UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA SEDE QUITO

CARRERA: PSICOLOGÍA

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Psicóloga

TEMA:

ESTUDIO DEL CLIMA LABORAL Y ELABORACIÓN DE PLAN DE MEJORA PARA EL PERSONAL DOCENTE A TIEMPO COMPLETO DE LAS ÁREAS DE CONOCIMIENTO DE CIENCIAS SOCIALES Y DEL COMPORTAMIENTO HUMANO Y DE EDUCACIÓN, DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA, SEDE QUITO.

AUTORA:

KARINA VANESSA CAIZA PILCO

DIRECTORA:

MARÍA FERNANDA POZO AYALA

Quito, mayo del 2015

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Karina Vanessa Caiza Pilco autorizo a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de titulación y su reproducción sin fines de lucro.

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

Quito, mayo 2015

Karina Vanessa Caiza Pilco

1720281292

DEDICATORIA
A mis Padres Gladys Pilco y Marcial Caiza, hermanos, en especial a mi abuelito por ser mi ejemplo de lucha y perseverancia.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	2
PLAN DE TESIS	2
1.1 Tema	2
1.2 Objetivo General	2
1.3 Objetivos Específicos	2
1.4 Justificación	3
1.5 Delimitación	4
1.6 Planteamiento del problema	5
1.6 Interpretación de los resultados	7
1.7 Beneficiarios de la propuesta de intervención	9
CAPÍTULO 2	10
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	10
2.1 Cultura organizacional	11
2.1.1 Importancia	12
2.1.2 Características	13
2.1.3 Componentes	13
2.2 Comportamiento organizacional	14
2.2.1 Factores	14
2.2.1.1 Factores personales	15
2.2.1.2 Factores Laborales	15
2.3 Clima laboral	22
2.3.1. Factores que intervienen en el clima laboral	24
2.3.2 Satisfacción laboral	26
2.3.3 Motivación	27
2.3.4 Formación y Desarrollo	28
2.3.5 Políticas y prácticas de recursos humanos	28
2.3.6 Elementos que intervienen en el clima laboral	29
2.3.7 Diagnóstico del clima laboral	31

2.3.8 Plan de Mejora	32
CAPÍTULO 3	34
LA INSTITUCIÓN	34
3.1 Universidad Politécnica Salesiana	34
3.1.1 Misión	34
3.1.2 Visión	35
3.1.3 Razón de Ser	35
3.1.4 Reseña Histórica	35
3.1.5 Organigrama	37
3.1.6 Planificación	39
3.1.7 Políticas Institucionales	39
3.1.7.1 Externas:	39
3.1.7.2 Internas:	40
3.1.8 Descripción del Personal Docente	40
3.1.9 Diagnóstico situacional del área del personal docente a tiempo completo	41
3.1.10 Objetivo	41
3.2 Descripción del proceso	42
3.3 Plan de comunicación	43
3.3.1 Objetivos:	43
3.3.2 Público objetivo	43
3.3.3 Tiempo y medios de información	43
3.3.3.1 Herramientas:	45
3.3.4 Estrategia:	46
3.3.5 Acciones:	47
3.3.6 Cronograma	48
3.3.7 Presupuesto	48
3.4. Identificación de los actores sociales en el proceso	49
CAPÍTULO 4	49
TEST CLA	49
4.1. Definición	50
4.2. Alcances	50
4.3. Componentes	50
4.3.1 Eje Empresa	51

4.3.2 Eje Persona	51
4.4. Opciones de respuesta	53
4.5. Calificaciones	53
4.6. Aplicación	54
4.7. Obtención de resultados	55
4.8. Metodología	55
4.8.1. Tipo de Investigación	55
4.8.2 Población	56
4.8.3. Muestra	56
4.9. Resultados y análisis	57
4.9.1. Análisis de los Resultados generales de las 9 escalas	58
4.9.2 Análisis de los resultados de las escalas por antigüedad	61
4.9.3. Análisis de resultados generales de antigüedad	63
4.10. Identificación de factores a ser mejorados	64
CAPÍTULO 5	65
PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA	65
5.1. Justificación	66
5.2 Beneficiarios	66
5.3 Áreas de mejora	66
5.4 Causas	67
5.5 Objetivos	68
5.5.1 Objetivo general	68
5.5.2 Objetivos específicos	68
5.6 Acciones de mejora para la Organización Empresarial	68
5.6.1 Organización ORG.	69
5.6.2 Innovación (INN)	70
5.6.3 Información (INF)	72
5.6.4 Condiciones (CON)	73
5.6.5 Implicación (IMP)	75
5.6.6. Autorrealización (AUT)	76
5.6.7 Relaciones (REL)	77
5.6.8 Dirección (DIR)	78
Conclusiones	80

Recomendaciones	81	
Lista de referencias	82	
ANEXOS	85	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	1. Resultados aplicación	Test Navarra	5
-------	--------------------------	--------------	---

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación de campus	. 4
Figura 2. Presentación de resultados de factores evaluados	. 6
Figura 3. Resultados presentados por tipo de personal, en donde se evidencia los	
puntajes altos y ajos	. 7
Figura 4. Organigrama funcional de la Institución	37
Figura 5. Organigrama funcional de Sede	38
Figura 6. Resultados generales de las ochos escalas y clima laboral en general	58
Figura 7. Resultados por antigüedad de las ocho escalas y clima laboral en generale	51
Figura 8. Resultados generales por antigüedad	53

RESUMEN

El presente trabajo es un proyecto con el cual se pretende intervenir en el desarrollo del clima laboral del personal docente a tiempo completo de la Universidad Politécnica Salesiana; el mismo que inicia con un análisis del entorno laboral enfatizando desde los procesos hasta los responsables y resultados para terminar en alternativas de solución y mejora de procesos para ayudar a la institución a contar con un personal calificado e identificado con la misma.

Es de vital importancia contar con un personal motivado, satisfecho y comprometido, por lo que se aborda temas generales de cultura organizacional, comportamiento organizacional, ya que son coprotagonistas del desarrollo del clima laboral e influyente en el comportamiento individual y grupal.

Para realizar el análisis y diagnóstico previo se ha trabajado con la aplicación del test CLA (clima laboral), en una muestra del 50% más uno que es la cantidad de 45 docentes, el cual evalúa ocho escalas en general, como son: organización, comunicación, implicación, participación, información, condición, autorrealización, innovación y una general de clima laboral; las mismas que engloban algunos procesos, áreas, actividades y responsables.

Por lo tanto después de un breve conocimiento teórico y de la aplicación de la herramienta, se identifican factores que podrían mantenerse, reforzarse o mejorarse; para lo cual se darán las alternativas o propuestas de trabajo basadas en los resultados arrojados, la necesidad y funcionalidad de la universidad y su personal docente.; de este modo se alcanzarán los niveles de satisfacción deseados en las parte interesadas.

ABSTRACT

The following work is an attempt to intervene in the labor climate of Universidad Politécnica Salesiana's teaching staff. The first part of this paper is a labor climate analysis, including subjects such as processes, responsibility roles and results. The ending part of the document is a proposition of solutions and continuous improvement processes for the problems identified in the previous analysis.

Is important to have a motivates, satisfied and committed staff, so general issues with general subjects like organizational culture and behavior, as they are co-stars of the development of labor and influential climate in individual and group behavior.

The initial analysis and diagnosis uses the CLA test, with a sample of 45 teaches (50% plus one of the teachers). This test evaluates eight parameters: organization, communication, implication, participation, information, condition, self-fulfillment, and innovation. The test also evaluates the labor climate in processes, areas, activities y responsibility roles.

Finally, after a theoretic introduction and after the analysis (using the tool described above), we will identify the factors that shouldn't be changed and those that need to be reinforced or improved. We will propose improvement alternatives based on the results, the University's needs and functionality, and the teaching staff characteristics. This way we expect to reach de satisfaction levels that University and the staff need.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de una organización depende de algunos factores, entre ellos el capital humano, el mismo que en la actualidad es de vital importancia y se visualiza como una estrategia de trabajo y competitividad en las organizaciones.

El personal debe sentirse satisfecho, motivado, y tener un sentido de pertenencia a la organización, puesto que en el "comportamiento humano influyen factores personales que comprenden las condiciones circunstanciales y las características personales y por otro lado y los de contexto" (Lazzati, 2008, pág. 120). Por lo cual las empresas se enfocan en determinar adecuadas alternativas que permitan tener recursos competitivos, comprometidos pero a la vez seguros, de manera que generen resultados deseados y satisfagan las necesidades de las dos partes.

El cumplimiento con la integridad del empleado, va dirigido a fortalecer las relaciones de trabajo, el desarrollo del personal, la salud e integración a los diversos campos y oportunidad de aporte a los procesos. Por lo cual es importante el evaluar y conocer el clima laboral, ya que es la integración de los puntos antes mencionados, este nos permitirá conocer bajo qué condiciones se está desarrollado nuestro personal, qué factores inciden para una producción adecuada o cuáles están afectando, detectando así las necesidades y para cubrir las expectativas de nuestro personal, para alcanzar un desarrollo equitativo y productivo para las dos partes: organización – empleado.

Conoceremos en este proyecto los procesos que se están trabajando y cuáles están ocasionando dificultades en el desarrollo del clima laboral del personal docente a tiempo completo de las áreas de Conocimiento de Ciencias Sociales y del Comportamiento Humano y de Educación de la Sede Quito. De este modo se aportará a la optimización de los procesos establecidos con un desarrollo de propuestas de mejora de acuerdo con los resultados que se arrojen en la investigación.

CAPÍTULO 1

PLAN DE TESIS

1.1 Tema

Estudio del clima laboral y elaboración de plan de mejora para el personal docente a tiempo completo de las áreas de conocimiento de ciencias sociales y del comportamiento humano y de educación, de la Universidad Politécnica Salesiana, sede quito.

1.2 Objetivo General

Analizar el clima laboral en el personal docente a tiempo completo de las áreas de conocimiento de ciencias sociales y del comportamiento humano y de educación y establecer propuestas de mejora.

1.3 Objetivos Específicos

- Identificar una herramienta de evaluación acorde a las necesidades de la institución.
- Aplicar la herramienta de evaluación y conocer las perspectivas del personal docente de sus puestos de trabajo y las condiciones del mismo.
- Analizar y determinar los factores que tienen más influencia en la construcción del clima laboral acorde a los resultados obtenidos.
- Generar alternativas de mejora, preventivas y correctivas en los procesos programados.

• Presentar una propuesta con opciones de mejora a la institución.

