuenta significativamente las percepciones que tienen las personas acerca del mismo y de sus características que lo determina.

Según, Méndez Álvarez, (2006) se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

Complementando al concepto mencionado, se puede decir que el ambiente laboral se encuentra determinado por varios factores como por el trabajo diario, las tareas que se realiza, la influencia de las relaciones que se generan con jefes, compañeros, clientes y demás entes de interacción, y la percepción que la persona tenga de esto producirá un grado alto o bajo de satisfacción. Por esta razón es imprescindible desarrollar un clima apto donde los colaboradores se sientan bien y se cumpla el principio de que "la gente feliz entrega mejores resultados" orientados a alcanzar objetivos propios, departamentales y de la organización a la que pertenecen.

### 1.5.2. Tipología de clima organizacional

Tabla 3.

Tipología de clima organizacional

<b>Año</b>	<b>Autor</b>	<b>Tipología</b>	<b>Comentario</b>
------------	--------------	------------------	-------------------

1939	Lewin, Lippitt y White	1. Clima democrático 2. Clima autocrático 3. Clima laissez faire	Los tres tipos de clima social corresponden a tres estilos de liderazgo y las relaciones que los líderes establecen con los miembros del grupo.
1961	Gibb	1. Clima de apoyo: descriptivos, orientados a los problemas, espontáneos, empáticos, y provisionales en el tiempo. 2. Climas defensivos: evaluativos, controladores, estratégicos, neutrales, superiores y ciertos.	Las mismas características reúne la clasificación de Deutsch (1973) referida igualmente a los climas de comunicación y a la conducta de negociación.
1967	Likert	1. Clima autoritario: Tipo 1. Autoritarismo explorador Tipo 2. Autoritarismo paternalista 2. Clima participativo Tipo 3. Consultativo Tipo 4. Participación en grupo	Según Likert (1976), hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización: causales, intermedias y finales. La combinación y la interacción de las tres variables determinan dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Los climas así obtenidos se sitúan sobre un continuo que parte de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo.
1968	Litwin y Stringer	1. Clima de afiliación 2. Clima de poder 3. Clima de logro	Se simulan tres organizaciones con tres estilos distintos de liderazgo: una con un presidente democrático-

			amistoso que estimularía el sentimiento de afiliación, otra con un autocrático que estimularía la necesidad de poder y una tercera orientada al logro que estimularía la alta productividad y la necesidad del logro. Cada una genera un tipo de clima.
1974	Hellriegel y Slocum	<p>1. Clima ideal: sentimientos de satisfacción y motivación para realizar la ejecución elevada.</p> <p>2. Clima de injusticia: sensación de que no reciben el salario justo y equitativo que merecen.</p> <p>3. Clima de apatía: el trabajo se vive como repetitivo, el aprendizaje se hace con prisas, y se percibe poca promoción de los puestos.</p> <p>4. Clima expositivo: existe una alta estructuración de las tareas y los individuos no tienen ningún tipo de control sobre las mismas.</p>	Una instrumentalización de la teoría de Herzberg sobre la motivación es llevada a cabo por Hellriegel y Slocum para definir cuatro tipos de clima motivacionales que son el producto de la mezcla de la satisfacción y la insatisfacción.
1986	De Witte y De Cock	<p>1. Poco control, poco dinamismo.</p> <p>2. Poco control, mucho dinamismo.</p> <p>3. Mucho control, poco dinamismo.</p>	Distinguen cuatro tipos de clima, a los cuales no aplican un nombre específico para evitar malas interpretaciones y por la dificultad de aplicar nombres neutrales. Están basados en las dos dimensiones

		4. Mucho control, mucho dinamismo.	que consideran fundamentales: control y dinamismo organizacional.
--	--	------------------------------------	-------------------------------------------------------------------

Nota: (Chiang Vega, Martín Rodrigo, & Núñez Partido, págs. 49-53)

Los factores que intervienen en el clima y la tipología dependerán de la razón de ser, estructura organizacional, cultura laboral de cada organización.

### 1.5.3. Interacción del clima organizacional con otros factores

A través del clima organizacional podemos dar cuenta de la influencia que tiene la misma sobre diferentes situaciones en que labora el colaborador y el impacto que causa ante aspectos como son: el desempeño, la satisfacción en el trabajo, conductas de liderazgo, relaciones interpersonales, toma de decisiones, resolución de conflictos características del trabajo, estructura, entre otros; los cuales son determinantes para el desarrollo de la organización.

El clima afecta el desarrollo de los procesos, su eficiencia, su productividad y en el bienestar que gozan sus miembros.

El clima interactúa con distintas variables que mencionaremos a continuación:

Factores que provienen de la organización:

- Estructura organizacional: da a conocer la interacción del clima con respecto a los elementos de la estructura, el tamaño, el ambiente físico, la rotación del personal, la especialización de la tarea, entre otros.
- Procesos organizacionales: el clima está presente en las prácticas y procedimientos de la organización.

Características propias del trabajador:

- Personalidad: ligado a los comportamientos de cada colaborador y su interacción con el clima, con respecto a la satisfacción y desempeño.

- Desempeño: considerando que el clima y su influencia en las percepciones y actitudes que tienen los colaboradores, los cuales llevan un determinado desempeño en su puesto de trabajo.
- Participación del trabajador: dando a conocer que un buen clima es tener en cuenta, la comunicación y la información que se maneja con cada colaborador y con cada uno de ellos y su participación.
- Sentimiento de orgullo de pertenecer a una organización.
- Compromiso de las personas con la organización.
- Satisfacción del cliente: contempla que todas las actitudes y acciones que tomen cada trabajador en su ambiente laboral, influyen de forma significativa en la relación con los clientes. (Chiang Vega, Martín Rodrigo, & Núñez Partido, 2010)

#### 1.5.4. Medición de clima organizacional

Es importante conocer las percepciones que los colaboradores tienen con respecto al clima de trabajo, a través de una medición que proporcione información para realizar planes de mejora orientados al bienestar del personal.

Todo estudio tendrá beneficios para los involucrados, en este caso los beneficios de realizar un estudio de clima laboral están orientados a detectar lo que los colaboradores piensan y no lo dicen por temor a represalias o ser excluidos del grupo, para de esta manera establecer planes de mejora de acuerdo a lo referido más no al imaginario que puede tener los directivos o jefes.

Los estudios de clima laboral son indicadores directos de lo que está sucediendo en la empresa actualmente, por ello es necesario seguir una serie de pasos detallados a continuación:

1. Definición de objetivos: el estudio de clima debe tener objetivos claros orientados a conocer la situación actual, para posterior a ello implantar medidas de acción favorables.
2. Elegir las dimensiones a evaluar: esto dependerá de la organización y la relevancia que le otorgue a cada factor, las más comunes son: relaciones interpersonales, recompensas, condiciones de trabajo, comunicación, desarrollo personal, innovación, información.

3. Elección del método de recogida de datos: según los objetivos del estudio, el número de participantes, el presupuesto, existen varias técnicas como el uso de: cuestionarios estandarizados WES, CLA, FOCUS-93 y OCS que permiten conocer a manera general el clima laboral.

Cuestionarios de elaboración propia con preguntas cerradas, abiertas y/o mixtas. Entrevistas individuales, donde se tiene la apreciación de cada colaborador.

Entrevistas de grupo, se recoge información global de lo que piensa el grupo con respecto a varios temas.

4. Información a los involucrados: este paso es de gran importancia ya que se indica la razón de ser del proyecto y la utilidad en sus puestos de trabajo, para obtener apertura y colaboración por parte de los participantes.
5. Formación de analistas: las personas encargadas del proceso deben conocer en su totalidad las herramientas que se va a aplicar.
6. Recogida de datos: aplicación de las herramientas elegidas para el estudio.
7. Análisis de datos: Procesar la información cuantitativa y cualitativa obtenida, de manera imparcial y objetiva.
8. Informe final: presentar los resultados previamente analizados, recomendaciones y conclusiones para el mejoramiento. (Pereda, Berrocal, & Alonso, 2008, págs. 448-455)

#### 1.5.5. Importancia de un clima laboral saludable

Tomando en cuenta que los colaboradores son el capital más importante de toda organización, ya que son ellos quienes encaminan sus acciones a la razón de ser y estar de la misma, deben ser valorados y potencializados de acuerdo a sus competencias generando lazos de compromiso enfocados al desarrollo personal y dentro de la compañía, sin embargo en una institución donde no se evidencia dichos elementos y solamente se enfocan a procesos y resultados, con poca atención a la satisfacción de la gente, sólo obtendrá logros en el corto plazo, pero no asegurará su sustentabilidad en el futuro.

En la cotidianidad los individuos reaccionamos de mejor manera ante los estímulos que se nos pueden presentar cuando nos encontramos en un ambiente agradable, con una estructura física adecuada, rodeados de personas que poseen la empatía para

compartir y generar confianza ante la toma de decisiones y resolución de conflictos. En cambio, si una persona se encuentra en un lugar donde las relaciones interpersonales son poco amistosas, existe hostilidad y el ambiente físico es inapropiado; como resultado el individuo se mostrará de la misma manera, tal vez incómodo y con escasas probabilidades de exponer sus potencialidades al máximo.

En conclusión, un adecuado o inadecuado clima organizacional, tendrá consecuencias que impactarán de manera positiva o negativa en el funcionamiento de una organización.

Tabla 4.

Beneficios de un clima laboral saludable y consecuencias de un clima inapropiado

<b>Beneficios de un clima laboral saludable</b>	<b>Consecuencias de un clima laboral inapropiado</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacción</li> <li>- Adaptación</li> <li>- Afiliación</li> <li>- Actitudes laborales positivas</li> <li>- Conductas constructivas</li> <li>- Ideas creativas para la mejora</li> <li>- Alta productividad</li> <li>- Logro de resultados</li> <li>- Baja rotación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Frustración</li> <li>- Inadaptación</li> <li>- Alta rotación</li> <li>- Ausentismo</li> <li>- Poca innovación</li> <li>- Baja productividad</li> <li>- Actitudes laborales negativas</li> <li>- Conductas indeseables</li> </ul>

Elaborador por: Yadira López y Lorena Santos

Tanto los colaboradores como los directivos de una organización son los responsables de generar un entorno saludable de trabajo que propicie la salud; los directivos al proporcionar condiciones físicas, materiales, económicas, de espacio, estructura, para realizar adecuadamente funciones, tareas y actividades debidamente analizadas para un cargo, además de facilitar espacios de interacción, comunicación y apertura para atender demandas, necesidades en la medida de lo posible, por otro lado los colaboradores al cumplir eficazmente funciones y responsabilidades, entablar relaciones interpersonales armoniosas aportan al cumplimiento de objetivos organizacionales.

**CAPÍTULO 2**  
**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

2.1. Análisis organizacional

### 2.2.1. Reseña histórica

Toda organización tiene su historia de creación y trayectoria la cual es importante conocer para entender el contexto en la que se ha desarrollado. A continuación se relata la forma como la presencia salesiana llega a Ecuador, el nacimiento de la Universidad Politécnica Salesiana y los objetivos con los que inicialmente fue creada.

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), por el que se confía a los salesianos "impartir educación moral y científica a los hijos del pueblo y para el desarrollo de la industria nacional mediante una enseñanza sistemática de la artesanía". Desde entonces, 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 necesitados con el fin de formar "honrados ciudadanos y buenos cristianos"; lo cual más adelante será parte de la misión de la UPS.

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

Una vez aprobado el proyecto de creación de la 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 UPS, 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.

### 2.1.2. 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. (UPS, Universidad Politécnica Salesiana, 2014)

A partir de las necesidades que se evidencian en el ámbito educativo del país y los objetivos planteados por la comunidad Salesiana para contribuir al mejoramiento de la educación juvenil, se establece la razón de ser de la Universidad Politécnica Salesiana y el horizonte al que se quiere llegar en el futuro, tomando en cuenta que para dar cumplimiento a los mismos es imprescindible contar con los recursos necesarios, estrategias y sobretodo con personal comprometido que dirija todas sus acciones hacia la meta.

## 2.2. Estructura organizacional interna

### 2.2.1. 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.

### 2.2.2. 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. (UPS, Universidad Politécnica Salesiana, 2014)

Además de los elementos anteriormente mencionados, es importante definir los valores con los que se va a trabajar en la institución, los cuales consolidan gran parte de la cultura organizacional de la UPS, al ser los pilares para la manifestación de conductas de los colaboradores, y estos son:

Justicia, equidad, libertad, respeto, solidaridad, responsabilidad, honestidad, honradez, puntualidad, innovación, esfuerzo, compromiso, familiaridad, confianza, trabajo en equipo, calidad, corresponsabilidad, transparencia, rendición de cuentas, planificación, evaluación. (UPS, Plan de mejoras institucional, 2014, pág. 18)

### 2.2.3. Organigramas

## Organigrama funcional

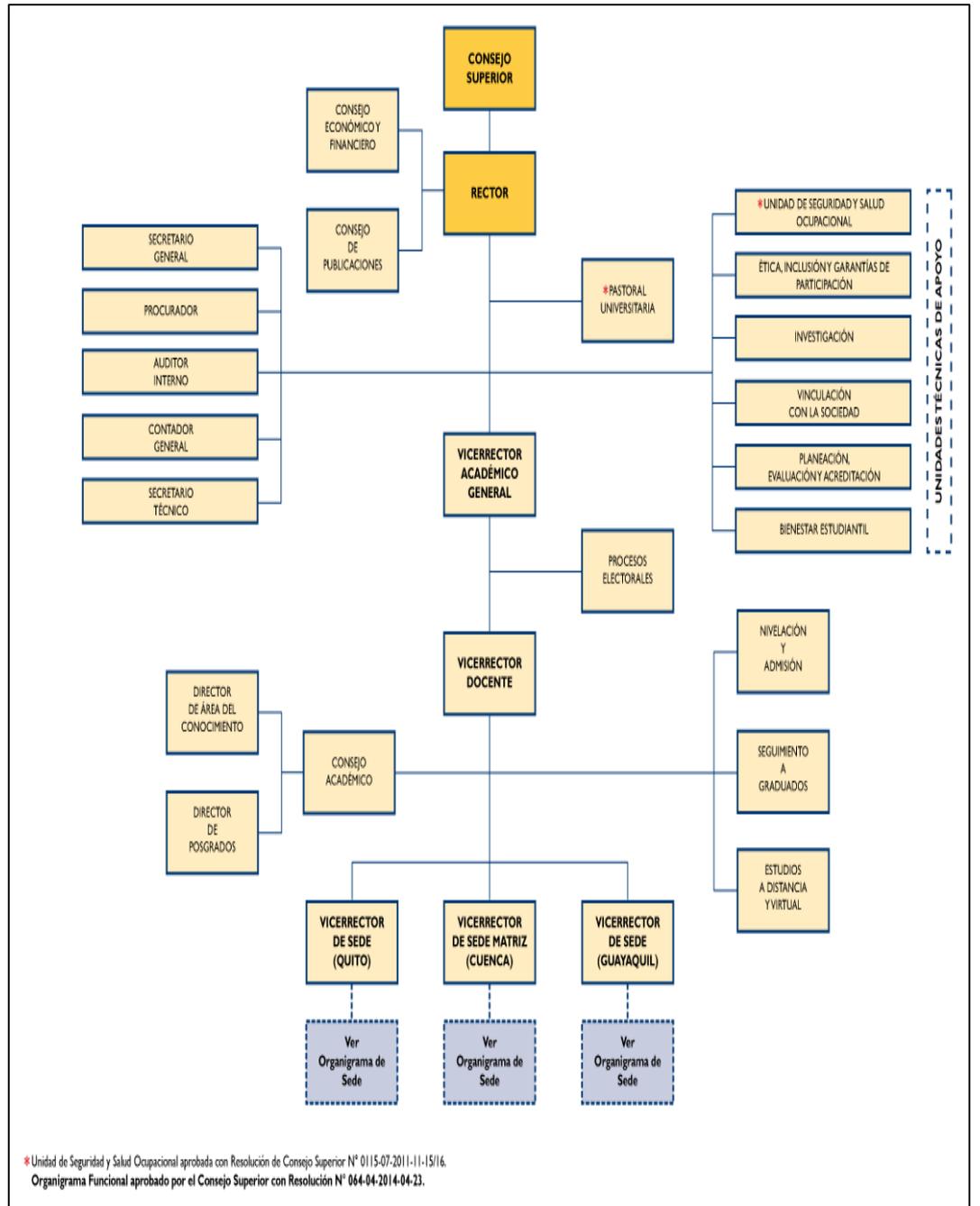


Figura 1. Órganos colegiados-autoridades-unidades técnicas

Fuente: (UPS, 2014)

## Organigrama funcional de sede

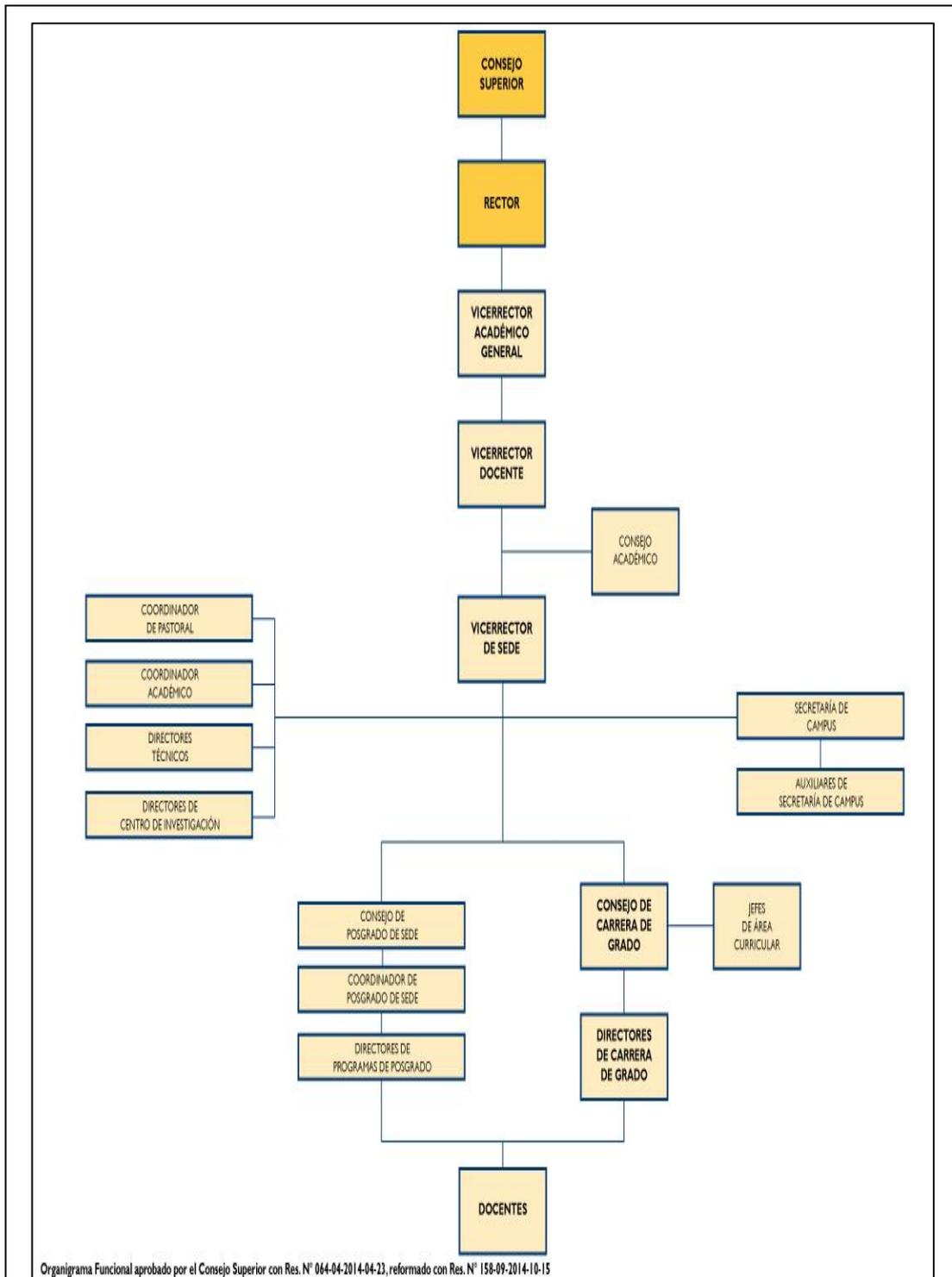


Figura 2. Organigrama funcional de la sede

Fuente: (UPS, 2014)

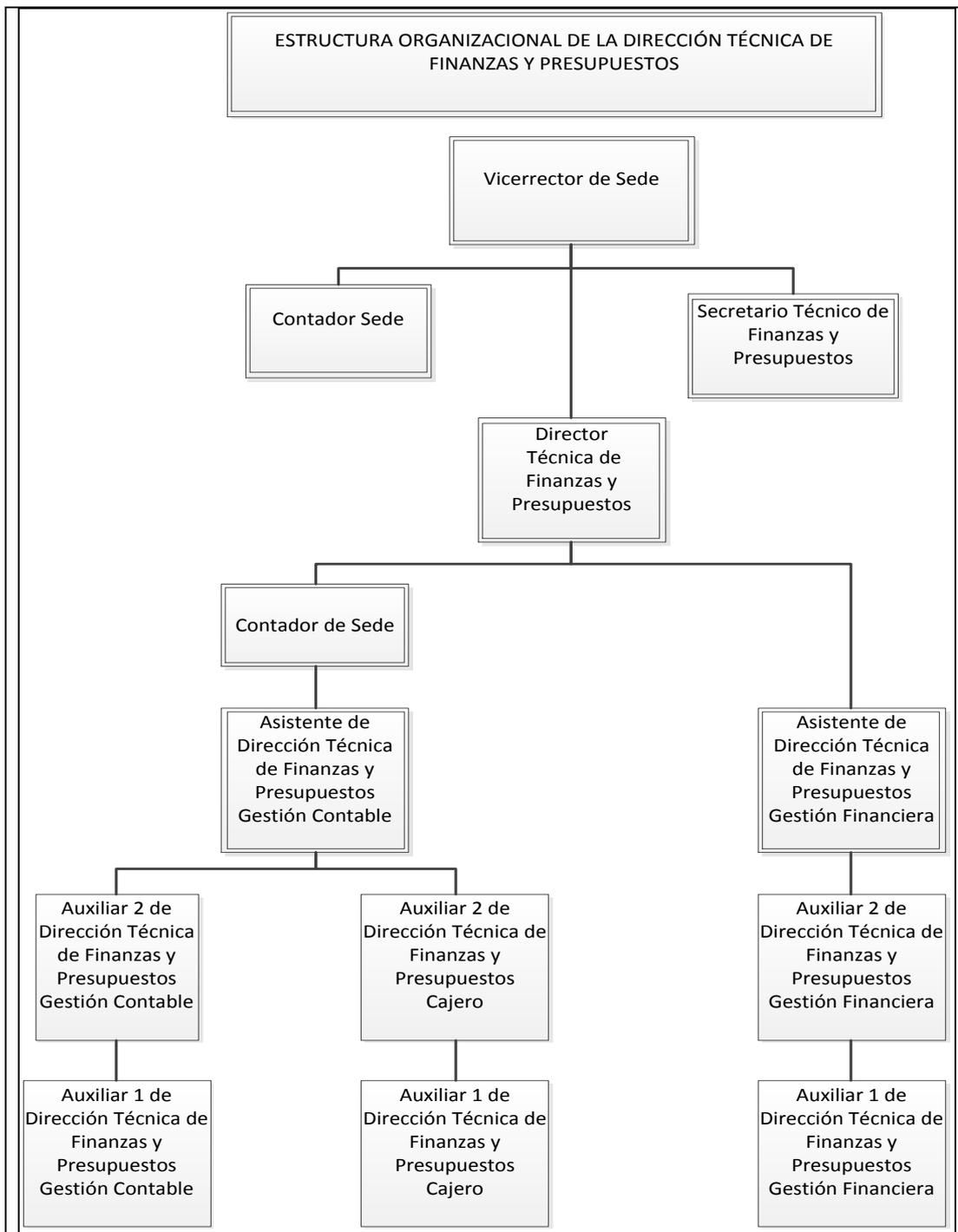


Figura 3. Estructura organizacional de la Dirección Técnica de Finanzas y Presupuestos

Fuente: (UPS, 2015)

## 2.3. Normativa

Existen normas externas e internas de la UPS a las que se debe regir para su correcto funcionamiento y son las siguientes:

### 2.3.1. Normativa externa:

#### Normativa del Sistema de Educación Superior

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley Orgánica de Educación Superior
- Reglamento a la Ley Orgánica de Educación Superior
- Reglamento de Carrera y Escalafón Docente
- Reglamento de Régimen Académico

En la Constitución de la República del Ecuador, sección octava; Trabajo y seguridad social, artículo 33 se menciona: “El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.”

Lo decretado en este artículo enlaza el proyecto en la UPS de ofrecer a todos los colaboradores un ambiente de trabajo saludable, donde especialmente en el área financiera se evidencie la gestión de mejora del mismo.

### 2.3.2. Normativa interna:

La normativa interna contempla varios aspectos como: estatutos, instructivos, políticas, reglamentos y resoluciones, que responden a la gestión de los procesos que realizan las distintas áreas que tiene la UPS, para cumplir a cabalidad las disposiciones que determinan un buen funcionamiento y servicio. (UPS, 2014)

## 2.4. Planificación UPS

La UPS, presenta la Carta de Navegación 2014-2018, que recoge su planificación estratégica, su proyección a mediano y largo plazo, los objetivos y las estrategias a

seguir a fin de poder cumplir con su misión y visión institucional, y que guiará la vida universitaria en este período.

#### 2.4.1. Líneas estratégicas:

1. Academia: constitución de una comunidad científica con vocación profesional, comprometida, legítima y consciente de las necesidades del desarrollo local nacional.
2. Eficiencia académica: innovación y excelencia de la formación en el pregrado y posgrado que aseguran la permanencia y eficiencia terminal de sus estudiantes.
3. Gestión y política institucional: consolidación de una gestión transparente y eficiente de los recursos institucionales, que asegure la definición e impulso de políticas para una educación pertinente con las necesidades del país, de seguimiento de su quehacer educativo, de su presencia en la sociedad y de su propuesta de equidad para lograr inclusión y comunicación de la verdad.
4. Infraestructura: fortalecimiento de la infraestructura, que garantice las facilidades pedagógicas adecuadas para el desarrollo de las actividades de enseñanza y aprendizaje.
5. Gestión administrativa: pertinencia y eficacia de la gestión administrativa-financiera. (UPS, Carta de Navegación , 2014 - 2018, pág. 24)

Estas cinco líneas estratégicas funcionan de forma dinámica e integral; al cumplir objetivos propios y así aportar a la gestión de los demás procesos, respondiendo de esta manera a un enfoque sistémico donde cada línea, área, proceso es parte fundamental de la organización y ayuda directamente a cumplimiento de metas. A continuación se cita el enfoque de la gestión administrativa concerniente al proyecto, donde se evidencia objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores y resultados obtenidos.

Tabla 5.

Objetivos estratégicos de la gestión administrativa

Objetivos estratégicos	Indicadores	Resultado/Meta
5.1. La UPS propicia la consecución de sus objetivos a través de la gestión eficiente e integrada de la Gestión del Talento Humano.	5.1.1. % de los subsistemas de GTH que se desarrollan de manera integrada y basados en competencias.	5.1.1.1. Al 2018, los subsistemas de GTH están reformulados totalmente de forma integrada y en pro de las competencias.
	5.1.2. % de los procesos relacionados con el Sistema Integrado de GTH que se cumplen de forma eficiente.	5.1.2.1. Al 2015, al menos el 75% de procesos desarrollados en la gestión del personal, responden eficientemente a los requerimientos de la UPS.
5.2. Los usuarios de la UPS se benefician de servicios de calidad a través de la aplicación del modelo de gestión con base en la unificación y sistematización.	5.2.1. % de la gestión académica y administrativa que trabaja bajo el enfoque de procesos.	5.2.1.1. A partir del 2016, el 100% de la gestión administrativa se desarrolla bajo el enfoque de procesos.
	5.2.2. % de procesos académicos y administrativos monitoreados y permanentemente actualizados.	5.2.2.1. A partir del 2016, al menos el 75% de los procesos administrativos de la UPS son monitoreados y actualizados. 5.2.2.1. A partir del 2016, al menos el 75% de los procesos académicos de la UPS son monitoreados y actualizados.
5.3. La comunidad universitaria de la UPS cuenta con un ambiente de trabajo seguro y saludable en el marco de un sistema integrado de gestión de calidad, ambiente y seguridad y salud ocupacional.	5.3.1. Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo implementado.	5.3.1.1. Al 2018, la UPS ha implementado el sistema integrado de gestión de seguridad y salud bajo estándares nacionales e internacionales.
	5.3.2. % de conformidades en la aplicación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo y medio ambiente.	5.3.2.1. Al 2018, al menos en el 90% de no conformidades en la aplicación del sistema de gestión de seguridad en el trabajo y medio ambiente ha existido una intervención.
	5.3.3. % de cumplimiento del sistema integrado de calidad, ambiente y seguridad, y salud ocupacional, de acuerdo a las no conformidades y conformidades detectadas.	5.3.3.1. Al 2018, la UPS desarrolla su gestión basada en procesos de calidad, que abarcan el medio ambiente y seguridad, y salud ocupacional.
5.4. La comunidad universitaria se mantiene permanente y oportunamente informada de las actividades académicas, administrativas y de gestión de la UPS.	5.4.1. % de docentes, personal administrativo y estudiantes que son informados de las actividades académicas, administrativas y de gestión de la UPS.	5.4.1.1. Al 2018, al menos el 90% de estudiantes, docentes y personal administrativo de la UPS es informado de forma permanente de las actividades académicas, administrativas y de gestión.
	5.4.2. % de procesos, eventos académicos e institucionales relevantes difundidos a la comunidad universitaria de forma oportuna y pertinente.	5.4.2.1. A partir del 2014, el 100% de procesos, eventos académicos e institucionales relevantes son difundidos por los canales comunicacionales de manera pertinente y oportuna.

Objetivos estratégicos	Indicadores	Resultado/Meta
5.5. La comunidad nacional e internacional es informada sobre los productos y actividades académicas relevantes de la UPS.	5.5.1. % de productos y actividades académicas relevantes informados a la sociedad.	5.5.1.1. Al 2018, el 100% de los productos y actividades académicas relevantes de la UPS son difundidos a la sociedad.
	5.5.2. Visibilidad del portal web institucional.	5.5.2.1. Al 2018, la visibilidad del portal web de la UPS ha mejorado en al menos un 50% con respecto al 2013, de acuerdo a los criterios de Webometrics.
5.6. Las dependencias universitarias tienen acceso a información relevante, consistente, congruente y oportuna a través de las tecnologías de la información y comunicación.	5.6.1. % de implementación del almacén de datos.	5.6.1.1. Al 2015, la UPS cuenta con un almacén de datos institucional implementado.
	5.6.2. % de sistemas informáticos actualizados implementados.	5.6.2.1. Al 2016, el 100% de los sistemas informáticos de la UPS han sido actualizados.
	5.6.3. Grado de vulnerabilidad de las Tecnologías de la Información y Comunicación de la UPS.	5.6.3.1. Al 2018, el grado de vulnerabilidad de las Tecnologías de la Información y Comunicación de la UPS es de mínimo impacto.
	5.6.4. Disponibilidad de los servicios de información de la UPS.	5.6.4.1. Al 2015, la disponibilidad de los servicios de información de la UPS es de al menos un 99,9%.
	5.6.5. Número de servicios de Internet Avanzado implementados.	5.6.5.1. Al 2017, la UPS ofrece al menos una aplicación del servicio de Internet Avanzado a la comunidad universitaria.
5.7. Los estudiantes de la UPS son beneficiarios de programas, proyectos y/o actividades que favorecen su desarrollo integral.	5.7.1. Número de eventos de socialización de derechos de estudiantes por programa académico.	5.7.1.1. Al 2018, todos los programas académicos han realizado semestralmente al menos un evento orientado a promover el conocimiento y respeto de los derechos de los estudiantes.
	5.7.2. Número de eventos para promover actividades que favorezcan su desarrollo integral.	5.7.2.1. Al 2018, las tres sedes de la UPS han implementado al menos un evento anual para promover actividades que favorezcan su desarrollo integral.
	5.7.3. % de grupos ASU organizados y que trabajan de acuerdo a la normativa institucional.	5.7.3.1. Al 2018, el 100% de los grupos ASU se organizan y trabajan de acuerdo a la normativa institucional.
	5.7.4. Número de estudiantes de primer nivel que han participado en encuentros formativos que favorezcan su desarrollo integral.	5.7.4.1. Al 2018, al menos un 90% de estudiantes de primer nivel participan en encuentros formativos que favorezcan su desarrollo integral.

Objetivos estratégicos	Indicadores	Resultado/Meta
5.8. La UPS desarrolla una gestión económica-financiera, que facilita la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos institucionales, en el marco de la normativa vigente.	5.8.1. % del presupuesto de la UPS destinado para publicaciones indexadas, becas de posgrado para docentes e investigaciones.	5.8.1.1. Al 2018, al menos el 6% del presupuesto de la UPS se destina para publicaciones indexadas, becas de posgrado para docentes e investigaciones en el marco del régimen de desarrollo nacional.
	5.8.2. % del presupuesto de la UPS destinado para remuneraciones del personal docente e investigador.	5.8.2.1. Al 2018, al menos el 42% del presupuesto de la UPS se destina a remuneraciones.
	5.8.3. % del presupuesto de la UPS destinado para proyectos de vinculación con la sociedad.	5.8.3.1. Al 2018, el 0,25% del presupuesto de la UPS se destina a proyectos de vinculación con la sociedad.
	5.8.4. % del presupuesto de la UPS destinado para la acreditación institucional, de sedes y programas académicos.	5.8.4.1. Al 2018, el 0,25% del presupuesto de la UPS se destina para la acreditación institucional, de Sedes y programas académicos.
	5.8.5. % del presupuesto destinado para infraestructura.	5.8.5.1. Al 2018, el 28% del presupuesto de la UPS se destina para equipamiento, materiales y servicios.
	5.8.6. % del presupuesto destinado para becas o ayudas económicas de estudiantes de la UPS.	5.8.6.1. Al 2018, al menos el 13% del presupuesto de la UPS se destina a becas o ayudas económicas para estudiantes de la UPS.
5.9. La comunidad universitaria de la UPS cuenta con información gestionada y conservada eficientemente.	5.9.1. % de cumplimiento de la tabla de valoración documental.	5.9.1.1. Al 2017, se cumple el 100% de la tabla de valoración documental en el marco del Reglamento e Instructivos del Sistema de Gestión Documental aprobado por Consejo Superior.
	5.9.2. % de programas de conservación documental en ejecución.	5.9.2.1. Al 2018, se ejecutan el 100% de programas de conservación documental.
	5.9.3. % de documentos almacenados.	5.9.3.2. Al 2018, el 100% de los documentos producidos por la UPS desde 1994 se encuentran en el sistema informático para almacenamiento de archivos.

Nota: (UPS, Carta de Navegación , 2014 - 2018)

Los objetivos estratégicos de la gestión administrativa están enfocados a trabajar con un grupo de colaboradores que brinden un servicio adecuado a la comunidad y además cumplan con los procesos de su área de manera responsable y eficiente. El objetivo estratégico 5.3. hace referencia al ambiente de trabajo seguro y saludable para de esta

manera lograr bienestar en los colaboradores, cumpliendo con las normas de seguridad, ambiente y salud ocupacional, en base a este fundamento se ha visto en la necesidad de la creación de un proyecto que aporte al alcance de las metas deseadas.

#### 2.4.2. Plan de mejoras institucional 2013

El Plan de mejoras institucional 2013 con la finalidad de cumplir con los objetivos estratégicos de la Carta de Navegación vigente en ese año toma en cuenta varias líneas estratégicas que responden al mejoramiento continuo de procesos de la organización, velando por el bienestar y satisfacción de sus colaboradores, especialmente la línea de Pertinencia y eficacia de la gestión administrativa, ya que nos permite conocer el clima laboral que se desarrolla en la UPS.