1.4 Justificación

El clima laboral es el entorno en donde se desarrolla el trabajador, el cual influye en la satisfacción, estabilidad y productividad de los trabajadores; por lo tanto depende de varios factores como la dirección de sus líderes, el establecimiento de políticas, normas, misión, valores, la determinación de cargos y procesos adecuados, así como la fomentación de una cultura organizacional consolidada y posicionada en los empleados y la Institución, lo que permitirá reflejar un trabajo en equipo, una comunicación asertiva, y la salud física como psíquica del colaborador.

Se pretende realizar un estudio y análisis de los factores que inciden en el clima laboral, con el personal docente a tiempo completo, esto debido a algunos resultados arrojados en la aplicación del test de Navarra realizado en la Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito Campus Girón, Kennedy y Sur. Como se mencionó previamente, después de la aplicación del Test de Navarra que se realizó en la Universidad en el año 2013 realizado por los alumnos de últimos niveles y el Dr. Mario Andrade, puntajes que se detallan a posterior en las páginas siguientes con las respectivas gráficas; se ha detectado puntajes no muy satisfactorios con respecto a temas como integración del personal, comunicación, desarrollo, capacitación e inducción; factores que inciden como riesgos psicosociales, los cuales podrían estar afectando la integridad del sujeto dentro de su campo de trabajo, generando quizá una insatisfacción y por ende una rotación de personal considerable y desfavorable para el cumplimiento de metas de las dos partes involucradas e inclusive ocasionando afectaciones físicas o psíquicas, motivo por el cual se realizará una detección de las posibles causas que infieren en el desarrollo de los procesos establecidos para dar a conocer cuáles son los factores a mejorar y cuáles podrían ser las opciones de solución.

En la universidad no se ha realizado evaluaciones de este tipo ni enfocadas a temas como estos , sino hasta esta última evaluación mencionada que fue la de Navarra y a la actualidad la de clima laboral, por lo tanto se considera trabajar con una nueva herramienta con es el test CLA, considerada para conocer las necesidades de la institución y el entorno laboral, la misma que a posterior es aplicada dándonos a conocer de manera más objetiva los procesos que se están trabajando e identificando cuáles están ocasionando dificultades en el desarrollo del clima laboral del personal docente a tiempo completo de las áreas de Conocimiento de Ciencias Sociales y del Comportamiento Humano y de Educación de la Sede Quito. De este modo se aportará a la optimización de los procesos establecidos con un desarrollo de propuestas de mejora de acuerdo a los resultados que se arrojen en la investigación.

1.5 Delimitación

Se trabajará en la evaluación del clima laboral del personal docente a tiempo completo de la Sede Quito en las áreas de Conocimiento de Ciencias Sociales y del Comportamiento Humano y de Educación, en la Provincia de Pichincha, Ecuador. En el período de agosto del 2014 a febrero del 2015.

Ubicación de Universidad Polítécnica Salesiana de Quito (UPS-Q) en el mapa de Quito, Pichincha Dirección de Rehabilitación Pueda Anticopológico Amazónico Quito Contro Republica Anticopológico Amazónico Coulto Contro Republica Anticopológico Amazónico Quito Contro Republica Anticopológico Amazónico Quito Contro Republica Anticopológico Amazónico Coulto Contro Republica Anticopológico Anticopológico

Ubicación de campus sede quito

Figura 1. Ubicación de campus

Elaborado por (Universidad Salesiana).

1.6 Planteamiento del problema

En la Universidad Politécnica Salesiana se realizó la aplicación del test de Navarra en el año 2013, trabajado por los estudiantes de noveno laboral conjuntamente con el Dr. Mario Andrade, con el objetivo de conocer y evidenciar la salud del trabajador desde el punto de vista psicosocial. En el mismo se evaluaron cuatro factores que son:

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

Evaluación en la cual se evidencia resultados negativos y bajos en algunas áreas, indicando quizá posibles problemas, a lo cual se pretende con en este proyecto trabajar para ubicar los posibles problemas y buscar alternativas de soluciones o mejora para el bienestar e integridad de los colaboradores en el desarrollo de su actividad laboral dentro de la institución.

Los resultados arrojados de esta evaluación de Navarra fueron los siguientes:

	PARTICIPACIÓN	FORMACIÓN,	GESTIÓN DEL	COHESIÓN	MOBBING
	IMPLICACIÓN,	INFORMACIÓN,	TIEMPO	DEL GRUPO	
	RESPONSABILIDAD	COMUNICACIÓN			
TOTALES	20	17	13	9	1
TOTAL CAMPUS	20	17	13	9	1
GIRON					
TOTAL CAMPUS	20	16	13	9	1
SUR					
TOTAL CAMPUS	21	17	13	10	1
KENNEDY					
TOTAL CAMPUS	21	18	13	10	
CAYAMBE					

Tabla 1. Resultados aplicación Test Navarra Elaborado por (Molina, 2014)

Gráfico de los resultados de Navarra por factores

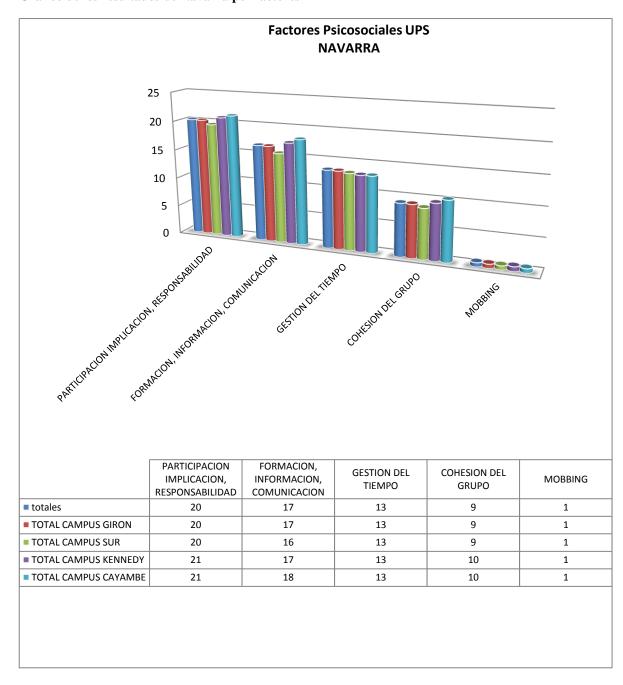


Figura 2. Presentación de resultados de factores evaluados

Elaborado por (Molina, 2014)

Gráfico de los resultados de la aplicación del test de Navarra por área

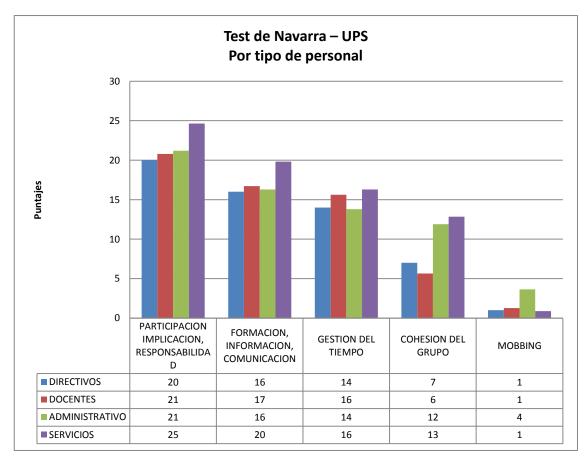


Figura 3. Resultados presentados por tipo de personal, en donde se evidencia los puntajes altos y bajos

Elaborado por (Molina, 2014)

1.6 Interpretación de los resultados

De acuerdo al gráfico observado se puede mencionar que en el área docente que es la población en estudio, es el área que por sus resultados se puede interpretar se encuentra en un tercer nivel de los factores a ser evaluados concluyendo que no presenta mayores problemas, pero se podrían mejorar, obteniendo así las siguientes puntuaciones:

En el factor participación, implicación, responsabilidad, se obtuvo un total de 21 respuestas de la población docente, por lo que se puede determinar que es el factor en donde puede existir problemas, lo cual lo determinaremos con el estudio en desarrollo.

- En el factor formación, información y comunicación, existe un total de 17 respuestas en el área docente, lo cual nos indica que es otro de los factores que arroja resultados negativos, evidenciando quizá faltas en el desarrollo de formación, capacitaciones o una comunicación asertiva.
- En el factor gestión del tiempo tenemos un total de 16 respuestas en el área docente, y como podemos observar una de las que tiene un valor alto al igual que el área de servicios, lo que nos podría indicar existe inconvenientes en cuanto a control e inversión del tiempo en el trabajo.
- En el factor cohesión del grupo tenemos un total de 6 respuestas pertenecientes al área docente, lo cual nos indica que no podría existir problemas en cuanto a integración, trabajo en equipo o colaboración.
- En el factor mobbing, tenemos un total de respuestas 1 en el área docente, indicando no existe problemas.

De este modo se evidencian áreas críticas por trabajar y mejorar, siendo: comunicación, información, gestión del tiempo, responsabilidad, cohesión de grupo; mismas que se encuentran con puntajes muy altos en el personal de servicio, administrativo y seguido del personal docente, evidenciando de este modo que nuestra población en estudio como es el área docente no presenta problemáticas altas como el área de servicios que se encuentra entre las más críticas, pero si presenta valores representativos que indican posibles problemas en el área, los cuales podrían ser mejorados para alcanzar la optimización en los diferentes procesos.

Como se menciona en párrafos anteriores existen áreas o factores que requieren de un estudio más amplio, de tal manera que nos permita conocer y visualizar con más claridad los aspectos que están repercutiendo en el desarrollo del personal docente tanto en sus actividades como en su entorno laboral; generando así un clima organizacional no adecuado e infiriendo en la salud física y psicológica del trabajador; siendo de este modo motivo de bajas en el rendimiento y falta de cumplimiento de objetivos propuestos por las dos partes. Después de lo mencionado,

se pretende realizar un estudio y análisis de los factores que inciden en el clima laboral del personal docente a tiempo completo, de manera que se alcance al objetivo, de detectar las necesidades para implementar las mejoras. En este proceso se aplicará el test CLA (Cuestionario de Clima Laboral), el mismo medirá ocho dimensiones, en donde conoceremos tanto variables empresariales como personales, en las cuales podremos identificar los puntos que pretendemos mejorar como: integración del personal, comunicación, desarrollo, capacitación, inducción; factores que inciden como riesgos psicosociales, los cuales podrían estar afectando la integridad del sujeto dentro de su campo de trabajo, generando quizá una insatisfacción y por ende una rotación de personal considerable y desfavorable para el cumplimiento de metas de las dos partes involucradas y hasta ocasionando afectaciones físicas o psíquicas, motivo por el cual se realizará una detección de las posibles causas que infieren en el desarrollo de los procesos establecidos para dar a conocer cuáles son los factores a mejorar y cuáles podrían ser las opciones de solución.