A continuación se evidencia los resultados obtenidos de la gestión realizada en el plan de mejoras institucional 2013, lo cual nos indica una brecha para trabajar en el estudio, seguimiento y mejoramiento del ambiente de trabajo.

Línea estratégica:

Pertinencia y eficacia de la Gestión Administrativa:

Esta línea estratégica tiene un nivel de ejecución del 75%, y la planificación del año 2013 ha considerado 4 objetivos del plan estratégico.

El objetivo 4.1 (La UPS desarrolla una gestión administrativa y económica-financiera que facilita la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos institucionales) tiene un nivel de ejecución de 64%, que corresponde a una ejecución “muy avanzada” de acuerdo a la escala establecida.

El nivel de ejecución del objetivo 4.2 (La UPS tiene un clima organizacional que incentiva el desempeño efectivo de sus colaboradores) es del 68%.

El objetivo estratégico 4.8 (La UPS cuenta con recursos físicos y tecnológicos que favorecen el desarrollo de sus ofertas académicas y el servicio administrativo en pro de sus destinatarios) tiene un nivel de ejecución del 67%.

El objetivo estratégico 4.9 (La UPS cuenta con una gestión universitaria que garantiza su sostenibilidad económica y financiera) tiene un grado de ejecución del 100%

## Objetivos estratégicos 2013

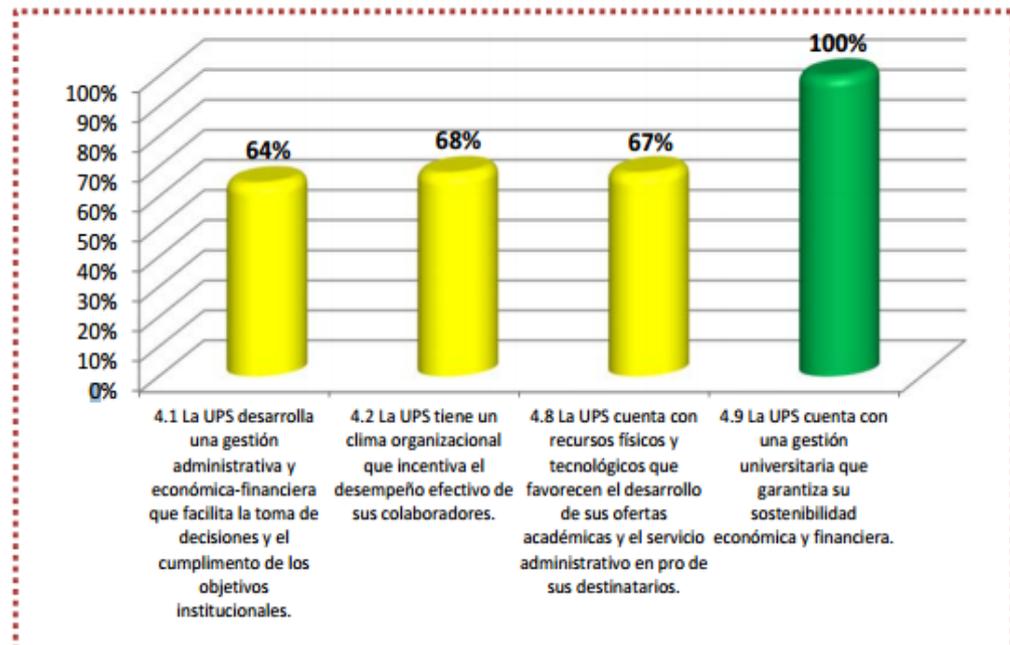


Figura 4. Porcentaje logrado en la ejecución de los objetivos de la línea estratégica pertinencia y efectividad de la gestión administrativa.

Fuente: (UPS, 2014)

Como se puede observar en la gráfica anterior, el objetivo 4.2 indica un clima de trabajo medianamente satisfactorio que no llega a ser óptimo a nivel global en la Matriz y Sedes de la UPS; de aquí la necesidad de los estudiantes de noveno nivel de la carrera de Psicología Laboral y Organizacional de profundizar el tema en la UPS sede Quito, realizando un estudio referente a los riesgos psicosociales determinantes en el bienestar de los integrantes y la gestión de la Institución, para el cual se utilizó la herramienta de medición denominada Test de Navarra cuyos resultados fueron un indicador importante para la razón de ser de un nuevo proyecto enfocado a la situación actual de la Dirección Técnica de Finanzas y Presupuestos sede Quito; alineado al objetivo estratégico 5.3 de la Carta de Navegación 2014 - 2018 que hace referencia al ambiente de trabajo seguro y saludable.

### 2.5. Análisis test Navarra

En el año 2013, junto con la colaboración del departamento de Gestión de talento humano y los estudiantes de noveno nivel de Psicología laboral y organizacional, se

realizó un estudio de Factores de riesgo psicosociales en la Universidad Politécnica Salesiana en los diferentes Campus Girón, Kennedy, Sur y Cayambe; la muestra a utilizar fue el personal docente, administrativo, directivo y de servicio.

El estudio tuvo como propósito identificar la influencia de los distintos factores de riesgo psicosocial en el comportamiento y desempeño de los colaboradores de las distintas áreas y campus.

La herramienta utilizada previamente para la identificación de situaciones de riesgo en el ambiente de trabajo de la UPS Sede Quito fue el test de Navarra segunda edición 2005, el cual pretende estudiar cuatro variables relacionadas con el entorno laboral y que afectan a la salud del trabajador y al desarrollo de la tarea a realizar.

Estas variables son:

- Participación, implicación, responsabilidad
- Formación, información, comunicación
- Gestión del tiempo
- Cohesión de grupo

Objetivo del método

La aplicación del test de Navarra nos permite obtener una primera aproximación al estado general de la UPS respecto a los factores de riesgo de tipo psicosocial.

Los objetivos perseguidos son los siguientes:

1. Identificación y evaluación inicial de los factores de riesgo psicosocial que puedan existir en la Universidad y en los diferentes departamentos.
2. Identificar situaciones de riesgo en las variables anteriormente mencionadas.
3. Aportar una serie de primeras medidas preventivas, que deben servir como recomendaciones o sugerencias de mejora, siempre y cuando se adapten al contexto real y a las características diferenciales de la organización a la que van destinadas.

En la dimensión participación, implicación, responsabilidad se han integrado estos factores:

- Autonomía
- Trabajo en equipo
- Iniciativa
- Control sobre la tarea
- Control sobre el trabajador
- Rotación
- Supervisión
- Enriquecimiento de tareas

En el área de formación, información, comunicación se han incorporado los siguientes aspectos:

- Flujos de comunicación
- Acogida
- Adecuación persona – trabajo
- Reconocimiento
- Adiestramiento
- Descripción de puesto de trabajo
- Aislamiento

En la dimensión gestión del tiempo se han integrado estos factores:

- Ritmo de trabajo
- Apremio de tiempo
- Carga de trabajo
- Autonomía temporal
- Fatiga

La variable cohesión contiene los siguientes aspectos:

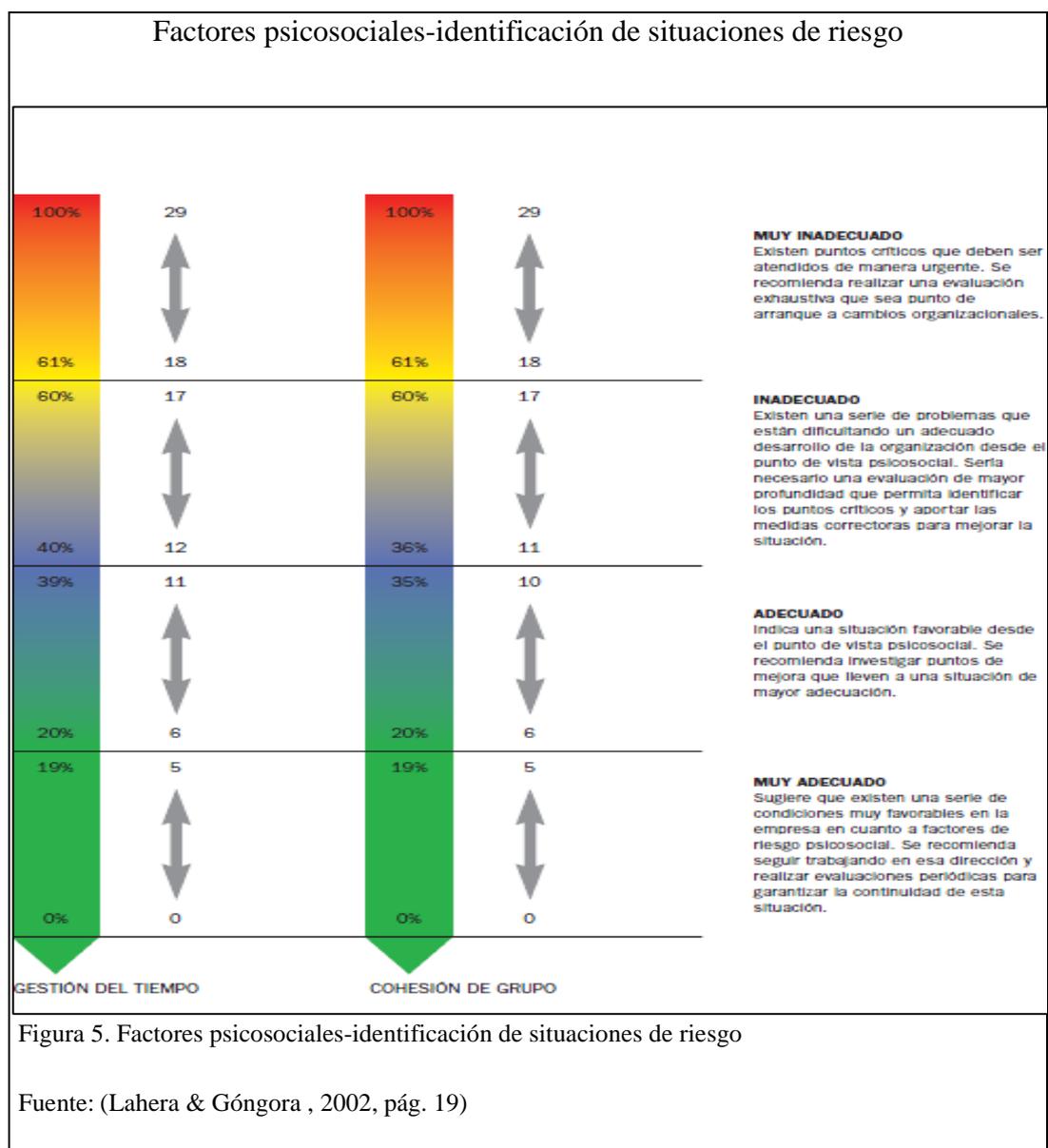
- Clima social
- Manejo de conflictos
- Cooperación
- Ambiente de trabajo

## Acoso laboral

El acoso psicológico en el trabajo hace referencia a aquellas situaciones en las que una persona o un grupo de personas ejerce un conjunto de comportamientos caracterizados por una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y durante un tiempo prolongado, sobre otra persona en el lugar de trabajo.

El efecto que se pretende alcanzar es el de intimidar, apocar, reducir y consumir emocional e intelectualmente a la víctima, con vistas a eliminarla de la organización.

Para al análisis de resultados se tomará en cuenta la siguiente escala:



### 2.5.1. Resultados:

Estos resultados fueron tomados de la aplicación del test de Navarra que se realizó en la UPS, campus Girón, Kennedy, Sur y Cayambe; tomando en cuenta la participación del personal docente, administrativo y de servicios. Con su respectivo análisis con respecto a los factores psicosociales que comprende este test.

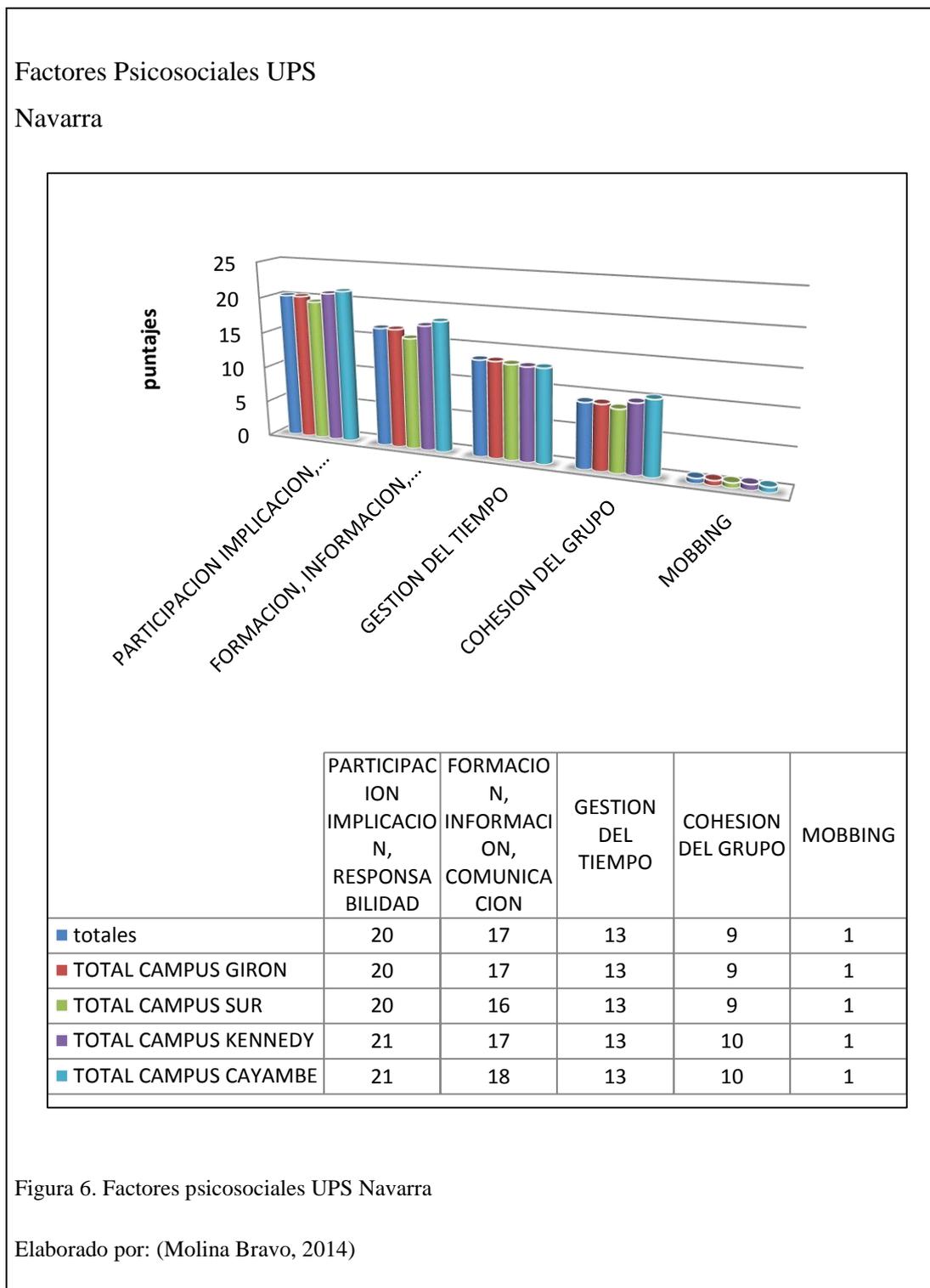


Figura 6. Factores psicosociales UPS Navarra

Elaborado por: (Molina Bravo, 2014)

Test de Navarra – UPS

Por tipo de personal

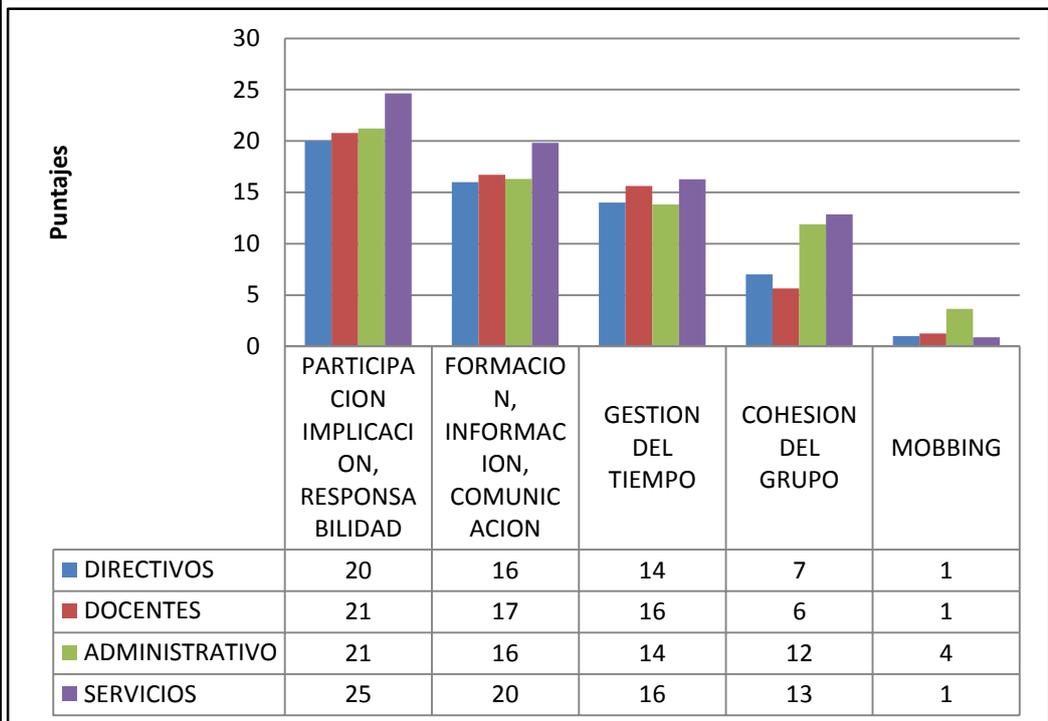


Figura 7. Test de Navarra-UPS. Por tipo de personal

Elaborado por: (Molina Bravo, 2014)

Muy inadecuado

- Participación, implicación, responsabilidad
- Formación, información, comunicación

Existen puntos críticos que deben ser atendidos de manera urgente. Se recomienda realizar una evaluación exhaustiva que sea punto de arranque a cambios organizacionales.