En la Institución no existe un sistema o herramienta estructurada para medir el clima laboral, por lo cual se aplicará el test CLA (Cuestionario de Clima Laboral) para trabajar en esta investigación, como ya se hizo mención anteriormente. Este instrumento será una implementación a los procesos a desarrollar por la Institución, de tal modo que permita a quienes lo manejen, realizar un seguimiento al trabajo que se realizará en pro del desarrollo y estabilidad del grupo a estudiar.

1.7 Beneficiarios de la propuesta de intervención

Con el trabajo de investigación se pretende identificar los factores que generan un clima laboral inadecuado y generar planes de acción y de mejora que beneficien al personal docente a tiempo completo de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito.

Los docentes son parte importante de la Universidad y son quienes ejecutan la misión de la misma

"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." (Universidad Salesiana, pág. 1).

Por lo tanto al mejorar el clima laboral para este grupo objetivo se beneficiarán también los estudiantes ya que el nivel de calidad de los procesos de formación está directamente relacionado a los niveles de satisfacción de clima laboral que tengan los docentes.

CAPÍTULO 2

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

El presente capitulo pretende dar a conocer los temas relevantes y que de alguna manera influyen en el desarrollo del Clima Laboral en una Organización, como es el caso de tener una cultura organizacional adecuada con políticas internas de trabajo establecidas e implementadas, una planificación estratégica de trabajo acorde a las necesidades del enfoque en cuanto a misión y visión empresarial, un organigrama estructurado de trabajo y la distribución de actividades y responsables acorde a un estudio y análisis de puestos y manual de funciones de manera que permita tener las personas idóneas en los lugares correctos; estos son aspectos que mejorarán el ambiente laboral ya que con un orden y definición de procesos las actividades serán claras, con resultados esperados y con un personal satisfecho de cubrir sus necesidades.

Otro de los aspectos que influyen en un ambiente laboral es la comunicación organizacional, la cual hoy en día es una estrategia de mejora y competitividad en el mundo empresarial, puesto que el dar a conocer la imagen de una institución tanto

al público interno como externo a través de diferentes canales de comunicación, permitirá implantar una identidad con el trabajo, la empresa y generar de esta manera compromiso con el cumplimiento.

Estos aspectos se relacionan para generar el comportamiento organizacional, el cual define el actuar de los integrantes, el desarrollo de sus actividades, las relaciones internas, ya que con un plan estratégico de trabajo bien definido y estructurado, un proceso y plan de comunicación adecuado, permitirá tener un personal capacitado, apto, comprometido y satisfecho en su entorno laboral, por lo tanto se desarrollará un clima laboral óptimo y saludable en donde le permita al cliente interno y externo sentirse parte de y seguro de poder satisfacer sus necesidades profesionales y personales.

Hoy en día el clima laboral es otra de las estrategias empresariales a ser utilizadas en la competitividad empresarial, ya que el mejorar las condiciones laborales les permitirá tener un personal comprometido e identificado con la Organización y así retener el mismo, bajando de esta manera la rotación del personal, mejorar los indicadores de trabajo, generar resultados positivos y esperados a través de oportunidades de formación, fomentar el trabajo grupal y orientar hacia los fines comunes. Por lo tanto estos factores desencadenarán un ambiente laboral positivo y generador de satisfacción y salud laboral.

2.1 Cultura organizacional

La cultura organizacional es uno de los temas considerados como relevantes dentro del ámbito organizacional y que hoy en día se enfatiza dentro en las estrategias empresariales al igual que el clima laboral.

Los dos temas van relacionados ya que el clima y la cultura se los puede considerar el resultado de algunos aspectos como: un plan de trabajo bien estructurado, la implementación de una normativa o reglamento institucional bajo los cuales se rijan

los procesos de trabajo y se determinen las conductas de los integrantes de una Institución, la definición de roles y responsables; aspectos que formarán ideologías y determinarán los símbolos organizacionales y las interpretaciones de los mismos.

Según menciona Edgar Schein nos indica que todos los aspectos antes mencionados hacen alusión a la cultura pero no son la esencia en sí de la misma, sino opina que "el término cultura debería reservarse para el nivel más profundo de las presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una organización, que operan en forma inconsciente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno" (Rodríguez Mansilla, 1996, pág. 198).

Entonces la percepción que tendrán los clientes tanto internos como externos de la imagen e identidad de la compañía, irá determinando su misión y el desarrollo de los procesos que se pretende trabajar.

Se conoce que la cultura organizacional es una variable importante que está interrelacionada con el comportamiento empresarial. Se concibe como la configuración de la conducta aprendida y de los resultados de dicha conducta, cuyos elementos se comparten y transmiten a los miembros de una sociedad (Luna Rodríguez & Pezo Paredes, 2005, pág. 54).

2.1.1 Importancia

La cultura es la parte principal de la organización ya que define la razón de ser de la misma e interioriza en sus miembros su enfoque y objetivos planteados; por lo tanto "determina la forma como funciona una empresa y se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas" (Luna Rodríguez & Pezo Paredes, 2005, pág. 54).

De tal manera que su estructura, jerarquización, componentes, funciones y direccionamientos deberán estar enfocados a cumplir lo establecido y mirar hacia un fin alcanzable y satisfactorio para todos sus integrantes.

Es importante generar una cultura que satisfaga las necesidades de todos los miembros de la Institución, para que entonces se sientan comprometidos, cambien sus actitudes, sean valores agregados, aceleren su desarrollo y se sientan parte de un todo, alcanzando un nivel organizacional de equipo, de bien común, de comunicación, de integración, pero sobretodo se desarrolle y se establezca una cultura propia y adaptable a cada uno de sus integrantes.

2.1.2 Características

Deberá existir una organización en cada una de las áreas, determinadas actividades, y planes de acción de cada una de ellas.

Las características que definen a una cultura organizacional son: "orientación a resultados, atención al detalle, innovación y toma de riesgos, energía, estabilidad, orientación a las personas y orientación al equipo" (Amorós, 2007, pág. 33), las mismas que serán percibidas de diferentes maneras e interpretadas acorde a lo conocido, en su contexto implica el contenido de la organización, el ser y el hacer de la misma; por lo tanto es deber y como estrategia empresarial mantener en un punto alto estas cualidades que definen la cultura organizacional.

2.1.3 Componentes

Los componentes que interfieren en el desarrollo de una cultura organizacional son los diferentes aspectos que forman una organización, desde la planificación estratégica, estructura organizacional como misión, visión, valores corporativos, políticas institucionales; pero además los diferentes procesos, sus líneas de acción y direccionamiento de cada una, como es el caso del proceso de selección, capacitación, promoción, y liderazgo de cada uno de sus directores. Son estos factores que influyen en el desarrollo de una cultura, la integración de todos sus integrantes, pero más aún la formación de un ideal común y el alcance de sus objetivos generales y personales.

El determinar los procesos, el lineamiento de liderazgo, de supervisión, de guía y las actividades de cada uno de los dirigentes, es el ideal de una Organización para alcanzar lo propuesto y se pueda satisfacer las necesidades de forma bidireccional, tanto para la empresa como para sus integrantes. "Las estrategias deben tratar de conservar, destacar y fomentar los aspectos de la cultura organizacional de la empresa que apoyen las nuevas estrategias propuestas". (R. David, 2003)

2.2 Comportamiento organizacional

El Comportamiento Organizacional se determina por la actitud de todos los integrantes frente a los factores actores que intervienen en el desarrollo de una cultura organizacional, generando de esta manera un clima laboral positivo o negativo para el cumplimiento de actividades. Como su palabra lo indica es el proceder de los integrantes de la empresa, su desarrollo, la dinámica entre los grupos, determinándolo como el "proceso que se encarga del estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo repercute esa conducta en el desempeño de la organización" (Stephen, 2004, pág. 8).

De tal manera que la actitud y desempeño de un empleado influye en la productividad de la empresa, afectando a los intereses comunes; dicha conducta está basada u orientada por algunos elementos o factores estratégicos de una organización como: la motivación, la promoción, el reconocimiento, capacitación, comunicación, entre otros, estos se detallan a continuación.

2.2.1 Factores

La conducta de un individuo está guiada por varios elementos que pueden ser positivos o negativos, laborales o personales, para ello se explicará la importancia y se entenderá la influencia de los mismos en el desarrollo de un comportamiento organizacional en general; siendo estos administrativos y personales tales como: manejo del ambiente laboral, comunicación, definición de procesos y responsables, calidad en el trabajo, direccionamiento, desarrollo profesional, liderazgo,

estimulación y motivación, satisfacción laboral, rotación de personal, productividad, ausentismo, trabajo en equipo; a través de los cuales y un manejo adecuado de los mismos se pueda llevar un lineamiento en los diferentes procesos para desarrollar u ambiente "sano y ético" (Stephen, 2004, pág. 28).

Por lo tanto estos elementos son fuentes de control y movimiento de los miembros de la organización hacia las metas planteadas y esperadas, por lo cual se determinan factores personales y laborales, explicando a continuación cada uno y sus elementos interventores.

2.2.1.1 Factores personales

En lo que respecta a estos factores personales podemos mencionar que son elementos importantes y de influencia en la conducta del empleado dentro y fuera de la organización, estos son determinantes ya que pueden subir el autoestima o motivar a la persona, pero también puede afectar e influenciar en el desarrollo del individuo dentro de cualquier campo que el mismo se encuentre; por lo tanto se deberá controlar de manera que no sean imitantes o exclusivos para las designaciones en diferentes actividades laborales o a la vez determinando la posibilidad de desempeñarse en un puesto de trabajo y ser productivo dentro de cualquier ámbito.

2.2.1.2 Factores Laborales

- Valores y Satisfacción Laboral

Los valores implantados en la organización son de relevancia, ya que los mismos permitirán visualizar y reconocer el desarrollo y proceso laboral que maneja la empresa, de tal manera que cambiará la percepción o concepciones que inicialmente lo adopta la persona, por lo tanto se puede decir que los "valores influyen en las actitudes y la conducta" (Stephen, 2004, pág. 64).

En cuanto a la satisfacción laboral es la "actitud general del empleado hacia su trabajo" (Stephen, 2004, pág. 78), por lo tanto será un determinante para la estabilidad del mismo, ya que durante el tiempo de actividades laboral percibirá si es el ambiente y el lugar adecuado para satisfacer las necesidades personales como profesionales y si es saludable y confortable para su desarrollo dentro de la organización, permitiendo alcanzar la productividad deseada por los dos interesados.

La satisfacción laboral puede ser uno de los elementos relevantes para determinar la estabilidad laboral, pero también puede generar ausentismo y/o rotación en la organización, por tanto se debe tener un mayor control en los procesos para prevenir estos aspectos o a la vez manejarlos, en pro de un mejor desarrollo y compromiso que garantice competitividad para la organización.

- Bases de la estructura de la organización

Se construye un algo cuando existen pilares para sostenerse y continuar construyendo todo lo deseado, de tal manera que las organizaciones se inician con un orden y plan inicial, desde lo cual se diseña la formación y desarrollo de la empresa, lo cual será de influencia en la conducta y comportamiento de todo su personal; por lo tanto es de importancia que su estructura esté establecida, los procesos y funciones estén asignadas oportunamente y en orden.

Una estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo .Hay seis elementos básicos que deben ser considerados para dicha estructura: especialización laboral, departamentalización, cadena de mandos, tramo de control, centralización y descentralización y formalización. (Stephen, 2004, pág. 425).

Este proceso es de relevancia para la organización y sus colaboradores, ya que influye en la satisfacción y por ende en la estabilidad de los mismos, por lo tanto debe ser claro, estratégico y generador de resultados deseados y productivos, tanto para los integrantes de la organización como para esta.

- Políticas y prácticas de recursos humanos

El área de recursos humanos es una de las cabezas relevantes en la organización, ya que se encarga del recurso humano de la empresa y por ende cuidar de su integridad laboral y personal; de tal modo que la determinación y un adecuado estructuramiento de los procesos como: selección, capacitación, manual de funciones y descriptivos de cargos, plan de carrera, incentivos, recompensas, evaluación del desempeño, inducción, y las reglas para los mismos, permitirán llevar un control de su personal, el desarrollo en la organización, los resultados alcanzados, la eficiencia y la productividad generada.

Por lo tanto el área de recursos humanos debe tener establecidos procesos, cumplir metas y cuidar del recurso humano de la organización, de tal manera que deberá generar un entorno laboral acogedor, asertivo y participativo, ya que es de influencia en los empleados y su apertura al compromiso e identidad con la organización.

Conflicto y negociación

Uno de los factores determinantes para generar ausentismo o rotación en el personal, es este, los diferentes problemas ocasionados por motivos personales o laborales, pero que afectan en todos los ámbitos; para lo cual se procede a desarrollar un proceso de búsqueda de solución a los problemas, tal es así el mediar entre las partes involucradas y llegar a un acuerdo de manera que cubra las necesidades y expectativas de las dos partes.

Entonces definimos como "conflicto a un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra afectó o va a afectar algo que le interesa y la negociación filtra las relaciones de todos los miembros de las organizaciones". (Stephen, 2004, pág. 395).

Siempre existe una solución a un problema, pero siempre y cuando este sea comentado, atendido y tratado, dándole la importancia que merece y la mejor solución para el bienestar de las partes involucradas y su entorno.

- Poder

La palabra poder muchas de las veces se la confunde, de tal modo que se la debe determinar y conocer en contexto, pero más aún saber desarrollarlo en la empresa, de tal modo que:

La necesidad de poder refleja comportamientos que están orientados a influenciar a otros y buscar oportunidades para obtener influencia y control. En la realidad, la necesidad de poder tiene dos caras. Las personas con una necesidad de poder personalizada son aquellas que intentan dominar o gobernar simplemente por el hecho de sentirse más seguros de sí mismos (menos inseguros y temerosos) mientras intimidan a otros. (Dailey, 1990, pág. 32)

Por lo tanto la definición de poder y sus diferentes actitudes estarán determinadas por las necesidades de la universidad y a la vez los intereses de productividad y cumplimiento, esto en el caso de un fin común, pero a la vez puede desarrollarse un mal concepto de poder, en donde se visualiza y se lo desarrolla el tomar decisiones en función de un interés no común orientados por las exigencias políticas y gubernamentales, logrando con esto alcanzar un ambiente laboral negativo y e insatisfactorio.

Es relevante tomar en cuenta los dos puntos de vista y saber controlar este tipo de comportamiento ya sea con capacitaciones, reuniones y comunicación con las partes integrantes.

- Liderazgo

Es uno de los factores influyentes y determinantes en una organización, ya que a través del mismo se pretenderá alcanzar los resultados deseados y cumplir con lo propuesto; ya que este tiene "la capacidad de influir en las actividades de una persona, grupo o equipo que forma parte de la empresa y está orientado a alcanzar objetivos y metas en cierta situación" (Franklin & Krieger, 2011, pág. 64).

Entonces el llevar un liderazgo participativo, grupal y comunicativo permitirá direccionar y crear un sentido de confianza e integridad entre todo el equipo de trabajo tanto docentes como directores, alcanzando así llevar un trabajo en equipo lo cual permitirá generar confianza, y guiar hacia la misma meta y con la misma visión de trabajo, de tal modo que se desarrolle un ambiente laboral productivo, satisfactorio y motivador.

- Motivación

La motivación es uno de los aspectos principales en los cuales se debe trabajar, ya que esta como su palabra lo indica motiva, mueve al individuo a hacer algo, considerándola como fuente principal para generar un clima laboral acorde a las necesidades de sus integrantes, ya que influye en el comportamiento del ser humano; por lo tanto el empleado debe estar conforme e incentivado dentro de su actividad laboral, para lo cual se definen cuatro aspectos que serían relevantes dentro de la organización, como son: "las recompensas monetarias, las recompensas no monetarias, el enriquecimiento de las tareas y la flexibilización del horario de trabajo" (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2004, pág. 56).

Estos son aspectos importantes y de influencia en los trabajadores, ya que una persona motivada, incentivada se sentirá satisfecha y comprometida con la organización. "Ahora la realidad humana es lo vital. El hombre constituye el recurso fundamental para las organizaciones." (González, 2001, pág. 128).

Por lo cual cabe recalcar que la motivación es uno los factores influyentes para el desarrollo del clima laboral en una organización, ya que genera en el empleado diferentes percepciones, tanto positivas como negativas, repercutiendo en la productividad y asertividad de acciones generadoras de valor para la empresa y sus metas.

Por lo tanto el personal de una organización debe ser incentivado a la acción y de manera especial al compromiso con las necesidades de la empresa, por lo que consideramos que "el rendimiento depende mucho de la motivación que de la aptitud, esto quiere decir de la actitud que de la aptitud" (Equipo Vertice, 2008, pág. 1).

Dentro del tema de motivación consideramos algunas de las teorías como las de Maslow, Elton Mayo, Thorndike desarrollaron teorías de la motivación las mismas que se explican a continuación:

- La Teoría de Thorndike nos dice "Todos tendemos a repetir aquellos actos por los cuales hemos obtenido recompensa y a evitar aquellos por los cuales hemos obtenido castigos" (Equipo Vertice, 2008, pág. 1). Lo cual indica que cuando tenemos un estímulo positivo reaccionamos positivamente y cuando tenemos sanciones o castigo por alguna acción mala pues tratamos de no volver a realizarlas, siempre reaccionamos o respondemos a algún estimulo sea este positivo o negativo.
- Teoría de Elton Mayo investiga que el confort físico y social en las condiciones laborales "produce satisfacción en el individuo y aumenta la productividad" (Equipo Vertice, 2008, pág. 3). Mientras más seguro y conforme se sienta el empleado en su puesto de trabajo y en su entorno laboral mayor será su estabilidad y producción, ya que el mismo creará procesos de confianza y pertenencia, desarrollando así su compromiso para con la Institución.
- La Teoría de Abraham Maslow ordenó las necesidades de la persona en una pirámide de necesidades, desde la más primaria a las superiores, "necesidades fisiológicas, seguridad, social, estima y la autorrealización" (Fernández-Ríos & Sánchez, 1997, pág. 6).

Entonces el colaborador mientras más satisfecho se sienta en todos los aspectos mejor rendimiento y mayor compromiso tendrá, pero siempre y cuando se cubran sus necesidades, en aspectos monetarios y desarrollo, como

su estabilidad económica permitiéndolo satisfacer su necesidad de alimentación, sobrevivencia, estudios, profesión y crecimiento en todos los aspectos. Por ende la empresa deberá ver la manera de crear un sentido de pertenencia y seguridad en su lugar de trabajo, buscando una motivación a través de diferentes incentivos laborales.

- Trabajo de grupo

En los equipos de trabajo se designan actividades por cada puesto o persona, las mismas que deben ser claras y ser delegadas correctamente, de manera que genere en los empleados satisfacción y seguridad.

Un equipo de trabajo no puede existir si no hay comunicación y colaboración, se dice que "en el seno de los grupos de que formamos parte intentamos el equilibrio entre nuestras necesidades y los valores predominantes en dicho entorno y los causes de realización que a nuestras necesidades permite" (González, 2001, pág. 57), por lo tanto un equipo de trabajo funciona siempre y cuando se manejen en pro de satisfacer las necesidades de todos sus integrantes y acoplar los resultados a lo esperado por todos; de modo que genere un ambiente positivo y permita el desenvolvimiento de los integrantes en cada una de sus responsabilidades de manera asertiva, proactiva y beneficiadora para todos.

- Percepción y toma de decisiones

Todas las personas perciben el mundo de manera distinta, a través de los diferentes órganos de los sentidos, de manera que no serán iguales o con el mismo significado, dependerá de la interpretación que den a esas percepciones y el actuar ante las mismas. Son distintas maneras de pensar, ver e interpretar las cosas, por ende las acciones pueden ser positivas o negativas desde el punto que lo mire cada ser.

2.3 Clima laboral

El clima laboral es nuestro enfoque principal y como ya lo hemos mencionado en párrafo anteriores es otro de los aspectos influyentes en el desarrollo institucional y rendimiento profesional, ya que está correlacionado con una cultura organizacional e influyente en el comportamiento organizacional. Por lo tanto tomamos el clima laboral que actualmente es un tema relevante en las empresas y sus propuestas de mejora en competitividad, siendo este un factor de relevancia por su alto impacto positivo como negativo dependiendo de cómo se lo implemente, controle y desarrolle.