Inadecuado

- Gestión del tiempo

Existen una serie de problemas que están dificultando un adecuado desarrollo de la organización desde el punto de vista psicosocial. Sería necesaria una

evaluación de mayor profundidad que permita identificar los puntos críticos y aportar las medidas correctoras para mejorar la situación.

Adecuado

- Cohesión del grupo: indica una situación favorable desde el punto de vista psicosocial.

Se recomienda investigar puntos de mejora que lleven a una situación de mayor adecuación.

Muy adecuado

- Mobbing: Sugiere que existen una serie de condiciones muy favorables en la empresa en cuanto a factores de riesgo psicosocial.

Se recomienda seguir trabajando en esa dirección y realizar evaluaciones periódicas para garantizar la continuidad de esta situación.

En base a los resultados obtenidos, se puede concluir que existe una inadecuación en varios puntos importantes que estarían incidiendo en el ambiente de trabajo. Por lo cual se tomará en cuenta aquellos factores para la aplicación de una nueva herramienta que permita identificar de manera específica en cada coordinación las fortalezas y puntos a mejorar para la realización de un plan de acción que beneficie tanto a los colaboradores como a la Universidad para el logro de objetivos estratégicos.

El estudio del ambiente de trabajo, demanda de la aplicación de una herramienta adecuada a la organización y a lo que se quiere medir específicamente donde se tomará en cuenta factores importantes que definen el clima laboral, para ello es necesario conocer los aspectos que todo colaborador espera de la organización en que se desenvuelve y lo que dicha organización espera de sus trabajadores. Esta herramienta se aplicara a la población del departamento financiero.

### **CAPÍTULO 3**

#### **HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL**

El objetivo de este capítulo es conocer las percepciones que tiene el grupo de colaboradores de la Dirección Técnica de Finanzas y Presupuestos acerca del clima organizacional existente, para ello es importante emplear una metodología que facilite la recopilación de información objetiva, que al ser analizada permita la detección de aspectos significativos referentes a la dinámica del equipo de trabajo, y así sea factible elaborar planes de mejora.

Para realizar el levantamiento de información es importante que los involucrados conozcan los objetivos, beneficios y medios a utilizar en dicho estudio, a través de un plan de comunicación que ayude a disminuir dudas y así lograr la colaboración y predisposición de los participantes.

La metodología seleccionada para el estudio es mixta, es decir contempla aspectos cuantitativos y cualitativos que se complementan entre sí para lograr una visión más amplia de la opinión generada por la población de la Dirección Técnica de Finanzas y Presupuestos Sede Quito, que son catorce colaboradores distribuidos la mayoría en el Campus Girón y un colaborador en cada Campus Kennedy, Sur y Cayambe; para obtener resultados verídicos se trabaja directamente con todos los colaboradores aplicando la metodología detallada a continuación:

Metodología cuantitativa:

Hace referencia a la medición objetiva de un fenómeno en particular que permite obtener datos numéricos, estadísticos donde se procesa la información de manera estandarizada.

- Cuestionario estandarizado CLA. (Corral & Pereña, 2010) está conformado por una serie de preguntas cerradas con opciones de respuesta limitada, que proporcionan la agrupación y codificación de resultados de

acuerdo a una escala establecida para conocer de manera general la percepción de los colaboradores con respecto a cada variable determinada en el test.

Metodología cualitativa:

Analiza a profundidad la información de una temática específica reflejada por el contacto directo con los involucrados del proyecto, para dar el debido significado, interpretación a los datos obtenidos.

- Entrevista individual: proporciona información detallada de la percepción que tiene cada colaborador con respecto al clima laboral generado en el departamento, a través de la aplicación de una guía de entrevista donde constan preguntas abiertas bajo el marco de referencia de las variables del CLA.
- Entrevista grupal: refiere datos percibidos por el grupo, con respecto a temas generales concernientes al departamento. (Pereda, Berrocal, & Alonso, 2008, pág. 453)

### 3.1. Plan de comunicación

El plan de comunicación es el proceso estratégico que se utiliza para comunicar un proyecto importante, a través de técnicas atrayentes que capten el interés de los involucrados para que participen activamente y se sientan identificados con la causa de dicho proyecto.

En primer lugar se definen objetivos específicos del plan, que son los siguientes:

- Informar a los involucrados acerca del proyecto que se está ejecutando.
- Difundir la importancia y beneficios de un clima laboral agradable.
- Establecer a través del dialogo compromisos de confidencialidad absoluta, ya que es necesario que contesten con la verdad.
- Dar a conocer los métodos que se va a utilizar para la medición; CLA, entrevista grupal, entrevista individual.
- Asegurar que los resultados van a ser procesados de una manera adecuada para promover mejoras en su trabajo y estos serán presentados al área.

- Presentar los resultados fidedignos de la medición realizada y propuestas de planes de mejora a los colaboradores del área.
- Disminuir temores, resolviendo las dudas del grupo.

A través de un logotipo se manifiesta la idea central del tema.



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

Para la difusión de información se utiliza el Correo Institucional Office 365, vía por la cual se da a conocer notificaciones de importancia a las jefaturas, para que sean transmitidos a su equipo de trabajo. Además de coordinar reuniones con el área para manifestar los avances del estudio y proporcionar material didáctico que apoye a la identificación del proyecto.

### 3.2. Cuestionario de Clima Laboral (CLA)

Para la medición de clima laboral la herramienta utilizada es la denominada CLA, cuyo título es Cuestionario de Clima Laboral, sus autores son Sara Corral Gregorio y Jaime Pereña Brand, elaborado por Tea Ediciones S.A. en el país de España, la aplicación se realiza a adultos en el entorno laboral y la administración es colectiva con una duración de treinta minutos aproximadamente.

El objetivo principal del CLA es evaluar el clima general de las organizaciones y no la existencia o ausencia de un problema específico, para ello consta de 93 enunciados diseñados de tal manera que reflejen comportamientos que los colaboradores pueden experimentar en su puesto de trabajo y que afectan a la percepción general y valoración que establezcan a la organización, dichos enunciados se distinguen en ocho dimensiones y una escala global de clima,

agrupadas en dos grandes ejes que son Empresa u Organización y Persona; provenientes de los estudios de Blake y Mouton (1981/1994), quienes plantean un modelo bidimensional llamado “malla gerencial o red de gestión” en donde se establece características universales de las organizaciones que son las siguientes:

- Existencia de un objetivo o meta, pues toda empresa se orienta hacia la consecución de sus objetivos.
- Están formados por personas, que procuran la consecución de los objetivos.
- Todas tienen una jerarquía definida que diferencia a los mandos y directivos del resto de los empleados. (Palomo Vadillo, 2010, pág. 29)

A partir de estas premisas, se define las dos dimensiones básicas del liderazgo eficaz que son:

Horizontal, que presenta la preocupación por la producción: No se limita al interés por generar los productos que la entidad produce, sino que comprende el logro de cualquier objetivo que se haya puesto a la organización y para cuya obtención empleé personal.

Vertical, que representa la preocupación por las personas: Se presenta a través de la mutua responsabilidad por logros alcanzados, elevando el nivel de confianza y compromiso o manteniendo buenas condiciones laborales. (Ayoub Pérez, 2011)

Así mismo, en los ejes principales del CLA se hace referencia a la Empresa que describe aspectos del clima laboral que se relacionan con la organización, su estructura y su forma de gestión y el eje Persona que abarca aspectos de clima laboral que tiene más relación con las actitudes y vivencias personales; ambos ejes vinculados con la satisfacción pero desde diferente perspectiva.

### 3.2.1. Descripción de las variables del CLA

Según Corral y Pereña las dimensiones del CLA son las siguientes:

Eje empresa

- Organización (ORG). Esta escala permite conocer la opinión general que tienen los colaboradores con respecto a la organización y su gestión, el

grado de planificación de las tareas, distribución de funciones, procedimientos de trabajo, medios necesarios para ejecutar las tareas.

Las organizaciones pueden ser estructuradas de diferente manera de acuerdo a sus intereses y a la forma en que se relacionan con sus miembros, según Barnard (1938) la organización puede ser de dos tipos informales y formales.

Informales: Son poco delimitadas y organizadas, surgen de manera espontánea y sus miembros tienen un escaso sentido de pertenencia a la organización, aunque poseen una comunicación fluida y se consideran flexibles.

Formales: Refiere a aquella organización donde su estructura está bien definida, regida por normas establecidas y delimitadas, con una línea de dirección clara, que ayudan a coordinar las tareas del equipo. Además necesitan establecer objetivos ya que influyen en la actividad de la empresa. En este tipo de organización se encuentran los organigramas, manuales de funciones, logotipos. (Porret Gealbert, 2010, pág. 26)

Dentro de la organización formal es necesario definir una estructura adaptada a las necesidades de la empresa, la cual ayude a delimitar elementos como: funciones, responsabilidades, jerarquía, relaciones, entre otros. Existen diversos tipos de estructuras, a continuación se citan las más representativas:

Estructura lineal: Según Fayol (1916) es aquella donde los colaboradores obedecen las órdenes que reciben de su inmediato superior, estableciendo la denominada cadena de mando, donde la información se desplaza de forma descendente.

Estructura funcional: Según Taylor (1907) se basa en las actividades agrupadas de acuerdo a la función que realizan los colaboradores, que contribuye a la formación de departamentos, donde la dirección se otorga a un solo jefe y ayuda a optimizar los procesos de la organización.

Por otra parte para Kressler (1995) las estructuras en un futuro permitirán que la organización sea más dinámica, flexible e innovadora dejando de lado la estructura clásica; tomando nuevos retos de dirección y transformación por lo cual propone la siguiente clasificación:

Estructura plana: Se caracteriza por tener pocos niveles jerárquicos, agrupados por equipos de trabajo calificados para distintas tareas.

Estructura alta: Establece un elevado número de niveles jerárquicos delimitando cada puesto de trabajo. (Porret Gealbert, 2010, págs. 38-45)

Instrumentos auxiliares de la organización: Es importante utilizar herramientas que ayudan a gestionar las actividades de la organización, del área de trabajo y a su vez de cada uno de sus integrantes, y son las siguientes:

Organigramas. “constituyen una descripción gráfica de la estructura de la empresa” (Porret Gealbert, pág. 48) ya que ayudan a entender las relaciones y líneas de mando entre las áreas; reflejando la situación actual de la organización.

Manual de funciones, es una recopilación de datos de cada cargo de la organización donde se contempla funciones y responsabilidades basadas en los respectivos procedimientos y normas; orientada a desarrollar las labores cotidianas.

Manual de procesos, es un documento que contiene las actividades detalladas de manera secuencial y estandarizada de cada uno de los procedimientos que se ejecutan en un área, para la mejora continua enfocada a satisfacer las necesidades del cliente.

- Innovación (INN). Refiere al grado de dinamismo, innovación y adaptación ante las necesidades del mercado proyectando una imagen que es percibida por los colaboradores de la organización.

La innovación es un valor clave para la organización, cada uno de sus miembros y equipos de trabajo pueden ser creativos contribuyendo con ideas transformadoras que aporten en diferentes aspectos como: desarrollo de nuevos servicios, estructura organizativa, procesos, resolución de conflictos, comunicación y promoción para los colaboradores; elementos que a su vez se encuentran influenciados por mercados competitivos y nuevas tecnologías que constituyen cambios a mediano y largo plazo para la empresa. De acuerdo a las necesidades de cada organización es necesario establecer estrategias de innovación que proyecten una imagen

positiva en el mercado logrando satisfacción en sus integrantes al pertenecer a una entidad dinámica y de prestigio.

- Información (INF). Esta dimensión manifiesta la opinión generada por los colaboradores con respecto al nivel de información disponible que existe en la organización, para el correcto desarrollo de actividades.

La información es elemental para la interacción tanto del individuo y del grupo dentro de la organización, proporciona datos que a través de la comunicación ayuda a notificar, explicar y difundir temas de importancia para la realización de tareas y funciones. Según Paulino Carnicero (2005) de acuerdo a la estructura de la empresa la información puede ser de diferentes tipos:

Información ascendente: Se refiere a los mensajes que los empleados envían a sus superiores o a otros que ocupan puestos más altos dentro de la organización.

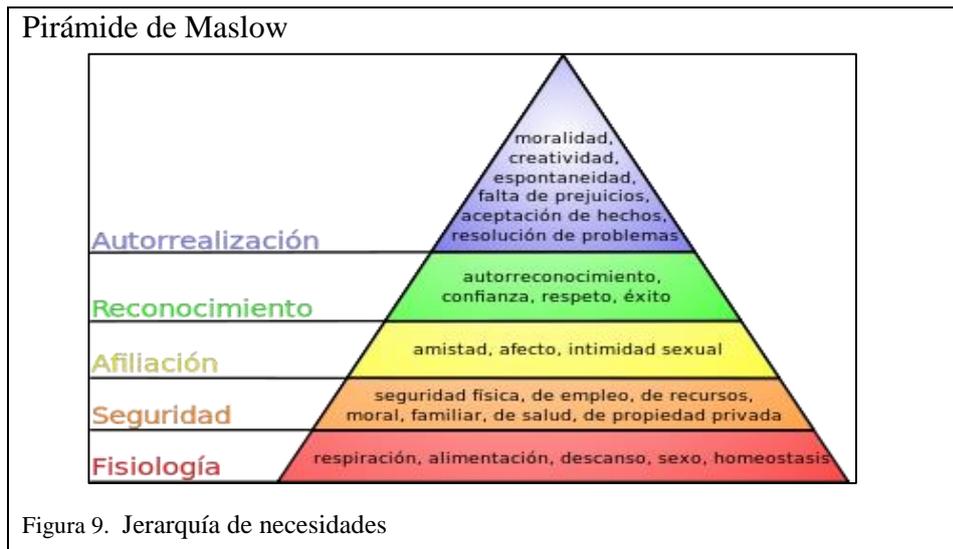
Información descendente: Es la que se transmite desde los altos mandos a niveles inferiores. Por lo general está bien organizada y suele ser la más común.

Información horizontal: Se manifiesta entre colaboradores del mismo nivel jerárquico y ayuda a coordinar las actividades para un eficiente desempeño dentro del área. (Carnicero Duque, 2005, pág. 30)

- Condiciones (CON). Hace referencia a las condiciones físicas y elementos materiales que ofrece la organización, entre ellas las compensaciones económicas, factores que facilitan la realización del trabajo y que pueden influir en la satisfacción de los colaboradores.

A partir de los estudios de Maslow (1954 - 1958) en su Teoría de la jerarquía de las necesidades plantea cinco necesidades ordenadas de forma jerárquica. Para satisfacer una necesidad tiene que estar cubierta la anterior.

La necesidad de seguridad refiere entre algunos factores los recursos y condiciones materiales, físicas y espacio-geográfico, proporcionadas por la empresa a cada colaborador; los cuales deben estar diseñados ergonómicamente para de esta manera prevenir posibles enfermedades laborales y proporcionar comodidad y confort en el puesto de trabajo.



Dentro de las condiciones materiales se encuentran los muebles y suministros de oficina, mientras que la temperatura, ruido, iluminación y ventilación pertenecen a las condiciones físicas; por último la distribución del espacio refiere a las condiciones espacio-geográficas.

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) con frecuencia los trabajadores se ven obligados a adaptarse a condiciones laborales inadecuadas, que pueden ocasionar lesiones como el síndrome del túnel del carpo bilateral, que es la presión sobre los nervios que se transmiten a la muñeca produciendo dolor y entumecimiento; la tendinitis que es la inflamación de la zona en la que se unen el músculo y el tendón, y la escoliosis es el dolor de espalda producido por la mala postura al sentarse. Dichas lesiones son las más comunes producidas por la realización de tareas repetitivas y sobrecarga de trabajo.

Por otro lado dentro de las condiciones materiales se encuentran las compensaciones monetarias, que puede ser uno de los factores influyentes en la motivación y satisfacción personal; ya que ayudan a cubrir necesidades importantes, por ello esta condición estará sujeta a modificaciones que la empresa contemple en beneficio de satisfacer demandas superiores que se le presente al ser humano.

Eje persona

- **Implicación (IMP).** Hace referencia al grado de participación o desvinculación que evidencian los colaboradores en los proyectos u

objetivos de la organización. Esta dimensión trata de conocer si el clima general es de implicación más que si un trabajador se siente implicado.

Cuando los colaboradores tienen la certeza que las funciones, tareas y actividades que realizan dentro del cargo que desempeñan, están dirigidas hacia el alcance de objetivos departamentales y organizacionales, y que además pueden aportar con sus opiniones para el mejoramiento y eficaz cumplimiento de los mismos, se sienten involucrados y aumenta el sentido de pertenencia a la organización. Por ello la importancia de generar un ambiente de trabajo que permita la participación y contribución de los integrantes con nuevas ideas, propuestas y alternativas de acción para la toma de decisiones en consecución de proyectos exitosos o en situaciones de conflicto que puede estar atravesando la empresa.

- Autorrealización (AUT). Pone en evidencia la importancia que tiene la ejecución del trabajo en la organización, como aporte para la realización personal y desarrollo de competencias de cada colaborador.

Uno de los elementos que generalmente motiva a las personas a trabajar, es poder desarrollarse a nivel personal y profesional.

Como menciona Maslow (1954) en su teoría Jerarquía de necesidades, una vez satisfechas las necesidades fisiológicas, de seguridad, afiliación, y reconocimiento, el ser humano desea alcanzar la autorrealización, que hace referencia al deseo de convertirse en alguien más de lo que es y llegar a la meta de lo que cree ser capaz en el futuro; desarrollando su talento al máximo. Para ello es importante que la persona perciba su trabajo como útil, valioso y que además aporte a su desarrollo, asegurando permanencia y estabilidad por mayor tiempo en la organización.