En este tema nos permitimos resaltar que puede ser un generador de aspectos negativos que podrían perjudicar la integridad de los empleados en una organización tanto en el aspecto fisiológico como psíquico, resultando aspectos negativos en productividad y eficiencia que podrán producir bajas importantes en el recurso humano como en los indicadores de, esto debido a que es clima laboral es el medio en donde se desenvuelve el trabajador, por lo tanto depende de algunos aspectos directores como la comunicación, las relaciones interpersonales, el desarrollo, la definición de procesos, el reconocimiento y motivación a los empleados, la inclusión y participación de los mismos en los diferentes eventos y ocasiones en donde puedan interferir aportando ideas, compartiendo con sus compañeros, autoridades y sintiéndose parte de un todo.

Se dice que el "nombre de clima organizacional se da por el ambiente interno existente entre los miembros de la organización, el cual está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados" (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2006, pág. 54). Por lo tanto el clima laboral se desarrollará en base a la toma de decisiones y estrategias que adopten las empresas para alcanzar la satisfacción de sus colaboradores, logrando un compromiso por parte de los mismos, alcanzando niveles de mejora y cumplimiento en los procesos para obtener resultados óptimos y esperados por parte de toda la organización.

Entonces podemos definir al clima laboral como:

El ambiente propio de la organización, percibido y producido 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 que orientan su creencia, percepción, grado de participación, y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. (Méndez Álvarez, 2006).

La dirección de una organización es relevante dentro de un clima laboral, ya que se determina los niveles y métodos de producción; pero uno de ellos es el recurso humano, el cual no solo es un medio de producción sino un ser vivo el cual requiere de más atención y cuidado. "La manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas, orientarlas, hacerlas trabajar desarrollarlas, recompensarlas y controlarlas, en conclusión administrarlas en la organización, es un aspecto fundamental en la competitividad organizacional". (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2006).

Este proceso es determinante en las empresas, ya que la persona se inclina por el buen trato, una gratificación y un reconocimiento a sus competencias, de este modo se puede decir que en donde mejor se sienta el empleado mayor será su adaptabilidad y producción; por lo tanto el cima laboral es la imagen de la institución la cual se proyecta hacia su cliente interno y externo entendiéndose esos como docentes, estudiantes y entidades en relación con la universidad; entonces las decisiones a tomarse se enfocarán en cubrir las necesidades y expectativas de sus integrantes, para generar un talento humano competitivo, optimista, e identificado con su organización.

En el entorno laboral como ya se mencionó en párrafos anteriores, está relacionado con el comportamiento organizacional y la cultura organizacional; pero para que todos estos temas se desarrollen es importante explicar algunos elementos que intervienen en el desarrollo de los mismos y principalmente en el clima laboral que es nuestro tema de interés, por lo tanto tenemos factores interventores.

2.3.1. Factores que intervienen en el clima laboral

El clima laboral se desarrolla por diferentes actividades, momentos, y personalidades, siendo así la construcción de algunos procesos fundamentales en la organización.

Toda organización inicia con un propósito, una misión, un objetivo y una meta; razón por la cual se debe realizar un plan estratégico en donde se establecerán las posibles opciones a seguir, pasos o pautas para un desarrollo deseado de la empresa; por ende es importante una administración y proceso adecuado tanto con el recurso físico y más aún con el humano.

Se hace mención a cuatro variables, que para mi parecer son las más influyentes en la construcción del clima laboral, entre estas se encuentran: "proceso decisorio, sistema de comunicaciones, relaciones interpersonales, sistemas de recompensas y castigos". (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2004, pág. 54). Los mismos que a continuación se especifican.

- Proceso decisorio: El mismo que desarrolla las determinantes para la toma de decisiones, basadas en un análisis de necesidades de cada uno de los procesos o temáticas a seguir y elaborar dentro de la institución, en cuanto a funciones, acciones hacia el personal, utilización de recursos, responsables y lineamientos a seguir, de manera que se mantenga un orden, un proceso a seguir y un fin común.
- Sistema de comunicación: El cual es relevante en la empresa, ya que es la transmisión de mensajes a través de diferentes canales entre emisores y receptores, y la manera en que son percibidos. Por tal motivo es importante que se maneje un proceso asertivo, de tal manera que se puedan cumplir los objetivos de todas las partes involucradas, logrando la satisfacción y el cumplimiento de expectativas sobre la imagen de la empresa.

- Relaciones interpersonales: En las cuales la comunicación y afinidad que se genera en los grupos de trabajo, es determinante para alcanzar el deseado trabajo en equipo y a su vez la productividad deseada; lo cual dependerá de los objetivos individuales y organizacionales.
- Sistema de recompensas y castigos: Factor importante para estimular al empleado por el desarrollo de sus actividades y cumplimiento en las mismas, aquí entran los reconocimientos por su buen desempeño, los cuales pueden ser monetarios o no monetarios, ejemplificando: bonos, desayunos de cumpleaños, guardería, seguro médico, becas para hijos o colaboradores, viajes, capacitaciones, etc.

Este sistema de recompensas y castigos es uno de los más relevantes e influyentes para la satisfacción laboral del empleado y por ende su optimismo y entusiasmo en su lugar de trabajo, creando un sentido de pertenencia y compromiso con la organización.

Pero a la vez existen las sanciones por incumplimientos o faltas con los valores y normas institucionales, las cuales deberán ser cumplidas bajo respaldos que aprueben las mismas.

Todos los puntos mencionados infieren a nivel organizacional y más aún en el entorno laboral, por tal motivo deberán ser considerados y trabajados de manera óptima y equilibrada, ya que serán generadores de satisfacción a nivel organizacional, creando una cultura e identidad corporativa confiable y productiva.

El clima laboral puede ocasionar impactos positivos o negativos en una organización, lo cual dependerá de la gestión de los procesos, de sus directores y personal responsable; por lo tanto podrá ocasionar efectos positivos y negativos, tales como:

• Positivos: satisfacción, empoderamiento, poder de decisión, motivación, cohesión de grupo, baja rotación de personal, alta productividad, adaptación, estrés.

• Negativos: ausentismo, enfermedades físicas y psíquicas, rotación de personal, baja productividad, conductas negativas, insatisfacción, malas relaciones interpersonales, robos, poca credibilidad de la empresa.

Los cuales son el resultado de algunos aspectos mencionados previamente, como el establecimiento de la misión, dirección de los procesos, definición de funciones, planificación estratégica, administración del recurso humano, normas institucionales, procesos motivantes, oportunidad de desarrollo, un plan carrera y procesos de trabajo determinados de manera adecuada y acorde a la misión y visión institucional; por lo tanto el no saber llevarlo o manejarlo con decisiones acertadas, puede ocasionar acciones y resultados devastadores tanto para la organización como para su personal, si no se toman las medidas preventivas y acciones acertadas para controlar y evitar el desgaste humano y económico, llegando hasta a un quiebre de la empresa.

Es importante saber dirigir los grupos de trabajo en este caso los docentes e involucrarse con los mismos, de manera que se genere un compromiso de las partes interesadas y se alcance los resultados deseados para la universidad en general.

2.3.2 Satisfacción laboral

La satisfacción laboral es un elemento en el cual influyen algunos aspectos, entre ellos el entorno laboral, las condiciones físicas y organizacionales, de igual manera definición de procesos y actividades o la falta de comunicación y apertura a un plan carrera; por lo tanto los empleados evaluarán todos los aspectos que repercutan en su desarrollo profesional y laboral, este siempre será "un indicador general de la capacidad de la organización para responder a las necesidades de sus empleados" (Dailey, 1990).

Es responsabilidad de cada organización contar con un personal satisfecho para alcanzar las metas y objetivos deseados, por lo que requiere un trabajo de control y seguimiento a todos los procesos, pero principalmente a sus colaboradores ya que se debe conocer las necesidades y el cumplimiento con las mismas. Con esto se pretende resaltar que el enfoque principal de la Institución es su capital humano; por

lo cual se debe trabajar en todos los procesos o factores interventores, los mismos que se mencionan en el párrafo anterior.

Se entiende entonces a la satisfacción laboral como una actitud que toman los empleados de acuerdo a las percepciones de los diferentes procesos y por ende la motivación que tienen para cumplir con sus funciones, como aprecian el sistema de capacitación, el plan de incentivos, el reconocimiento a sus logros alcanzados, la oportunidad que se le brinde de un plan carrera, la comunicación y medios de comunicación con los cuales se trabaja, un proceso de selección asertivo y completo, la inclusión y participación del personal en general en los temas de la organización y diferentes procesos. Por este motivo es de importancia que se evalúe constantemente al empleado y su entorno laboral, de este modo se podrá conocer el cumplimiento de las necesidades de los mismos de la empresa en general y tomar las respectivas alternativas de solución.

2.3.3 Motivación

En una organización el principal enfoque es el recurso humano como ya se la ha venido mencionando, el mismo que debe ser cuidado para garantizar el desarrollo y el cumplimiento de las estrategias de trabajo; ya que el contar con un personal identificado y comprometido con la empresa generará resultados positivos y esperados y a la vez un ambiente laboral positivo; para esto debe sentirse motivado, impulsado a hacer lo que le gusta hacer, empeñado en cumplir sus obligaciones y crear resultados positivos. Como se dice "la motivación laboral puede definirse como el nivel de esfuerzo que las personas están dispuestas a realizar en su trabajo" (Boada, de Diego, & Argulló, 2004, pág. 125), es entonces el crear esa disposición a hacer algo, que la persona se sienta parte de la organización y un recurso principal para la misma.

La motivación es uno de los factores que influye en el entorno laboral de la organización y sus colaboradores, en este sentido "un trabajador presentará una alta motivación individual cuando tenga tres tipos de experiencia llamadas estados psicológicos, como: la significatividad del trabajo, la responsabilidad sobre los

resultados de su trabajo y el conocimiento de los resultados de su trabajo" (Boada, de Diego, & Argulló, 2004, pág. 125), ya que si no existe ese positivismo y sentido de pertenencia a la organización, va a generar falta de comunicación, errores en cumplimiento de funciones y poca voluntad para con la empresa formando un clima laboral estresante, agotador, el cual puede terminar agotando psicológica y físicamente a la persona.

2.3.4 Formación y Desarrollo

"El desarrollo del personal es la suma de todas las medidas que deberían poder garantizar las necesidades de cualificación actuales y futuras del personal en la empresa" (Lacalle, 2012, pág. 39). De este modo el tener un adecuado proceso de desarrollo, identificado y aplicable, se podrá intervenir en la reeducación y formación del empleado, permitiendo un desarrollo asertivo y productivo, que genere satisfacción tato en el empleado como en la empresa por lo tanto mientras más se permita el crecimiento profesional mayores serán los resultados, ya que con un desarrollo adecuado se tendrá un recurso humano eficiente, eficaz, comprometido y generador de buenos resultados.

Este proceso formativo será uno de los factores que incidan en el desarrollo de un ambiente laboral positivo o negativo, ya que si el empleado fortalece sus habilidades tendrá mejores resultados de cumplimiento y mayor satisfacción y motivación para realizar sus funciones y sentirse comprometido con la organización. "La formación profesional está encaminada a capacitar a los empleados para el desarrollo cualificado de una profesión, el acceso al empleo y la participación activa en la vida social, cultural y económica" (Lacalle, 2012, pág. 39).

2.3.5 Políticas y prácticas de recursos humanos

Al hablar de clima laboral se habla de un personal satisfecho, motivado, desarrollado y priorizado, por lo tanto el área de recursos humanos es uno de los sistemas que mayor peso e influencia tiene en el ambiente laboral de una organización, vista así como el pilar fundamental y de influencia, ya que esta es la encargada de incorporar

un personal idóneo a través de un proceso de selección claro y completo, contar un plan de inducción que permita conocer la organización en general al personal, un plan de capacitación acorde a las necesidades de la empresa y sus empleados, tener un manual de funciones estructurado en donde las funciones los responsables y sus exigencias sean claras y de apoyo para el desarrollo del colaborador en su actividad laboral, de igual manera contar con un plan carrera con el cual el personal se sienta motivado, un plan de incentivos no estrictamente monetarios, un plan de comunicación que permita llegar a todo el personal en general con medios de acceso a todos los usuarios tanto internos como externos. Todos estos elementos que se han detallado en varias ocasiones pero que son relevantes por su misma relevancia de generadores de un entorno laboral satisfactorio, saludable o en el polo opuesto generador de insatisfacción, afectaciones físicas o psicológicas.

Entonces el permitir el desarrollo de los empleados, contar una planificación de trabajo en base a las necesidades de las partes interesadas, pero sobretodo mantener y cuidar el recurso humano en la organización es el enfoque primordial del área en mención ya que "las organizaciones inspiradas en una filosofía humanista, incluyen entre sus objetivos superiores el bienestar de los trabajadores, clientes y sociedad en general" (Castillo, 2006, pág. 51); por tal motivo y razón el área de recursos humanos es uno de los canales interventores entre los procesos y objetivos institucionales como los de sus empleados e integrantes y generadores de valor a la institución.

2.3.6 Elementos que intervienen en el clima laboral

El área de recursos humanos es un foco relevante e influyente en el control del clima laboral, puesto que los procesos que maneja son interventores de desarrollo y satisfacción laboral; por lo tanto debe tener plasmado un plan de trabajo en pro del recurso humano, su bienestar, desarrollo, estabilidad y cuidado del mismo para alcanzar los resultados deseados por una organización, realizando entonces diferentes procesos como la selección de personal con un procedimiento de reclutamiento adecuado, entrevistas y selección de candidatos asertivos, el desarrollo de un manual de funciones claro, detallado y acorde a cada perfil y su exigencia; de igual manera

un plan de capacitación y formación para su personal permitiendo el mejoramiento en las competencias deseadas, de manera que esto sea un para el crecimiento y mejora de cada uno de los empleados en sus actividades laborales.

Por otra parte también enfatizamos dentro del área el tener y trabajar en un plan de carrera asertivo, plan de incentivos y reconocimientos para el personal que reconozca el trabajo y empuje a los empleados y motive a realizar sus actividades con optimismo, perseverancia, seguridad y compromiso. El plan de comunicación es otro de los aspectos en los cuales debe trabajar una organización ya que es la vía de enlace en las relaciones de todos sus integrantes y la comprensión de los mensajes proporcionados por la organización, de tal modo que permita crear confianza y refuerce el trabajo en equipo.

Por otro lado también es responsabilidad del área de recursos humanos, el desarrollar y contar con un descriptivo de cargos con funciones y actividades definidas adecuadamente al igual que el realizar un estudio o valoración de cargos, definiendo salarios acorde al mercado y las exigencias de los cargos, son estos los aspectos que el área debe manejar considerando todos los panoramas e interviniendo en cada uno de los factores, alcanzando de este modo la satisfacción de los empleados dentro de la organización y logrando el compromiso de los mismos para con su empresa y finalmente aplicar una evaluación de desempeño de los empleados, para realizar un seguimiento y mejora de los mismos dentro de su puesto de trabajo, de manera que permita desarrollar las habilidades y aptitudes de estos para alcanzar lo esperado.

El clima organizacional depende en su mayoría de este actor como es el área de recursos humanos, ya que trabaja con procesos relevantes y de influencia impactante en el ambiente laboral por ser su enfoque el velar por la seguridad e integridad del talento humano de la institución. De tal modo que su actividad a desarrollar es el diseñar e implementar proyectos salesianos y politécnicos que sean participativos y aplicables para todos los grupos de docentes sin limitación alguna, al igual que cuidar el recurso humano teniendo planes de formación, de motivación e incentivos que refuercen el sentido de pertenencia e identidad con los objetivos de la universidad y de los suyos en general, comprometiéndolos a trabajar por sus intereses y los objetivos en común con su institución .

Entonces se puede mencionar que al cubrir la necesidades de las partes interesadas, tanto docentes como directores y clientes externos como son los estudiantes, se podrá crear un espíritu de trabajo en equipo, desarrollar una comunicación asertiva, fomentar una acción participativa y en general desarrollar y construir un ambiente laboral saludable y satisfactorio, con el cual se evite la rotación del personal y se mejore la calidad tanto en el desarrollo de actividades como en la formación de docentes emprendedores, visionarios y comprometidos.

2.3.7 Diagnóstico del clima laboral

El diagnóstico es el inicio para un estudio de caso, puesto que nos permite conocer los procesos de trabajo e identificar los factores o elementos a ser trabajados, siendo este "un medio, no un fin para potenciar los recursos y la capacidad estratégica, en este sentido, el diagnóstico es un componente de la dirección y planificación estratégica que sirve a la toma de decisiones e involucra los fines de productividad, competitividad, supervivencia y crecimiento de cualquier clase de organización". (Vidal, 2004, pág. 58).

Es decir que a través de este proceso se podrá determinar las posibles causas de deterioro tanto en actividad como en el recurso humano y de esta manera analizar las acciones que podrían tomar para la mejora de los diferentes factores o procesos a estudiarse.

Por lo tanto es una estrategia determinante para las organizaciones por los beneficios antes mencionados y el impacto que produciría a nivel organizacional en productividad.

El proceso de diagnóstico del clima laboral se inicia con la aplicación de una encuesta ya que es esta la herramienta que "suministra información valiosa para detectar las posibles causas de los problemas de personal que presenta la empresa" (Castillo, 2006, pág. 50), por lo tanto se deberá realizar el proceso fundamentando la

información, sin exceso de la misma y conocer los términos que serán utilizados durante el desarrollo de este tema.

Tomando en cuenta estos aspectos se procederá a realizar una un análisis del entorno y la influencia de este en la Organización, de igual manera la dirección estratégica que se está llevando, los factores agregadores de valor, las necesidades y expectativas de las personas a ser beneficiadas, la relaciones interpersonales y todos los componentes que estas conllevan, como es el trabajo en equipo, la comunicación entre otros y por último los aspectos materiales como maquinaria, tecnología y herramientas.

Entonces se considerará al proceso diagnóstico como "modelo de indagación inductivo que facilita el análisis (el proceso diagnóstico en sí mismo) y la síntesis que se expresa en la selección y formulación del macro problema de la organización y el consecuente diseño de la estrategia y los planes de acción". (Vidal, 2004, pág. 61).

"El análisis del diagnóstico organizacional de una empresa, permite evaluar las fuentes de conflicto e insatisfacción, al mismo tiempo que sirve para predecir problemas críticos como ausentismo, rotación, actitud y desempeño laboral" (Castillo, 2006, pág. 50), siendo así entonces una fase muy relevante; ya que nos ayudará a tener un visión real del de las situaciones a ser estudiadas, los elementos que intervienen en las mismas, hasta llegar a la fuente principal y entonces establecer medidas preventivas y de ser posible correctivas en la elaboración de una plan de mejora.

2.3.8 Plan de Mejora

El Plan de Mejora es un proceso que permitirá dar a conocer las oportunidades de calidad en una institución y sus procesos, a través de alternativas sustentadas en un estudio previo; por lo tanto este es un diseño esquemático teórico que permitirá identificar los elementos a ser mejorados y las opciones de solución para las mismas, ya que después de un diagnóstico y análisis respectivo nos permite tener una visión

más clara de la situación real en este caso de la universidad y de los procesos a desarrollarse con los docentes, siendo de este modo "un buen instrumento para identificar y organizar las posibles respuestas de cambio a las debilidades encontradas en la autoevaluación institucional.

Este plan contiene "problemas priorizados, metas, acciones concretas, recursos, responsables, seguimiento permanente y resultados" (Ministerio de Educación Ecuador, 2012), que podrían aportar a mejorar la calidad de trabajo en la institución, la confianza de los docentes en sí mismos y en los procesos a desarrollar.

Cabe recalcar que el plan de mejora es una herramienta que hemos considerado con el objetivo de dar a conocer los posibles problemas o causas que están interfiriendo o interviniendo en las diferentes áreas de los docentes y su satisfacción laboral, de tal manera que el plan de mejora es una alternativa de trabajo ya que en esta se propone algunas de las posibles acciones de mejora con actividades definidas, responsables y tiempos de cumplimientos. Trabajo que se realiza posterior a la evaluación, los resultados arrojados y el diagnóstico situacional del área y de la universidad en general.

CAPÍTULO 3

LA INSTITUCIÓN

La Empresa a ser intervenida y que se optó para trabajar es la Universidad Politécnica Salesiana, la misma que motivó a realizar proyectos o propuestas de trabajo para apoyar al desarrollo asertivo hacia el cumplimiento de sus objetivos y entre ellos es el brindar servicios de calidad, tener un personal capacitado y formar jóvenes de bien.

Para lo cual se realizó un estudio y análisis previo sobre los riesgos o procesos que podrían estar afectando a los integrantes de la organización y por ende a la empresa en general.