- Relaciones (REL). Evalúa de manera general como se mantienen las relaciones interpersonales en la empresa y cuán satisfactorias son; ya sea con personas de igual, menor y mayor jerarquía.

El ser humano es por naturaleza un ser social, ya que se encuentra en constante interacción con las personas de su entorno, por ello la necesidad de afiliación que menciona Maslow (1954), de ser parte de un grupo, ya sea de trabajo, familiar o

de amistad, donde se comparta un objetivo común y se mantenga relaciones interpersonales basadas en la comunicación, interdependencia, cumplimiento de reglas, cooperación y desempeño de roles.

Dentro de una organización es importante conocer la dinámica de los grupos, para de esta manera afianzar las relaciones existentes entre colaboradores del mismo o diferente nivel jerárquico, lo cual genera satisfacción entre los miembros y muchas de las veces facilita los procesos dentro del área y fuera de ella, así como también las relaciones interpersonales deficientes pueden ocasionar malestar.

- Dirección (DIR). Trata de conocer la satisfacción que produce a nivel global los estilos de dirección y liderazgo que manifiestan los dirigentes de la organización.

Para lograr la misión y objetivos organizacionales, existen una o varias personas que influyen en el grupo; de manera formal o informal, a orientar sus acciones al cumplimiento.

Cuando la influencia se da de manera formal, es denominada dirección y se refiere al reconocimiento de la organización y de sus miembros de una figura de poder que dirija al grupo y promueva conductas, para ello existen varios estilos de dirección y son:

Estilo influyente: Es aquel estilo que se proyecta de una manera rígida, donde se impone órdenes, normas y decisiones sin tomar en cuenta la opinión de los demás. Bajo esta línea de mando existen los coercitivos y directores; los primeros hacen referencia a personas impacientes, dominantes, que ofrecen castigos a quienes muestran oposición y recompensas a sus seguidores. Los directores, se muestran como personas cordiales y consideradas encubriendo su deseo de controlar el personal a su conveniencia.

Generador de afiliación: Este estilo define a personas que se manejan a través de valores como el respeto y amabilidad, generando así un ambiente armonioso y de confianza. Dentro de esta línea encontramos a quienes fomentan la afiliación, dejando de lado la culminación de tareas y cumplimiento de normas y a los demócratas, que al contrario de los anteriores tienen convicciones firmes de

conseguir que su grupo cumpla a cabalidad los objetivos pero con cierta libertad de acción.

Los que pretender alcanzar metas (ejecutor): Como su nombre lo indica, este estilo identifica a personas que proponen objetivos alcanzables y ejercer poca presión al grupo. Donde se encuentran aquellos que fijan pautas y los formadores, los primeros establecen niveles elevados de rendimiento; teniendo la creencia de que solo ellos pueden cumplir exitosamente por lo que se les dificulta delegar, en cambio los formadores, enseñan con el ejemplo, premian sus labores y motivan a alcanzar metas. (Guillén Gestoso, 2000, págs. 304-306)

El estilo de dirección o combinación de varios, que se proponga dependerá de cada organización, de cada grupo y cada directivo, en consecuencia de lo que se intente conseguir, por ello no existe un estilo determinado para cada empresa aunque lo ideal es tomar en cuenta el nivel de satisfacción que produce en los colaboradores la forma en que se los dirija.

Cuando la influencia al grupo se da de manera informal, surge el liderazgo, definido como “una relación de poder que focaliza la conducta de los miembros del grupo, en un momento dado, manteniendo determinada estructura grupal y facilitando la consecución de los objetivos del grupo” (Barriga, 1983, pág. 79)

Existe varios tipos de liderazgo, a continuación se toma en cuenta la clasificación de Lewin, Lippit y White (1953) y las respectivas conclusiones a las que llegaron después de su estudio.

Tabla 6.

Tipos de liderazgo

Nota: (Guillén Gestoso, pág. 301)

Elaborado por: Yadira López y Lorena Santos

Los líderes son percibidos por los colaboradores como una referencia para su propia actuación, por esta razón es importante mantener un liderazgo equilibrado y asertivo que apoye a todos los miembros del grupo y a la consecución de objetivos; fomentando la comunicación y participación.

<b>Tipos de liderazgo</b>	<b>Características</b>	<b>Conclusiones</b>
Autoritario	<p>Impone metas y tareas a realizar.</p> <p>No participa activamente en el grupo.</p> <p>Sostiene críticas y cumplidos individuales.</p>	Los colaboradores presentan sumisión y dependencia.
Democrático	<p>Interacciona con el grupo para la búsqueda de alternativas.</p> <p>Toma en cuenta la opinión de los colaboradores.</p> <p>Emite sugerencias de mejora.</p>	<p>Existe proactividad y participación de los colaboradores hacia objetivos comunes.</p> <p>Mejora las relaciones interpersonales y aumenta el nivel de motivación.</p>
Laissez faire	<p>Proporciona libertad para el grupo decida cómo actuar.</p> <p>No existe participación</p> <p>Omite comentarios constructivos.</p>	El trabajo es deficiente y no es tomado en serio por los colaboradores.

- Dimensión Clima Laboral (CLA). Representa una medida global del clima laboral. (Corral & Pereña, págs. 11-12)

Interpretación del CLA: Para entender los resultados que emite el CLA, existen siete rangos de calificación, de acuerdo a los percentiles establecidos para cada uno.



Tabla 7.

Guía para la interpretación del CLA

Percentiles	Calificación	Significado
1-10	Emergencia	Es una puntuación extremadamente baja que se obtiene en muy contadas ocasiones. Conviene analizar las causas de esta situación tan alarmante y tomar medidas urgentes para mejorar, al menos parcialmente, el clima del grupo en cuestión.
11-20	Alerta	La puntuación obtenida es significativamente baja y bastante inusual porque se produce en menos del 20% de las ocasiones. Estamos ante un problema significativo que debemos intentar corregir. Para detectar las medidas de mejora es muy conveniente analizar las diferencias existentes entre grupos y entre dimensiones del CLA.
21-40	Medio-bajo	La puntuación obtenida es inferior a la media resultante de la tipificación. El resultado no es alarmante porque no llega a estar a una distancia de una desviación típica de la media pero sí es un dato que merece ser atendido y que debe generar esfuerzos para intentar corregirlo, sobre todo cuanto más se acerque al límite inferior del intervalo.
41-59	Normal	La puntuación obtenida está muy próxima a la media y por tanto ha de considerarse normal y muy similar a la que obtienen muchas empresas y entidades.
60-74	Medio-alto	La puntuación obtenida es superior a la media resultante de la tipificación. El resultado no es extraordinariamente bueno porque no llega a estar a una distancia de una desviación típica de la media pero sí es un dato relevante y que en general será sintomático de un punto fuerte, sobre todo cuanto más se acerque al límite superior del intervalo.
75-89	Saludable	La puntuación obtenida es significativamente alta y poco frecuente porque se produce en menos del 20% de las ocasiones. Estamos ante un punto fuerte significativo cuyas causas conviene analizar sobre todo porque ello permita tal vez detectar las medidas de mejora a aplicar en otros grupos o en otras dimensiones del CLA en los que tal vez los resultados no sean tan satisfactorios.
90-99	Excelente	Es una puntuación extremadamente alta que se obtiene en muy contadas ocasiones. Conviene analizar las causas de esta situación tan favorable para intentar obtener ideas para mejorar en caso de que sea necesario el clima de otros grupos de trabajadores.

Nota: (Corral & Pereña, pág. 60)

### 3.3 Entrevista individual

La entrevista es una herramienta cualitativa, que permite recoger información detallada de las diferentes percepciones que tienen los colaboradores con respecto a las preguntas establecidas a partir de los factores del CLA; cabe señalar que dichas interrogantes están diseñadas para ser contestadas de manera amplia y flexible, de modo que se obtenga información clave para conocer el clima laboral y plantear propuestas de mejoramiento.

Tabla 8.

#### Guía para la entrevista individual

Eje	Factor	Pregunta
Empresa	Organización	¿Conoce usted cuál es su línea de mando, a quién debe reportar?
	Innovación	¿Considera usted que la Institución a la que pertenece es reconocida como prestigiosa en el entorno laboral?
	Información	Comente acerca de la información existente que se maneja para la gestión del departamento.
	Condiciones	¿De qué manera cree usted que influyen las condiciones físicas, ergonómicas y de remuneración en el desempeño de sus funciones?
Persona	Implicación	¿Cuál es la participación que tiene usted para la toma de decisiones importantes del área?
	Autorrealización	¿De qué manera aporta a su vida personal y profesional el desempeño de tareas dentro de la Institución?
	Relaciones	Comente acerca de las relaciones interpersonales generadas en el departamento.
	Dirección	Comente acerca de la gestión de liderazgo que realizan las autoridades y superiores.

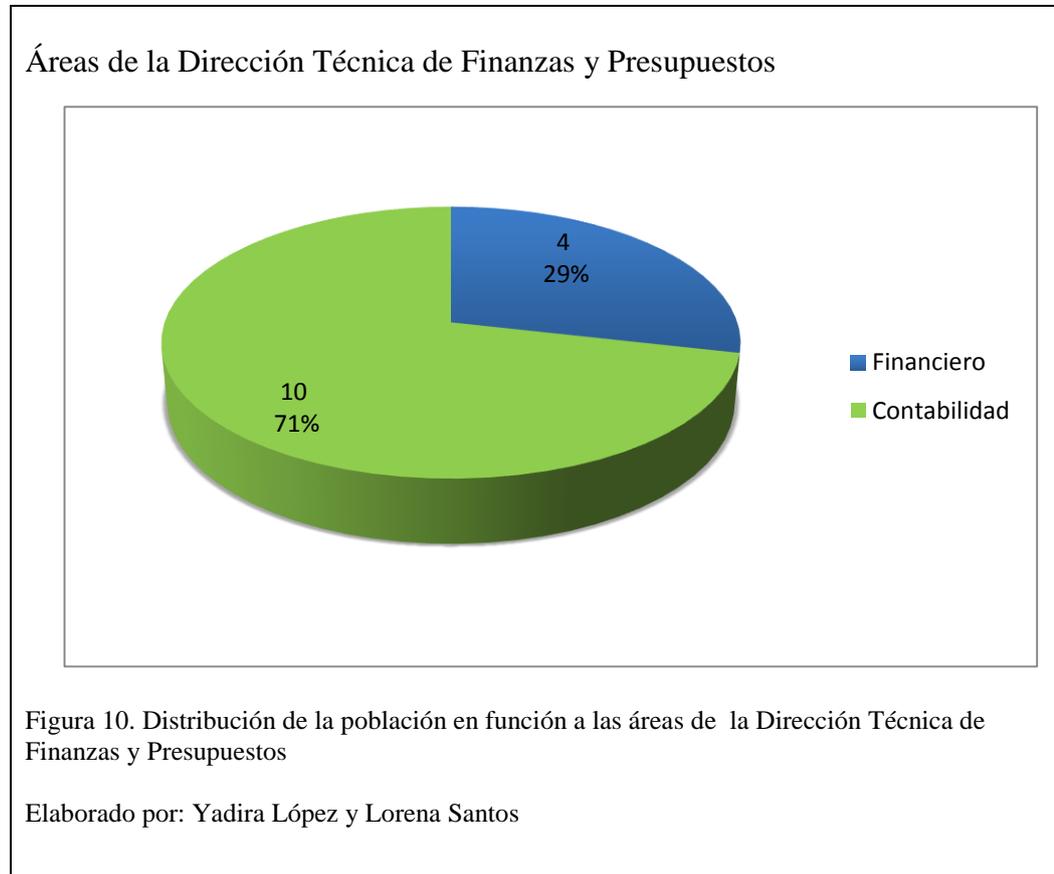
Elaborado por: Yadira López Lorena y Santos

### 3.4 Entrevista grupal

Es un método que permite conocer datos cualitativos acerca de la percepción que tienen los colaboradores de la Dirección Técnica de Finanzas y Presupuestos con respecto a su ambiente de trabajo y la influencia de éste en la gestión y logro de objetivos como equipo; conociendo problemáticas que pueden ser solventadas en los planes de mejora para cumplir metas departamentales y organizacionales.

El esquema de la entrevista de grupo se define de manera abierta en base al planteamiento del tema y la apertura para que el grupo de colaboradores manifieste conformidades y no conformidades que se tenga como departamento de trabajo. Un aspecto importante para tomar en cuenta es el manejo de la resistencia que puede existir al momento de expresar delante de compañeros y superiores algún tipo de malestar en particular.

### 3.5 Descripción de la población



Las áreas que conforman la Dirección Técnica de Finanzas y Presupuestos son financiera y contable; la primera conformada por 4 colaboradores, es decir, el 29% de la población, mientras que la mayor parte del personal pertenece al área contable con 10 personas correspondiente al 71%. Lo cual posiblemente denote la fragmentación del grupo a pesar de pertenecer a una sola Dirección Técnica, ya que se divide las actividades, procesos y gestiones de cada área, evitando que se alcance la cohesión grupal.

### Cargos de la Dirección Técnica de Finanzas y Presupuestos

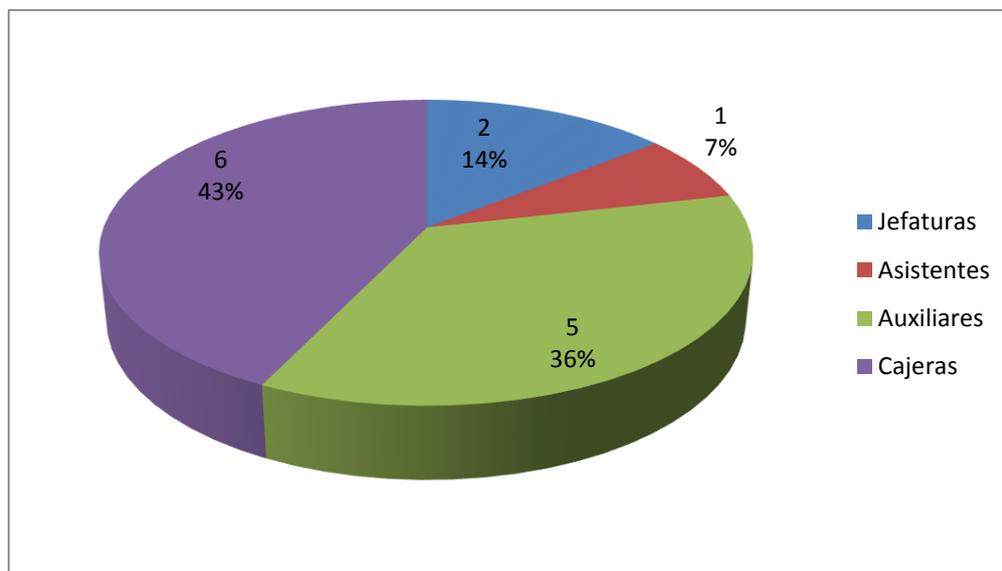


Figura 11. Distribución de la población en función a los cargos de la Dirección Técnica de Finanzas y Presupuestos

Elaborado por: Yadira López y Lorena Santos

La Dirección Técnica de Finanzas y Presupuestos se encuentra estructurada de la siguiente manera: en las jefaturas se encuentran 2 colaboradores, es decir, el 14% del total, una persona ocupa el cargo de asistente que corresponde al 7%, 5 personas ocupan el cargo de auxiliares que forman parte del 36% y la mayoría de colaboradores, es decir, el 43%, ocupan el cargo de cajeros. Lo que probablemente sugiera una inconsistencia entre los cargos reales y el organigrama planteado para la Dirección Técnica, que a su vez afecta en las funciones asignadas a los diferentes cargos; además de la inexistencia de un escalafón de ascenso donde los únicos que destacan son los cargos de jefaturas, el cual puede causar malestar e insatisfacción.

La Dirección Técnica de Finanzas y Presupuestos está integrada por 14 colaboradores de los cuales 11, es decir, el 79%, pertenecen al Campus Girón;

### Campus UPS

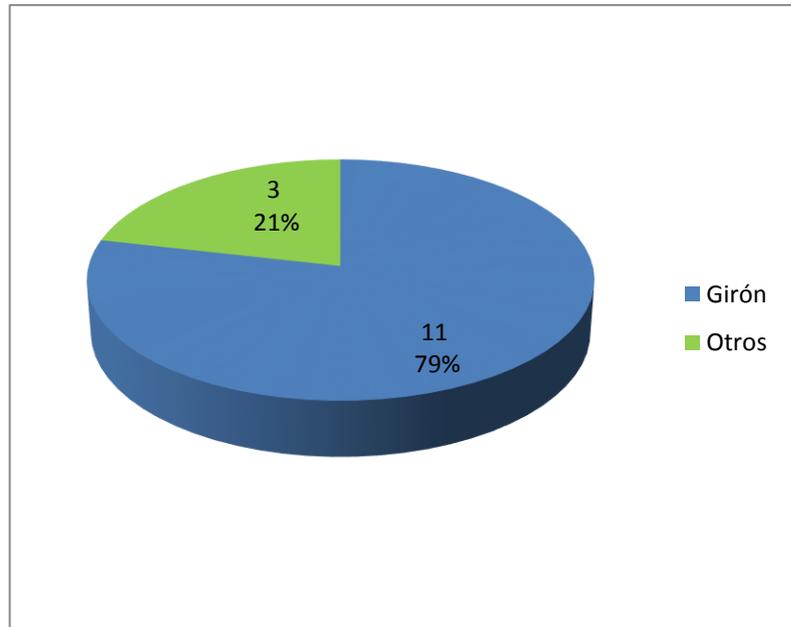


Figura 12. Distribución de la población en función de los diferentes Campus.

Elaborado por: Yadira López y Lorena Santos

mientras que 3 personas corresponden al 21% y se encuentran distribuidos en otros Campus (Sur, Kennedy y Cayambe respectivamente). Lo cual posiblemente indique que las personas que se encuentran ubicadas en otros Campus se sientan desvinculadas del departamento, ya que al compartir diferentes espacios de interacción laboral, no se mantiene contacto directo que fortalezca en el día a día las relaciones interpersonales, trabajo en equipo, entre otros factores de importancia. Además en el caso de que la comunicación y coordinación para el desarrollo de actividades fuera insuficiente, podría interferir en la gestión del área y en el cumplimiento de objetivos, ya que por falta de reuniones presenciales se puede generar un decrecimiento del sentido de pertenencia de los colaboradores con el grupo de trabajo.

Del total de colaboradores de la Dirección Técnica de Finanzas y Presupuestos 7 corresponden al 50%, y se encuentra en el rango de edad de 20 a 29 años; a su vez 3 personas de dicho grupo, es decir el 21,43%, pertenecen a Otros campus (Sur,

### Edades de los colaboradores de la Dirección Técnica de Finanzas y Presupuestos

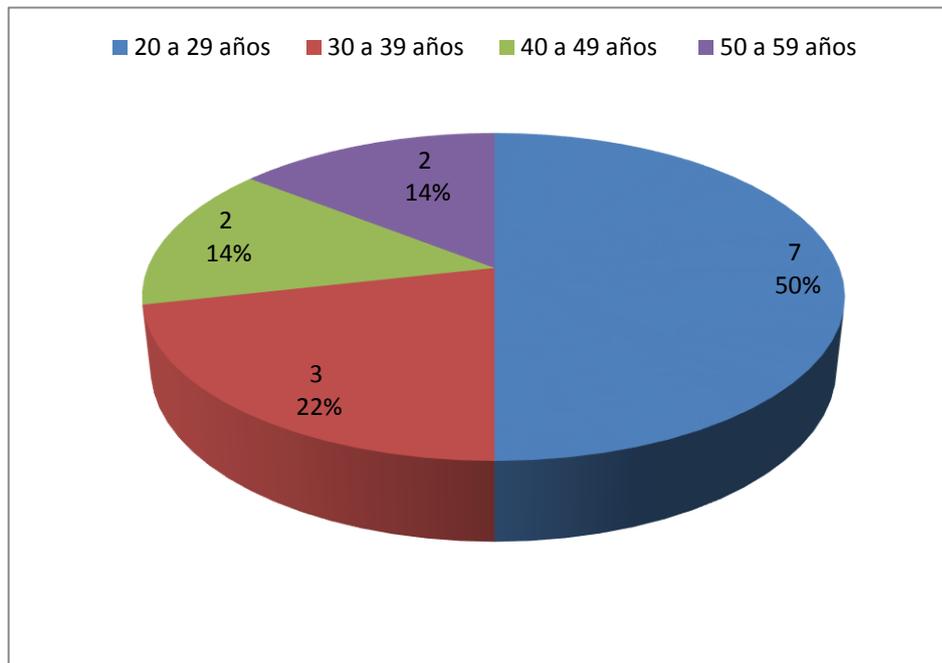


Figura 13. Distribución de la población en función de las edades

Elaborado por: Yadira López y Lorena Santos

Kennedy, Cayambe correspondientemente) siendo los restantes del campus Girón. En la categoría de 30 a 39 años se encuentran 3 colaboradores, siendo el 22%; 2 personas pertenecen al rango de 40 a 49 años que equivale al 14% y de igual manera en la última categoría de 50 a 59 años se encuentran 2 personas. Lo que probablemente refiera que al existir amplia brecha generacional, los colaboradores tienden a agruparse bajo el parámetro de edades similares, lo que incidiría al momento de interrelacionarse, comunicarse, y respetar diferencias individuales de todo el equipo de trabajo.

La mayor parte de la población correspondiente al 58% se encuentra en el rango de antigüedad de 1 a 4 años, seguido por el 25% de la población que pertenece a la categoría de 9 años en adelante de laborar en la UPS y finalmente el 17% restante corresponde al rango de 5 a 8 años de antigüedad. Lo que posiblemente refiera que las personas que se encuentran trabajando por mayor tiempo en la Institución y bajo el mismo cargo perciban las posibles problemáticas del área de manera más profunda y personal y que además se sientan inconformes con la falta de

### Antigüedad de los colaboradores de la Dirección Técnica de Finanzas y Presupuestos

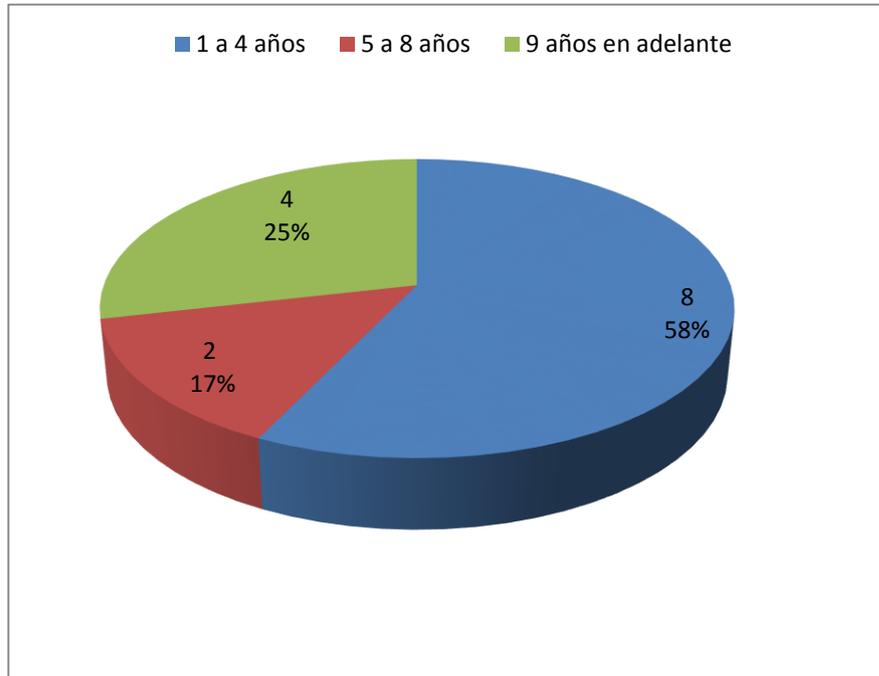


Figura 14. Distribución de la población en función a la antigüedad

Elaborado por: Yadira López y Lorena Santos

promociones y asensos dentro del área, mientras que la mayoría de colaboradores con menos tiempo de trabajo en la Institución pueden prestar menor atención a las mismas problemáticas.

### 3.6 Informe de resultados CLA

## Resultado general CLA de la Dirección Técnica de Finanzas y Presupuestos

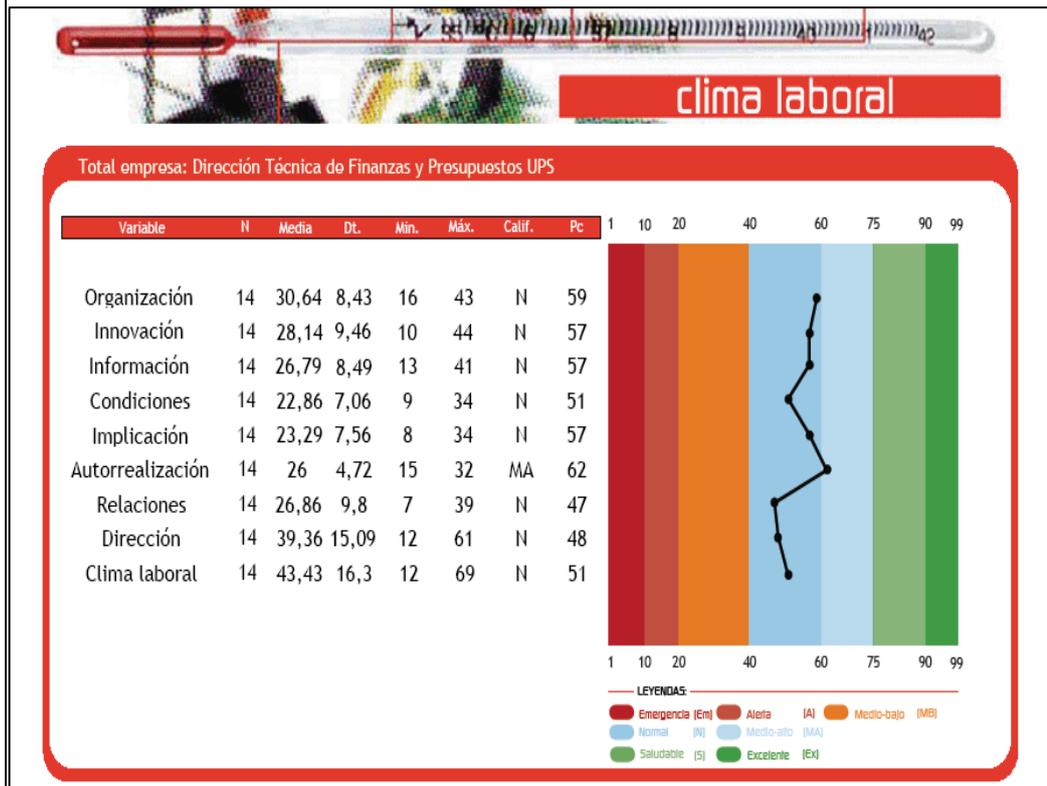


Figura 15. Resultado general CLA de la Dirección Técnica de Finanzas y Presupuestos  
Fuente: (TEA Ediciones , 2015)

Se ha calculado el valor de la media, desviación típica, puntuación mínima y máxima, calificación correspondiente y percentil, de la población (N=14) en cada uno de los factores del CLA

De acuerdo con lo que establece el manual técnico del CLA, en general, los resultados obtenidos de cada dimensión establecida en el test están dentro del rango de la media, es decir entre el percentil 41 y 59, por tanto ha de considerarse normal (N), lo que indica un clima laboral adecuado para el desempeño de los colaboradores en sus diversas funciones y actividades, sin embargo a continuación se analizará cada uno de dichas dimensiones, para de esta manera establecer medidas de acción que ayuden a mantener o fortalecer comportamientos dentro de la Dirección Técnica de Finanzas y Presupuestos.

Eje empresa

Con relación al factor Organización, se obtuvo un percentil de 59 equivalente a Normal y próximo a alcanzar la escala superior media alta (MA), con una puntuación mínima de 16 y máxima de 43, lo cual probablemente refiera la percepción de los colaboradores con respecto a la claridad en la distribución de funciones y el grado adecuado de planificación en el trabajo para el cumplimiento de los procesos del departamento.

En la dimensión Innovación se obtuvo un percentil de 57 correspondiente a normal, con una puntuación mínima de 10 y máxima de 44, lo que posiblemente indique que la organización es percibida por sus colaboradores como una entidad educativa dinámica, que proyecta una imagen positiva en el mercado lo cual tienda a producir en sus colaboradores un sentido adecuado de pertenencia a la organización.

Otro factor es Información que refleja un percentil de 57, que equivale a normal, con una puntuación mínima de 13 y máxima de 41, lo que quizá refiera que la información disponible en el departamento ocasionalmente es suficiente y oportuna para el cumplimiento correcto de todos los procesos y objetivos.

Con referencia a la dimensión Condiciones se obtuvo un percentil de 51 correspondiente a normal, con una puntuación mínima de 9 y máxima de 34, lo que refiere similares percepciones de los colaboradores con respecto a las aceptables condiciones materiales con las que cuentan para la ejecución de tareas, en este aspecto se incluye la remuneración, y ambas dependiendo de las circunstancias pueden incidir en el nivel de satisfacción de los trabajadores.

Eje persona

En cuanto al factor Implicación se obtuvo un percentil de 57, que equivale a normal, con una puntuación mínima de 8 y máxima de 34, que hace referencia al grado admisible de vinculación de los colaboradores con los proyectos y objetivos comunes del departamento y de la organización, lo cual probablemente genere que las personas en ocasiones se sientan implicadas o desvinculadas en la toma de decisiones concernientes al área.

Con respecto a la dimensión Autorrealización se obtuvo un percentil de 62, correspondiente a calificación media alta, con una puntuación mínima de 15 y máxima de 32, lo que quizá refiera ser un aspecto significativamente positivo en cuanto al alto valor que otorgan los colaboradores a la labor que realizan dentro de la organización y esto a su vez contribuye a la realización personal y al desarrollo de habilidades y conocimientos.

En el factor Relaciones se obtuvo un percentil de 47, equivalente a normal, con una puntuación mínima de 7 y máxima de 39, siendo el puntaje más bajo con relación a los demás factores, por lo cual se pondrá mayor énfasis al momento de realizar los planes de mejora orientados a elevar el nivel de satisfacción de los colaboradores en cuanto a las relaciones existentes con personas de igual o distinto nivel jerárquico.

Otro factor es Dirección que refleja un percentil de 48, correspondiente a normal, con una puntuación mínima de 12 y máxima de 61, que refiere una significativa variabilidad en las puntuaciones individuales, lo cual es indicativo de que en el grupo existen colaboradores que valoran desfavorablemente a los sistemas de gestión, liderazgo y dirección practicados dentro de la organización y otros cuya percepción es más favorable.

Y en la última dimensión que hace referencia a la medida global del clima laboral se obtuvo un percentil de 51, correspondiente a normal, con una puntuación mínima de 12 y máxima de 69, que posiblemente indica una diversidad de opiniones en cuanto a la satisfacción o malestar que puede generar el ambiente de

trabajo en el que se desarrollan los colaboradores, sin embargo es percibido como aceptable para la realización de tareas y cumplimiento de objetivos de cada cargo y del área.

En base a estos resultados lo que se pretende es alcanzar un clima laboral mejorado y saludable para el bienestar de los integrantes del departamento y a su vez que contribuya al desempeño eficiente de funciones y responsabilidades de cada cargo.

Tabla 9.

Resultado CLA de la Dirección Técnica de Finanzas y Presupuestos campus Girón

CAMPUS: Girón							
Variable	N	Media	Dt.	Min.	Máx.	Calif.	Pc
Organización	11	30,27	8,55	16	42	N	56
Innovación	11	28,09	10,21	10	44	N	57
Información	11	26,64	8,64	13	41	N	57
Condiciones	11	22,36	7,20	9	34	N	48
Implicación	11	23,27	8,09	8	34	N	57
Autorrealización	11	26,18	5,17	15	32	MA	62
Relaciones	11	25,73	10,18	7	38	N	45
Dirección	11	38,36	15,33	12	59	N	47
Clima laboral	11	42,82	16,93	12	69	N	51

Nota: (TEA Ediciones , 2015)

### Campus Girón

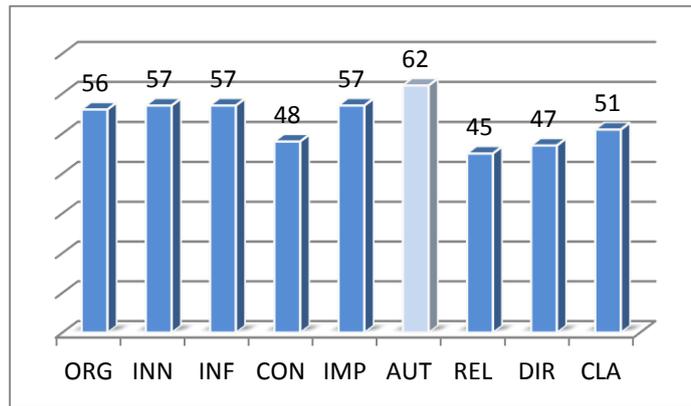


Figura 16. Resultados Campus Girón

Elaborado por: Yadira López y Lorena Santos

Los resultados obtenidos con respecto al criterio de ubicación de los campus Girón y Otros campus (Sur, Kennedy, Cayambe), son similares entre sí y también en relación a los resultados generales antes mencionados, por lo que se hará mención únicamente a los factores destacados con calificación distinta.

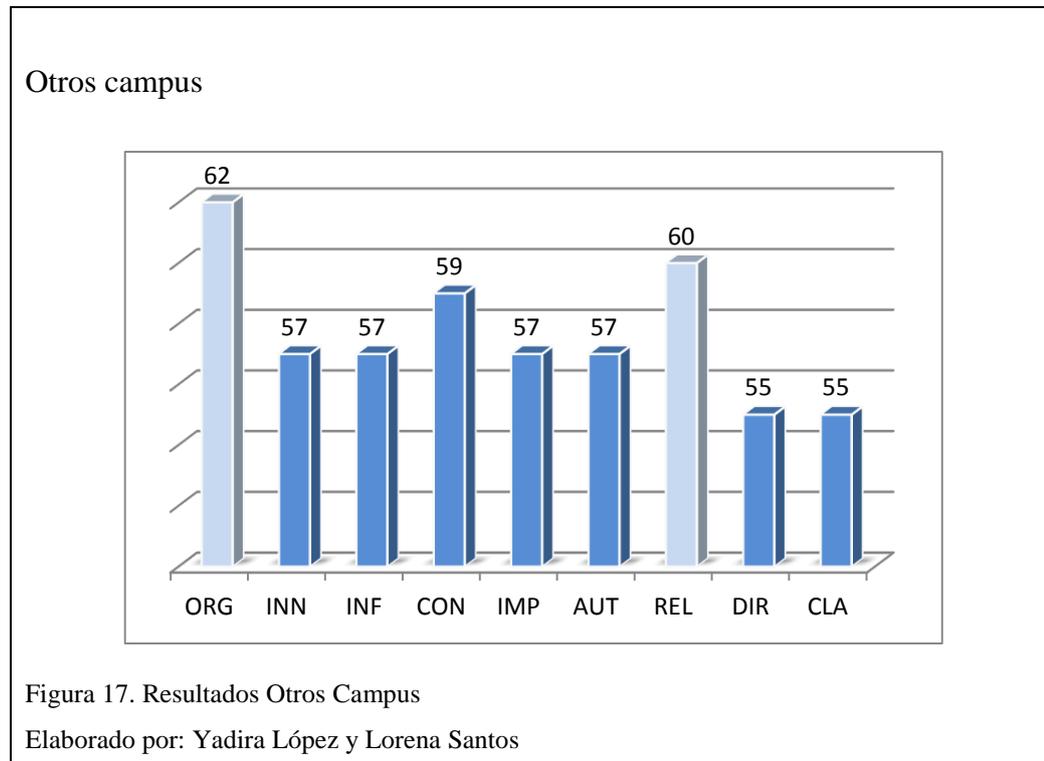
En el campus Girón, con referencia al factor Autorrealización se obtuvo un percentil de 62 correspondiente a calificación media alta (MA), con una puntuación mínima de 15 y máxima de 32, en cambio en otros campus se obtuvo un percentil de 57 que aunque corresponde a calificación normal (N) con una puntuación mínima de 23 y máxima de 29, está próximo a alcanzar la categoría MA, lo cual posiblemente refiera ser un aspecto significativamente positivo en cuanto al alto valor que otorgan los colaboradores de todos los campus a la labor que realizan dentro de la UPS y esto a su vez contribuye a la realización personal y al desarrollo de habilidades y conocimientos.