En el presente capítulo se conocerá los procedimientos que maneja a Institución, sus planes de trabajo, políticas, procesos, pero como algo principal la metodología a ser utilizada para el análisis y estudio del problema planteado para el aporte de mejora en los procesos de la Institución, la explicación de la herramienta a ser utilizada, los resultados arrojados de la evaluación con la misma y las interpretaciones de los resultados, en donde se apreciará puntos negativos y positivos de la población en estudio y su entorno laboral.

3.1 Universidad Politécnica Salesiana

3.1.1 Misión

La Universidad Politécnica Salesiana es una institución de educación superior human 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. (Universidad Politécnica Salesiana).

3.1.2 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. (Universidad Politécnica Salesiana, pág. 1).

3.1.3 Razón de Ser

Podemos identificar algunas de las características que definen e identifican a la Institución: "la responsabilidad y sensibilidad social, el respeto por la persona, la valoración de la diversidad, el compromiso político y el trabajo como mecanismo de institución social" (Universidad Politécnica Salesiana).

La formación profesional, las líneas de investigación y los compromisos de vinculación con la sociedad están signados por la fe en las capacidades de los jóvenes y los pobres, en las posibilidades de los espacios locales y en el compromiso por poner excelencia académica en manos de las clases sociales menos favorecidas. (Universidad Politécnica Salesiana, pág. 1).

3.1.4 Reseña Histórica

La educación o servicio salesiano inicia con Don Bosco en el año de 1988 desde un convenio firmado con el Ecuador en Italia, con el fin de servir al pueblo y hacer mejores cristianos y seres humanos, entonces nace el objetivo o misión a cumplir de hacer de esto un proyecto que se ha desarrollo durante un tiempo considerable, sentándose y enmarcando el servicio en diferentes actividades y puntos de posicionamiento, en donde ha ido reflejando resultados positivos, como podemos mencionar a continuación:

Se confía a los salesianos el Protectorado Católico de Artes y Oficios de Quito, para que impartan educación moral y científica a los hijos del pueblo y para el desarrollo de la industria nacional mediante una enseñanza sistemática de la artesanía. (Universidad Politécnica Salesiana, pág. 2).

Entonces podemos mencionar que uno de sus servicios es la educación superior, la misma que ha sido implementada y se desarrolló por la experiencia adquirida en Turín, desde entonces ha ido desarrollándose esta misión y responsabilidad hasta posicionarse y trabajar a nivel internacional en pero que a la actualidad se ha posicionado a nivel mundial guiados por el principio de continuidad educativa, permitiendo así el acceso a muchos jóvenes de recursos económicos y sociales bajos con el fin de darle la oportunidad de formarse como un ser humano y ciudadano valioso.

Desde entonces, se han enfocado en hacer y formar jóvenes de bien, con proyecciones a un desarrollo productivo, facilitando su accesibilidad a ser personas con criterio formado, vocación de servicio y amor al prójimo.

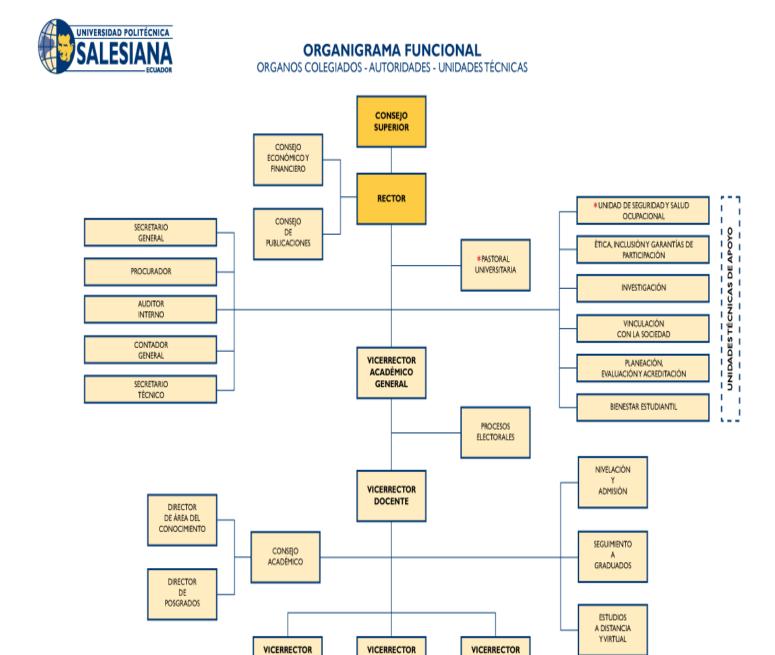
La UPS nace en una época muy crítica desde el punto de vista social y económico. Una vez aprobado el proyecto de creación de nuestra Universidad, la Sociedad Salesiana del Ecuador inicia las actividades del nuevo Centro de Educación Superior en octubre de 1994, desde entonces y a la actualidad como centro de educación superior, es consciente de los grandes problemas educativos que afronta el país. (Universidad Politécnica Salesiana, pág. 2)

Haciendo énfasis en este enfoque, la preparación Universitaria, se forman algunas Instituciones Universitarias Salesianas, con el propósito de cumplir sus objetivos, como el de crear personas de bien con valores y vocación, por lo tanto:

Desde hace 20 años surgen con fuerza las universidades salesianas en los distintos continentes y con diferentes características; es entonces que el octavo sucesor de Don Bosco, Don Juan Edmundo Vecchi Monti (1995-2002), hizo notar la necesidad de que Dirección General de la Congregación Salesiana debía acompañar y dirigir a las nacientes instituciones universitarias que se estaban desarrollando. (Universidad Politécnica Salesiana, pág. 2)

3.1.5 Organigrama

Organigrama funcional UPS, (Universidad Politécnica Salesiana, pág. 4)



DE SEDE MATRIZ

(CUENCA)

Organigrama de

Sede

DE SEDE

(GUAYAQUIL)

Organigrama de

Sede

Figura 4. Organigrama funcional de la Institución

DE SEDE

(QUITO)

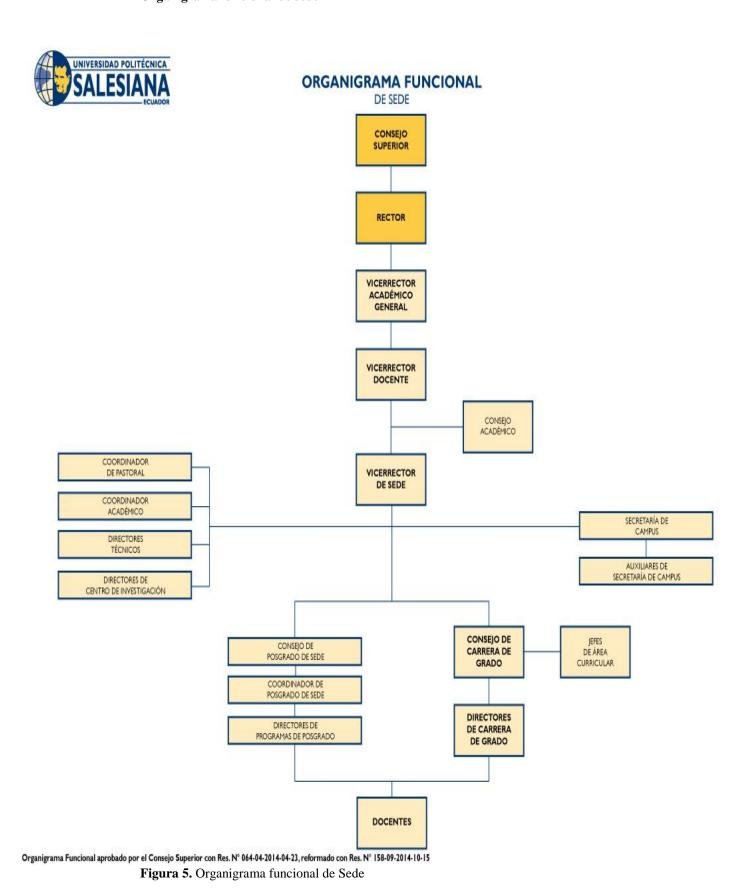
Ver Organigrama de

Sede

(Universidad Politécnica Salesiana, pág. 4)

Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional aprobada con Resolución de Consejo Superior Nº 0115-07-2011-11-15/16.
 Organigrama Funcional aprobado por el Consejo Superior con Resolución Nº 064-04-2014-04-23.

Organigrama funcional de sede



(Universidad Politécnica Salesiana, pág. 4)

3.1.6 Planificación

La Universidad se rigió por algunos procesos y autoridades quienes supervisaron dicho trabajo para la elaboración de una planificación adecuada y dirigida a cumplir su misión, visión y objetivos, de manera que se realizó de la siguiente manera:

La UPS, presenta la Carta de Navegación 2014-2018, que recoge su planificación estratégica, proyección a mediano y largo plazo, objetivos y estrategias a seguir a fin de cumplir con su misión y visión institucional, y que guiará la vida universitaria. Para su elaboración, se consideraron la Carta de Navegación 2009-2013, Políticas de las IUS, Planes Operativos UPS, Plan Nacional para el Buen Vivir, Resultados de los procesos de Evaluación Institucional y Sedes con fines de Acreditación. . (Universidad Politécnica Salesiana, pág. 5).

Para el cumplimiento de lo propuesto se espera contar con el apoyo de todos sus integrantes, su trabajo y compromiso, de manera que se alcance lo propuesto y establecido como Institución con el fin de cumplir con sus estudiantes y sus necesidades de desarrollo, formación y generadores de mejora en un lugar.

3.1.7 Políticas Institucionales

Las normas y políticas bajo las cuales la Universidad procede a aplicar sanciones y demás procesos internos como externos, se basa en las siguientes mencionadas, ya que las mismas fortalecerán el nivel cumplimiento con las exigencias y controles adecuados para logra la eficiencia y eficacia de los proyectos a desarrollar.

3.1.7.1 Externas:

- Leyes de la República del Ecuador: Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública LOTAIP.
- 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. (Universidad Politécnica Salesiana, pág. 6).