Tabla 10.

Resultado CLA de la Dirección Técnica de Finanzas y Presupuestos. Otros Campus

CAMPUS: Otros							
Variable	N	Media	Dt.	Min.	Máx.	Calif.	Pc
Organización	3	32,00	9,64	25	43	MA	62
Innovación	3	28,33	7,77	22	37	N	57
Información	3	27,33	9,71	19	38	N	57
Condiciones	3	24,67	7,64	18	33	N	59
Implicación	3	23,33	6,66	19	31	N	57
Autorrealización	3	25,33	3,21	23	29	N	57
Relaciones	3	31,00	8,54	22	39	MA	60
Dirección	3	43,00	16,70	28	61	N	55
Clima laboral	3	45,67	16,86	34	65	N	55

Nota: (TEA Ediciones , 2015)



En otros campus, con respecto al factor Organización se obtuvo un percentil de 62, con una puntuación mínima de 25 y máxima de 43, correspondiente a calificación MA, por otro lado en el Campus Girón se obtuvo un percentil de 56, con una puntuación mínima de 16 y máxima de 42, correspondiente a calificación N, lo que quizá indique que en Otros Campus la distribución de funciones y el grado adecuado de planificación en el trabajo se encuentre más claramente definido que en el Campus Girón.

En el factor Relaciones correspondiente a otros campus se obtuvo un percentil de 60, con una puntuación mínima de 22 y máxima de 39, que equivale a calificación MA, en cambio en el campus Girón se obtuvo un percentil de 45, con una puntuación mínima de 7 y máxima de 38, que equivale a calificación N, lo que probablemente refiera una significativa diferencia en cuanto al alto nivel de satisfacción que producen las relaciones en otros campus a comparación del Campus Girón.

Resultado de la Dimensión CLA de la Dirección Técnica de Finanzas y Presupuestos de la UPS y sus diferentes campus

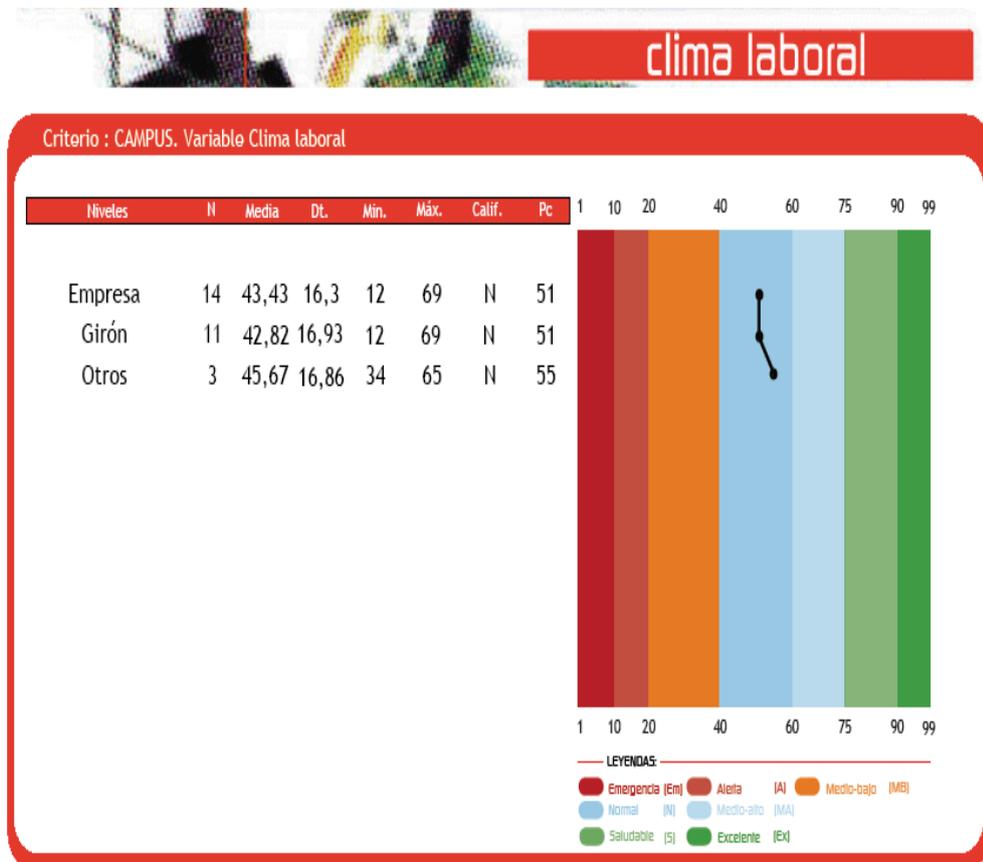


Figura 18. Resultado de la Dimensión CLA de la Dirección Técnica de Finanzas y Presupuestos de la UPS y sus diferentes campus

Fuente: (TEA Ediciones , 2015)

Con respecto a la Dimensión CLA que representa una medida global del clima existente en la Dirección Técnica de Finanzas y Presupuestos de la UPS, se obtuvo percentiles semejantes; de 51, 51 y 55 correspondientes al departamento en general, campus Girón y otros campus, que se encuentran dentro de la categoría denominada normal, donde se puede evidenciar una ligera tendencia hacia la percepción más favorable respecto al clima laboral por parte de los colaboradores de otros campus, lo cual probablemente se deba a la diferente interacción y dinámica que tienen estos campus con los miembros de otros departamentos

cercanos, a diferencia del campus Girón que por cuestiones de espacio se comparte únicamente con las integrantes de Secretaría.

### 3.7. Sistematización de entrevistas

#### 3.7.1. Entrevista de grupo campus Girón

Fecha: Miércoles 11 de febrero de 2015

Lugar: Dirección Técnica de Finanzas y Presupuestos Campus Girón

Material utilizado: CLA, folletos informativos, libretas y pelotas anti estrés con el logotipo del proyecto.

Para empezar con la campaña de expectativas previa a la reunión con los colaboradores del departamento se hizo la entrega de una pelota anti estrés y se colocó a la entrada del departamento un plotter con el nombre y el logotipo del proyecto para incentivar la participación.

Para efectuar la reunión, se coordinó con la Directora Técnica de Finanzas y Presupuestos; quien solicitó a los colaboradores del Campus Girón estar presentes el día y la hora acordada, donde se hizo la entrega de un tríptico informativo de las herramientas utilizadas para la medición y se explicó el proceso del proyecto y sus beneficios. Al momento de solicitar opiniones referentes al clima laboral se llegó a la conclusión de que todos los integrantes describen su área de trabajo como crítica, debido al alto grado de responsabilidad que conlleva sus funciones y objetivos como departamento, por esta razón manifiestan un elevado nivel de estrés sobretodo en fin de mes y temporada de matrículas, lo cual posiblemente genere comportamientos que causen malestar entre los compañeros y a su vez puede influir en el clima laboral del área y su relación con otras.

Además al encontrarse en un mismo espacio físico los colaboradores del departamento Financiero y de Secretaría presencian cierta incomodidad en cuanto al bajo nivel de privacidad que tienen como departamentos distintos, lo que probablemente interrumpa la gestión del área y su dinámica.

Esta reunión generó un espacio de discusión donde cada colaborador tuvo la oportunidad de compartir al grupo su opinión o preocupación con respecto al tema, convirtiéndose así en problemáticas comunes necesarias de mejorar.

### 3.7.2. Entrevistas individuales campus Girón y otros campus

#### Organización

- ¿Conoce usted cuál es su línea de mando, a quién debe reportar?

En cuanto al factor Organización, los integrantes del área contable y sobre todo el personal con menor antigüedad en la Institución refieren que existe una confusión con respecto al organigrama del departamento, ya que no tienen claro a quien deben reportar, pedir permiso e informar aspectos de importancia de sus labores; desconocen si deben hacerlo a la Contadora de Sede o a la Directora Técnica, lo que probablemente produzca una dualidad de mando y fragmentación del grupo. Además se manifiesta que el manual de funciones se encuentra desactualizado, es decir no refleja la misma información referente a las líneas de mando establecidas en el organigrama.

#### Innovación

- ¿Considera usted que la Institución a la que pertenece es reconocida como prestigiosa en el entorno laboral?

La mayoría de los colaboradores del departamento perciben que la organización a la que pertenecen proyecta una imagen positiva en el mercado, debido a la razón de ser de la misma; que está dirigida de manera preferencial a responder las necesidades de jóvenes de sectores populares, lo que probablemente aporte a consolidar el orgullo de pertenencia hacia la institución.

#### Información

- Comente acerca de la información existente que se maneja para la gestión del departamento.

La opinión de los colaboradores en cuanto al nivel de información disponible en la organización refiere que es escasa en algunos casos, afectando de manera prominente a los colaboradores de otros campus ya que al encontrarse en diferentes espacios de trabajo requieren conocer de manera concreta la información pertinente para realizar su gestión y en este aspecto la mayoría ha tenido que conocer datos relevantes con respecto al departamento y a la Universidad por terceras personas, ya sean estudiantes o compañeros de otros departamentos, perdiendo así la eficacia de la comunicación para el desarrollo de tareas.

#### Condiciones

- ¿De qué manera cree usted que influyen las condiciones físicas, ergonómicas y de remuneración en el desempeño de sus funciones?

Los integrantes del campus Girón refieren que el espacio de su área de trabajo es insuficiente o reducido, sobretodo en la zona de recaudación, además de falta de diseño ergonómico en todos los puestos de trabajo, siendo un factor desencadenante de enfermedades laborales como tendinitis y escoliosis, evidenciados en recaudadoras del campus Girón. Refieren que la temperatura es elevada por las mañanas y existe escasa ventilación en campus Girón y en Campus Sur predomina el frío.

Por otra parte, el personal con mayor antigüedad en la institución menciona cierta inconformidad con respecto al sueldo percibido; manifestando que éste se encuentra en disonancia con relación a la carga laboral que se tiene y al tiempo de experiencia. Dichas condiciones probablemente incidan en la motivación y satisfacción de los colaboradores; al percibir que las funciones realizadas tienen baja valoración para la institución y no se presta atención a las necesidades particulares.

#### Implicación

- ¿Cuál es la participación que tiene usted para la toma de decisiones importantes del área?

La percepción general que tienen los colaboradores con respecto al grado de vinculación en proyectos comunes de mejora para el departamento y para la

organización es escasa, debido a que por reiteradas ocasiones se ha solicitado a las áreas pertinentes atender demandas y necesidades importantes que podrían influir en la gestión del área y su clima; sin encontrar respuesta favorable y oportuna solución.

#### Autorrealización

- ¿De qué manera aporta a su vida personal y profesional el desempeño de tareas dentro de la Institución?

En cuanto a la realización personal que puede ofrecer el desempeñar labores en la organización, los integrantes del departamento manifiestan que las tareas que realizan son de gran aporte para la Universidad; sin embargo su estructura limitada impide el crecimiento dentro del área. Además refieren una falta de capacitación técnica y para el desarrollo de habilidades personales y profesionales, lo que posiblemente restringe las perspectivas a futuro del individuo.

#### Relaciones

- Comente acerca de las relaciones interpersonales generadas en el departamento.

La mayoría de integrantes refiere que las relaciones entre compañeros son aceptables, aunque se menciona cierto malestar por la existencia de subgrupos del área en el Campus Girón, establecidos quizá por la brecha generacional, por el área a la que pertenecen, por la afinidad de cada colaborador, entre otros factores que pueden influenciar al momento de entablar vínculos dentro del trabajo. Particularmente en el campus sur se presentan situaciones de conflicto con compañeros de otras áreas que producen malestar. Por otro lado, la relación que mantiene el equipo de trabajo con sus jefes es admisible; manejándose con respeto y responsabilidad.

#### Dirección

- Comente acerca de la gestión de liderazgo que realizan las autoridades y superiores.

En cuanto al factor Dirección, los colaboradores manifiestan que los estilos de mando y liderazgo ejercidos por la dirección técnica y autoridades de la Universidad, son medianamente satisfactorios, debido a la falta de empoderamiento que existe para alcanzar en su totalidad el cumplimiento de objetivos establecidos para el departamento, mientras que en el área contable cuenta con una persona que apoya con su liderazgo y gestión al desarrollo de equipo y funciones que se realiza.

## **CAPÍTULO 4**

### **PLANES DE MEJORA**

En base a los resultados obtenidos de la aplicación de herramientas de medición (CLA, entrevistas individuales y grupales) se puede inferir que el clima laboral de la Dirección Técnica de Finanzas y Presupuesto se encuentra en un nivel normal, es decir, es adecuado para el desarrollo de actividades y cumplimiento de objetivos del área que a su vez aportan a los objetivos organizacionales. Sin embargo, es importante generar planes de acción que permitan alcanzar un clima laboral saludable, tomando en cuenta el valor significativo de las opiniones vertidas por los colaboradores al momento de las entrevistas de acuerdo a cada una de las dimensiones del CLA, que se mencionan a continuación:

#### **4.1. Organización**

Las principales herramientas de la estructura de la UPS son los organigramas y manual de funciones; los cuales deben estar relacionados entre sí de manera armoniosa y acordes a la situación real de la organización, mas no a lo que se desea o se espera que fuese. Además la creación e implementación de un manual de procesos enlazado a los documentos mencionados ayuda al mejoramiento continuo para cumplir los objetivos del área.

El organigrama evidencia la distribución de los distintos niveles jerárquicos, seguido del manual de funciones que define las tareas y responsabilidades de cada cargo en los departamentos y el manual de procesos ayuda a que las tareas se encuentren estandarizadas para brindar un mejor servicio al cliente.

Tabla 11.

Matriz del plan de mejora factor Organización

Nota: Elaborado por Yadira López y Lorena Santos

<b>Objetivo</b>	
Alinear los documentos claves de la UPS en concordancia para el funcionamiento del departamento.	
<b>Actividades</b>	<b>Estrategias</b>
Revisar el organigrama y el manual de funciones de la Dirección técnica Establecer una relación entre los documentos claves. Creación un manual de procesos.	Reunión con autoridades e integrantes del departamento para esclarecer las pautas correctas de la estructura. Implementar una gestión por procesos.
<b>Beneficios</b>	
Eliminar la dualidad de mando y fragmentación del grupo contable y financiero permitiendo alcanzar el objetivo común de la Dirección Técnica de Finanzas y Presupuesto. Que los integrantes conozcan de manera clara sus responsabilidades, tareas, línea de supervisión y objetivos del cargo, disminuyendo dudas y teniendo la certeza de realizar un trabajo que aporta al funcionamiento de la organización. Optimizar procesos, potencializando el mejoramiento continuo.	
<b>Tiempo estimado</b>	<b>Responsables</b>
Organigrama y manual de funciones: uno a dos meses	Gestión del Talento Humano

Manual de procesos: aproximadamente 6 meses	Dirección Técnica de Finanzas y Presupuestos Autoridades pertinentes.
------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------

#### 4.2. Innovación

“Una organización será innovadora cuanto desarrolle un clima apto para la innovación” (Chiang Vega, Martín Rodrigo, & Núñez Partido, pág. 100) donde los colaboradores aporten con ideas creativas para el mejoramiento de procesos y que esto resalte el prestigio de la Universidad ante el mercado. Es necesario el apoyo por parte de las jefaturas a los colaboradores para impulsar pensamientos y actitudes de cambio que posibiliten mayor comodidad en el ambiente de trabajo y confianza al momento de expresar nuevas ideas, disminuyendo así el temor a equivocarse; puesto que serviría de aprendizaje para próximos proyectos.

Utilización de técnicas que potencien la creatividad, como: grupo nominal, sinéctica, método K-J. (Pereda, Berrocal, & Alonso, 2008, pág. 462)

Grupo nominal: hace referencia al conjunto de adjetivos y artículos que surgen de un sustantivo; que sería la palabra clave del tema que se desea abordar. Por ejemplo, se menciona el sustantivo empresa y los colaboradores proponen palabras entorno a este tema como la empresa saludable, que denota la percepción o el deseo de los integrantes de pertenecer a una organización que tenga un ambiente de trabajo óptimo.

Sinéctica: se refiere al planteamiento de una problemática que los colaboradores tendrán que resolver a través de comparaciones con aspectos de la vida cotidiana, llegando a la invención de soluciones novedosas y útiles.

Método K-J: definir con exactitud un conflicto que se desee resolver, para que los participantes escriban en un papel las diferentes alternativas de solución, y

posteriormente agrupar las alternativas creativas y similares en orden de importancia.

Tabla 12.

Matriz del plan de mejora factor innovación

Nota: Elaborado por Yadira López y Lorena Santos

<b>Objetivo</b>	
Estimular un entorno innovador en la Dirección técnica que potencie la creatividad para la gestión del área y resolución de conflictos.	
<b>Actividades</b>	<b>Estrategias</b>
Establecer equipos de trabajo para abordar temáticas de interés, donde las ideas que imparta cada colaborador sean tomadas en cuenta para la implementación.	Grupo nominal Sinéctica Método K-J
<b>Beneficios</b>	
Creación de propuestas originales que den solución a posibles problemáticas y demás situaciones concernientes al área y a la organización. Aun cuando los resultados no sean los esperados siempre la opinión del colaborador será valiosa.	
<b>Tiempo estimado</b>	<b>Responsables</b>
Constantemente De acuerdo a las necesidades que se presenten.	Gestión del Talento Humano Dirección Técnica de Finanzas y Presupuestos

4.3. Información

El manejo de información dentro de la UPS es un elemento fundamental para el cumplimiento de procesos del área y la interacción con otras, para que la información sea transmitida a los colaboradores es necesario utilizar herramientas de comunicación debidamente gestionadas.

La información debe ser clara y objetiva, referida a hechos concretos y utilizando varios canales de comunicación que capten la atención e interés de las personas y que a su vez permitan transmitir mensajes de manera eficiente; sin que exista la posibilidad de crear rumores que tergiversen la situación real.

Tabla 13.

Matriz del plan de mejora factor información

<b>Objetivo</b>	
Transmitir la información importante de manera oportuna y que esta se encuentre disponible para todos los involucrados de la Dirección técnica.	
<b>Actividades</b>	<b>Estrategias</b>
<p>Difundir aspectos relevantes y actualizados referentes a la gestión del departamento y de la organización.</p> <p>Intercambiar información para el desarrollo de actividades.</p> <p>Notificar cambios que se van producir en el área.</p> <p>Brindar retroalimentación a los colaboradores.</p>	<p>Uso de correo electrónico institucional</p> <p>Cartelera informativa</p> <p>Mantener reuniones de área.</p>
<b>Beneficios</b>	
<p>Que los colaboradores tengan certeza al momento de accionar.</p> <p>Despejar dudas.</p> <p>Promover conductas positivas.</p> <p>Reducir malestar y tensiones.</p>	
<b>Tiempo estimado</b>	<b>Responsables</b>
<p>Constantemente</p> <p>De acuerdo a las necesidades que se presenten.</p>	<p>Dirección Técnica de Finanzas y Presupuestos.</p> <p>Autoridades de la UPS.</p>

#### 4.4. Condiciones

El puesto de trabajo debe acoplarse a las necesidades de cada colaborador y no al contrario, por ello es importante que las condiciones físicas, espacio-geográficas y elementos materiales que disponga la UPS estén diseñados ergonómicamente para prevenir posibles enfermedades laborales que repercutan en el bienestar del personal.

Sin embargo, a pesar de que el lugar de trabajo cumpla con el diseño ergonómico adecuado existen factores que regulan la actividad diaria del colaborador como son las tareas repetitivas o la sobrecarga de trabajo que pueden desencadenar lesiones; por esta razón es conveniente que la UPS y sobre todo en la Dirección Técnica de Finanzas y Presupuestos se instaure periodos de tiempo durante la jornada de trabajo para realizar actividades físicas que eviten el sedentarismo y la rutina; denominadas pausas activas.

A continuación se describen las estrategias para mejorar las condiciones de trabajo de los colaboradores; implementando medidas ergonómicas que brinden confort y comodidad.

Realizar un estudio ergonómico que permita evaluar aspectos que influyen en el lugar de trabajo. En el caso de existir estudios previos en la UPS será necesario analizar los resultados y establecer una comparación con los actuales para de esta manera evidenciar los cambios producidos y trabajar en lo que haga falta.

Dentro del estudio ergonómico y tomando en cuenta lo referido en las entrevistas con los integrantes, se podría hacer mayor énfasis en acciones específicas como:

- Condiciones materiales: Proporcionar muebles de oficina, como sillas, escritorios, entre otros que se encuentren diseñados ergonómicamente, con medidas y especificaciones para cada caso.
- Condiciones físicas: Implementación de ventiladores situados de forma adecuada para que exista una corriente de aire entre los cubículos.
- Condiciones espacio-geográficas: Distribución equitativa del espacio para cada uno de los puestos de trabajo, especialmente en el área de recaudación donde se evidencia mayor incomodidad.

Con respecto al tema de remuneración, como parte de las condiciones de trabajo, los colaboradores esperan que las tareas y esfuerzos que realizan para cumplir objetivos del puesto, del área y organizacionales sean retribuidos monetariamente por la empresa de manera justa, según Locke 1976 “la base del deseo de un pago equitativo es el deseo de justicia y equidad, es decir, que se le devuelva o se le recompense con lo que corresponda por sus acciones” cuando se cumple esta premisa se aporta a la satisfacción del personal, ya que al percibir el factor económico se puede abastecer diferentes necesidades personales, que una vez alcanzadas, pueden surgir otras, y para cubrirlas el individuo siempre aspirará a obtener ganancias más altas.

A continuación se detallan las estrategias que aportan a una remuneración justa y equitativamente distribuida.

- Plantear sistemas de remuneración equitativos respecto a los demás cargos de la UPS y a otras universidades del mercado. Utilizando métodos cuantitativos como por ejemplo evaluación por puntos o evaluación por factores que sirven para establecer categorías conforme a las funciones y responsabilidades de cada cargo
- Implementar planes de recompensa conforme al desempeño de cada colaborador, adicional a la remuneración fija percibida.
- Informar al personal del departamento acerca de las retribuciones que ofrece la UPS, logrando aceptación y conformidad con lo establecido.

Tabla 14.

Matriz del plan de mejora factor condiciones

Nota: Elaborado por Yadira López y Lorena Santos

<b>Objetivo</b>	
Mejorar las condiciones físicas, espacio-geográficas, elementos materiales y factores monetarios de los colaboradores del departamento.	
<b>Actividades</b>	<b>Estrategias</b>
Realizar un estudio ergonómico.	Proporcionar condiciones ergonómicas de manera eficaz, de acuerdo a los resultados obtenidos. Designar semanalmente a cada colaborador del departamento la planificación y ejecución de una rutina de pausas activas.
Plantear sistemas de remuneración equitativos. Implementar planes de recompensa conforme al desempeño de cada colaborador.	Utilización de métodos cuantitativos como por ejemplo evaluación por puntos o evaluación por factores que sirven para establecer categorías conforme a las funciones y responsabilidades de cada cargo.
<b>Beneficios</b>	
Aumentar la predisposición en el trabajo y reducir tensiones o dolores musculares que puedan interferir en el desarrollo de actividades. Prevenir enfermedades laborales y evitar el sedentarismo; ejercitando el cuerpo y distrayendo la mente durante la jornada laboral.	

Lograr satisfacción en los colaboradores al recibir una remuneración y recompensas justas en función a las tareas realizadas.	
<b>Tiempo estimado</b>	<b>Responsables</b>
Dos a tres meses Constantemente (pausas activas)	Autoridades pertinentes Gestión del Talento Humano Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional Dirección Técnica de Finanzas y Presupuestos

#### 4.5. Implicación

Según Shadur, Kienzle y Rodwell (1999) “la participación de los empleados se compone de tres variables esenciales: participación en la toma de decisiones, el trabajo de equipo y las comunicaciones.”

Participación en la toma de decisiones: es importante que los colaboradores se sientan involucrados en los proyectos y cambios organizacionales o del área antes de ejecutarlos.

Trabajo de equipo: hace referencia a la colaboración de cada uno de los integrantes para solucionar problemas concernientes al equipo, siguiendo los pasos a continuación mencionados:

Identificar el problema de manera detallada.

Esclarecer el problema; enfocado en una sola dirección, a pesar de las diferentes percepciones de los colaboradores.

- Analizar las posibles causas por las que se desencadenó el inconveniente.
- Buscar las alternativas de solución, conforme a las causas de la problemática.
- Examinar los pros y contras de cada alternativa.
- Planificar las acciones para poner en marcha la mejor alternativa.
- Establecer tiempos y designar responsables de cada actividad.
- Dar seguimiento y control de las acciones para comprobar el avance de la solución del problema. (DuBrin, 2008, págs. 84-85)

Tabla 15.

Matriz del plan de mejora factor implicación

Nota: Elaborado por Yadira López y Lorena Santos

<b>Objetivo</b>	
Obtener una participación activa por parte de los colaboradores de la Dirección técnica en proyectos con objetivos comunes y planes de mejora.	
<b>Actividades</b>	<b>Estrategias</b>
Participación en la toma de decisiones y colaboración de cada uno de los integrantes para solucionar problemas concernientes al grupo.	Programas o sistemas de implicación, donde se trabaje en equipo. Reuniones.
<b>Beneficios</b>	
Que todos los colaboradores se sientan involucrados en aspectos importantes del área; al tener variedad de criterios todos serán tomados en cuenta para llegar a un consenso que permita optar por decisiones beneficiosas para el departamento. Retroalimentación de procesos y actividades.	
<b>Tiempo estimado</b>	<b>Responsables</b>
Constantemente De acuerdo a las necesidades que se presenten.	Dirección Técnica de Finanzas y Presupuestos.

4.6. Autorrealización

Generalmente, cuando una persona ingresa a laborar en una organización tiene la perspectiva de aportar a la empresa con sus conocimientos académicos, técnicos y empíricos y que a su vez el rol que cumpla le permita reforzar dichos conocimientos, adquirir valiosas experiencias; contribuyendo así a su crecimiento personal, profesional que le concede escalar de posición dentro de la empresa y motive sus esfuerzos a cumplir los objetivos.

Tabla 16.

Matriz del plan de mejora factor autorrealización

Nota: Elaborado por Yadira López y Lorena Santos

<b>Objetivo</b>	
Estimular y apoyar a que los colaboradores del departamento desarrollen su talento al máximo y alcancen ser algo más de lo que son.	
<b>Actividades</b>	<b>Estrategias</b>
Generar un ambiente de aprendizaje permanente.	Capacitaciones técnicas actualizadas en temas financieros y contables, y otras con diversos tópicos: liderazgo, trabajo en equipo, comunicación efectiva, inteligencia emocional, manejo y afrontamiento de conflictos.  Implementar un sistema de reconocimiento verbal o escritos por cumplimiento de objetivos.
<b>Beneficios</b>	
Crecimiento personal y profesional del colaborador.	
<b>Tiempo estimado</b>	<b>Responsables</b>
Constantemente  De a acuerdo a las necesidades que se presenten.	Gestión del Talento Humano  Jefaturas de las Dirección Técnica de Finanzas y Presupuestos.

4.7. Relaciones

Al pasar la gran parte del día en la oficina y compartiendo con compañeros de trabajo y superiores, es importante establecer relaciones interpersonales armoniosas que favorezcan la gestión del área y produzcan satisfacción en cada uno de los colaboradores al pertenecer a un grupo cohesionado que interactúa hacia una meta en común.

Tabla 17.

Matriz del plan de mejora factor relaciones

<b>Objetivo</b>	
Establecer relaciones interpersonales armoniosas dentro de la Dirección técnica y con departamentos de contacto cercano, como lo es secretaría.	
<b>Actividades</b>	<b>Estrategias</b>
Establecer pautas de conducta, valores, acuerdos.	Creación de un código de convivencia del departamento
Comprender y respetar las diferencias individuales.	Talleres de manejo de conflictos, negociación, actitud asertiva.
Evitar la emisión de rumores que deterioren las relaciones	Dinámicas de grupo Proceso de comunicación efectiva
<b>Beneficios</b>	
Generar un ambiente saludable, de confianza y colaboración en el área. Afianzar las relaciones interpersonales y consolidar el trabajo en equipo.	
<b>Tiempo estimado</b>	<b>Responsables</b>
Constantemente Talleres (1 vez al mes) Código de convivencia (1 mes)	Gestión del Talento Humano Dirección Técnica de Finanzas y Presupuestos.

Nota: Elaborado por Yadira López y Lorena Santos

#### 4.8. Dirección

Dentro de los grupos de trabajo existen personas que dirigen, apoyen, influyen y promueven conductas de los colaboradores, ya sea manera formal o informal para la consecución de objetivos, dichas personas pueden ser los directivos o líderes de un departamento u organización.

Tabla 18.

Matriz del plan de mejora factor dirección

Nota: Elaborado por Yadira López y Lorena Santos

## CONCLUSIONES

- Se concluye que se han logrado los objetivos planteados para llevar a cabo el estudio, utilizando una metodología mixta a través de herramientas cuantitativas: test CLA y cualitativas: entrevista grupal y entrevistas individuales que han proporcionado información del estado actual del clima laboral de la Dirección Técnica de Finanzas y Presupuestos obteniendo los siguientes resultados:
  
- El clima laboral de la Dirección Técnica de Finanzas y Presupuestos de la UPS según la aplicación del Cuestionario de Clima Laboral (CLA) refirió como resultado que el ambiente de trabajo es percibido por los colaboradores como normal, lo cual influye en la motivación y desempeño del equipo de trabajo para alcanzar los objetivos organizacionales, sin embargo es importante trabajar en planes de mejora orientados a la generación de un ambiente más satisfactorio, enriquecedor y seguro para el personal.

<b>Objetivo</b>	
Fomentar que la dirección y liderazgo del departamento apoye e influya en el equipo para el alcance de objetivos.	
<b>Actividades</b>	<b>Estrategias</b>
<p>Definir la misión del grupo y plantear estrategias para cumplirla.</p> <p>Fomentar la participación y confianza de su equipo de trabajo.</p> <p>Establecer metas altas, que aporten a aumentar el rendimiento de los colaboradores.</p> <p>Involucrar al personal para la toma de decisiones importantes acerca de estructura, procesos, actividades del área y de la organización.</p> <p>Fomentar la cohesión del grupo; evitando la formación de subgrupos.</p> <p>Motivar al éxito</p>	<p>Elaboración de un plan estructurado para la consecución de objetivos del departamento.</p> <p>Reuniones de área</p> <p>Talleres de liderazgo.</p> <p>Coaching</p>
<b>Beneficios</b>	
Satisfacción de los colaboradores al tener directivos y líderes que impulsen al logro de metas del departamento.	
<b>Tiempo estimado</b>	<b>Responsables</b>
Uno a dos meses	Gestión del Talento Humano Jefaturas de las Dirección Técnica de Finanzas y Presupuestos.

- De las entrevistas realizadas a cada colaborador se pudo evidenciar problemáticas específicas que inciden en el ambiente de trabajo, entre las más frecuentes son las siguientes: desconocimiento de la persona a la que deben reportar sus labores y pedir permisos, falta de diseño ergonómico en los puestos de trabajo lo cual ha generado malestar y enfermedades laborales, por ello la importancia de establecer una consonancia entre el organigrama y manual de funciones.

- El clima laboral está presente constantemente en la interacción del colaborador con su lugar de trabajo, por lo que se evidencia en diferentes factores importantes como en la estructura organizacional y departamental, relaciones interpersonales, condiciones físicas, ergonómicas, materiales, toma de decisiones y estas dependerán directamente de las percepciones que cada individuo tenga de acuerdo a su historia y contexto en el que se ha desarrollado. Por ejemplo, para un colaborador su puesto de trabajo puede estar adaptado a sus necesidades, mientras que para otro la percepción puede variar y percibir el mismo puesto de trabajo como inadecuado.
- Para lograr que los planes de mejora se cumplan es necesario que las autoridades de la Institución conozcan el estudio realizado donde constan las diferentes percepciones y necesidades que tienen los colaboradores con respecto al ambiente de trabajo con el fin que tomen los correctivos necesarios en beneficio del departamento y de la organización.
- Dentro del estudio de clima laboral la campaña de expectativas realizada dando a conocer la razón de ser del proyecto, herramientas a utilizar para la medición y los beneficios, permitió la colaboración y predisposición de los involucrados para obtener información verídica y oportuna de cómo se encuentra clima laboral del área.
- Es importante que los colaboradores desarrollen sus funciones en un lugar de trabajo donde el clima laboral sea saludable y aporte a su crecimiento, bienestar y satisfacción para el alcance de objetivos personales, departamentales y organizacionales.

## **LISTA DE REFERENCIAS**

- Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.
- Ayoub Pérez, J. L. (2011). Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana. México D.F: LULU Enterprises.
- Barriga, S. (1983). Psicología del grupo y cambio social. Barcelona: Hora.
- Carnicero Duque, P. (2005). La comunicación y la gestión de la información en las instituciones educativas. Madrid: CISSPRAXIS.
- Chiang Vega, M., Martín Rodrigo, M., & Núñez Partido, A. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral . Madrid: Comillas .
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. (Segunda ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Mexico : Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional.La dinamica del exito en las organizaciones. Mexico: McGRAW-HILL.
- Corral, S., & Pereña, J. (2010). Cuestionario de clima laboral CLA. Madrid: TEA.
- DuBrin, A. J. (2008). Relaciones Humanas. Comportamiento humano en el trabajo. México: Pearson.

Guillén Gestoso, C. (2000). *Psicología del trabajo para las relaciones laborales*. Madrid: McGraw-Hill.

Lahera, M. M., & Góngora, Y. J. (2002). *Factores Psicosociales. Identificación de situaciones de riesgo*. Gobierno de Navarra : Instituto Navarro de Salud Laboral

Leñero, J. M., & Solís, C. G. (s.f.). *Facultad de Medicina UNAM*. Recuperado el 2014, de *Clasificación de Factores de Riesgo* : <http://www.facmed.unam.mx/deptos/salud/censenanza/spivst/spiv/seis.pdf>

Molina Bravo, P. (2014). *Análisis Test Navarra UPS*. Quito.

O. da Silva, R. (2002). *Teorías de la administración*. México : Thomson .

Palomo Vadillo, M. T. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC.

Pereda, S., Berrocal, F., & Alonso, M. A. (2008). *Psicología del trabajo. Teoría y práctica*. Madrid: Síntesis.

Porret Gealbert, M. (2010). *Gestión de personas: manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid: ESIC.

Salanova Soria, M. (2009). *Psicología de la Salud Ocupacional*. Madrid: Síntesis.

Salesiana, Universidad Politécnica. (s.f.). *Universidad Politécnica Salesiana*. Obtenido de *Universidad Politecnica Salesiana Sede Quito*: <http://www.ups.edu.ec/sede-quito>

TEA Ediciones . (2015). Madrid.

UPS. (2014 - 2018). *Carta de Navegación*. Recuperado el 11 de 2014, de <http://www.ups.edu.ec/documents/10184/14643/Carta+de+Navegaci%C3%B3n+2014+-+2018/54a45b43-464f-4c6f-a9fe-3aa1c4a117b3>

UPS. (11 de 2014). *Plan de mejoras institucional*. Quito, Ecuador.

UPS. (2015). *Universidad Politécnica Salesiana*. Quito.

UPS. (2014). Universidad Politécnica Salesiana. Recuperado el 11 de 2014, de <http://www.ups.edu.ec/web/guest/resena-historica>