3.1.7.2 Internas:

- Admisión y Nivelación: Examen de Admisión, Informe Histórico del Proceso de Admisión, Proyecto curricular del Curso de induccion_signed.pdf, nivelacion_signed.pdf, Reglamento de Admisión y Nivelación_17octubre2013.
- Documentos Generales: Reglamento de Admisión, Lineamientos para la Gestión Integral de Convenios, Sistema Curricular, Sistema de Movilidad Estudiantil y Docente, Sistema de Seguimiento a Graduados.
- Estatutos: Carta de navegación 2014-2018, Estatuto ADAUPS Guayaquil, ADAUPS Quito, ADETUPS, FEUPS, Universitario de la UPS. Modelo Educativo de la UPS.
- Identidad Salesiana: Constitución Apostólica ExCorde Ecclesiae, Decreto de Universidad Católica de la UPS, Identidad Salesiana IUS, Modus Vivendi, Políticas IUS.
- Instructivos: Instructivo de Activos Fijos e Inventarios, Instructivo de Caja Chica, Instructivo de Graduación, Instructivo de Movilización Hospedaje y Alimentación, Instructivo General del Área Financiera, Instructivo General del Departamento de Idiomas,.
- Políticas: Política de Incentivos para el Personal UPS.pdf, Política de Inclusión e Integración de Personas con Discapacidad, Política de No Fumar, Política de Pastoral, Política de Seguridad de la Información.pdf, Política de Seguridad Vehicular, Política Integrada de Gestión, Políticas de Acción Afirmativa, Bienestar Universitario, Comunicación, Cultura, Desarrollo Académico.
- Reglamentos: Normas para el uso de los diferentes espacios y compromiso de confidencialidad, Reglamento Auditoría Interna, Reglamento Comisión General Evaluación Interna, Reglamento Convalidación y Homologación de Estudios, Reglamento de Asunción del Personal de la UPS, entre otros.
- Resoluciones: 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014. (Universidad Politécnica Salesiana, pág. 6)

3.1.8 Descripción del Personal Docente

"El personal docente es uno de los ejes principales para alcanzar los objetivos de nuestra Institución, por lo cual su nivel de preparación debe ser alto acorde a las normas establecidas por el CEACEES" (Universidad Politécnica Salesiana, pág. 8).

Entonces de acuerdo a o mencionado por la universidad el personal docente es uno de los pilares fundamentales para cumplir los objetivos Institucionales, por lo cual el mismo debe sentirse parte de, generando de este modo en el mismo un compromiso,

un sentido de pertenencia, de tal manera que este sea un agregador de valor mas no un número más. Entonces debe ser formado capacitado para desempeñar su rol en la Institución con resultados positivos en el desarrollo de sus actividades, peros además debe sentirse motivado, recompensado, reconocido, para generar un nivel de satisfacción e implicación en todos los proyectos a desarrollar, generando estabilidad y ambiente laboral saludable para los mismos.

3.1.9 Diagnóstico situacional del área del personal docente a tiempo completo.

De acuerdo con los resultados arrojados en la evaluación anteriormente realizada, como fue la de Navarra, nos permite observar que existen algunos factores que podrían estar interviniendo en la satisfacción plena de los colaboradores dentro de sus lugares de trabajo y en el desarrollo de sus actividades, como son: integración, implicación, formación, comunicación, gestión del tiempo, cohesión de grupo; los mismos que podrían ser generadores de insatisfacción, desgano, falta de compromiso, pero además inseguridad y asertividad en el cumplimiento de funciones, al igual que desgaste mental, personal y físico.

Por lo tanto se deberá analizar estos factores, para conocer sus puntos de partida, el desarrollo de los mismos y la influencia que tienen en el desarrollo del personal y su estabilidad en la Institución.

3.1.10 Objetivo

Tener un personal docente altamente calificado, pero sobretodo comprometido y saludable en todos los aspectos, que sea parte del todo y de los méritos de la Institución.

La posibilidad de contar con el talento humano cualificado es una oportunidad que dependerá de factores exógenos y endógenos a la gestión de la Universidad Politécnica Salesiana; aun cuando las condiciones no sean favorables, la Universidad realiza su mejor esfuerzo en la formación y capacitación de sus catedráticos aportando de esta manera a la calidad de formación de sus profesionales. (Universidad Politécnica Salesiana).

Entonces, el fin será desarrollar docentes satisfechos a través de procesos que permitan reconocer el trabajo, motivar e incentivar al trabajo, generar un trabajo en equipo y ayudar al control del tiempo de trabajo, alcanzando resultados deseados para todos los involucrados.

3.2 Descripción del proceso

Para el trabajo a ser realizado se procedió a trabajar con una muestra sacada de una fórmula estadística, se lo ha manejado inicialmente con un plan de comunicación con medios on line y físicos como materiales académicos, lo que permitió crear expectativas en las poblaciones de estudio y posterior a esto se procedió a la comunicación de los temas y procesos a trabajar, se realizó la aplicación del test CLA que es la herramienta utilizada para el diagnóstico y análisis situacional de los docentes y el clima laboral, en un tiempo de mes y medio; test que se procedió a tomar on line y en físico por la dificultad del tiempo y la muestra de la población, pero se realizó una clasificación determinando la influencia del tiempo en la perspectiva de los docentes, la división fue: antigüedad de 0 a 1 año, 2 a 5 años, 6 a 10 años y mayor a 10 años, de un total de 80 docentes a tiempo completo de la sede tomando una muestra de 45 docentes lo cual representa el 50% más 1.

En la clasificación por antigüedad y después de los resultados arrojados en la aplicación del test, se obtuvo en el rango de 0-1 años una cantidad de 0 docentes; en el rango de 2-5 años una cantidad de 12 docentes; rango de 6-10 años una cantidad de 16 docentes y por último en el rango > 10 años se obtuvo un total de 17 docentes en donde se encuentran más.

Una vez aplicada la herramienta se obtuvo los datos, tabulaciones y resultados de las escalas a ser evaluadas, tanto la de clima en general como por antigüedad de las cuales se realiza un proceso de análisis e interpretación, de igual manera se apoyó el proceso en una confirmación de información a través de entrevistas realizadas a los docentes, por lo menos se tomó una de área y cargo.

Posteriormente se procede a realizar un plan de mejora con por cada escala a ser evaluada.

3.3 Plan de comunicación

La comunicación e información es la base de toda relación y desarrollo laboral, por ello la importancia de realizar un plan en el cual se especifiquen los objetivos y utilidades del proyecto que se ha de llevar a cabo, ya que el mismo ayudará a tener la colaboración y buena disposición de los participantes.

3.3.1 Objetivos:

- Dar a conocer a la población el proyecto a realizarse y generar interés en el mismo.
- Sensibilizar a la población sobre la influencia del clima laboral en el desarrollo de sus actividades y la salud en general.
- Generar sentido de compromiso y confidencialidad en la población.

3.3.2 Público objetivo

Personal docente a tiempo completo de las Áreas de Conocimiento de Ciencias Sociales y del Comportamiento Humano y de Educación de la "Universidad Politécnica Salesiana" campus el Girón, sede Quito.

3.3.3 Tiempo y medios de información

Este plan de comunicación se ejecutará en dos días, con una semana previa para preparar los instrumentos necesarios.

• Correo informativo

Mensaje

Para: Docentes a tiempo completo de las áreas de Conocimiento de Ciencias Sociales y del Comportamiento Humano y de Educación

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

Asunto: Proyecto Evaluación Clima Laboral

Fecha: Lunes 09 de Febrero del 2015

Estimados Colaboradores

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA, SEDE QUITO

Buenos días, el motivo del presente es comunicarles que se está realizando un Proyecto para evaluar el Clima Laboral en los Docentes a Tiempo Completo de las áreas de Conocimiento de Ciencias Sociales y del Comportamiento Humano y de Educación y a la vez hacerles una cordial invitación a ser partícipes de la búsqueda de una mejora para su entorno laboral; por tal motivo solicitamos de la manera más cordial su apoyo y asistencia, ya que se realizará una charla de información sobre el Test que se aplicará para dicha evaluación el día Miércoles 11 de Febrero de 2015 a las 10:00 am; posterior a esta se realizará la aplicación de la herramienta el día Jueves 12 de Febrero del 2015, para la cual nos comprometemos a guardar la información recopilada y confidencialidad de los resultados, por lo tanto apelamos a su compromiso y apoyo para que este Proyecto cumpla los objetivo planteados y sea de beneficios para todos.

Anticipamos que el Test será en digital, con una duración de 30 min, el mismo que nos permitirá conocer su percepción respecto a varios factores que influyen directamente en el desarrollo del Clima Laboral y aportar con mejoras que beneficien su desarrollo laboral y satisfacción en su lugar de trabajo.

Los requisitos son:

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

Y sobre todo asistir con la predisposición de generar cambios positivos en el área, y por ende contribuir con nuestra institución.

• Logotipo:

Nuestro logotipo y slogan buscan que el personal identifique sus tareas diarias y a los factores que intervienen en ellas, como actividades que deben realizarse en óptimas condiciones así como con sentido de pertenencia y compromiso; por lo que hemos definido a la frase "somos lo que hacemos día a día, amo mi trabajo"



3.3.3.1 Herramientas:

Pelotas anti estrés con eslogan.



➤ Kit de escritura con eslogan en la libreta



> Correo electrónico

3.3.4 Estrategia:

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

Estrategia de contacto personal.

Esta estrategia es bastante influenciable, consiste en establecer y transmitir directa y personalmente la comunicación a través de los jefes de las diferentes áreas para que estén al tanto de este proyecto y se ejecute la aplicación de la herramienta CLA de una manera confiable y asertiva. Es importante que las jefaturas o responsables del área estén capacitados para que el mensaje no se distorsione y sobre todo para tener la apertura por parte del público objetivo.

Estrategia de canales de comunicación masivos

La comunicación interna es responsabilidad del departamento que maneja la imagen institucional de la empresa y para ello utiliza varios medios de comunicación que permite el manejo de la información, uno de ellos es el correo institucional, este medio importante para difundir el mensaje al público al cual se quiere llegar y mantener informado.

También se utilizaron otros recursos para poder llegar al personal, como objetos anti estrés, libretas con esfero y afiches, con el objetivo de generar expectativa e identificación con el proyecto.

3.3.5 Acciones:

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

- 1. Se comunicó a las direcciones de las áreas de Conocimiento de Ciencias Sociales y del Comportamiento Humano y de Educación de los docentes a tiempo completo de la Sede Quito, acerca del proyecto a realizar y su importancia para que transmitan la información a sus subordinados.
 - 2. Posterior a eso se realizó la entrega de las pelotas anti estrés, para generar curiosidad y expectativa sobre la campaña del proyecto.
 - 3. Se realizó el envío de los mails a los involucrados en el proyecto, para dar a conocer sobre la aplicación de la herramienta CLA, su importancia, y la fecha en la que se pondrá en ejecución su aplicación.
 - 4. Posterior al envío del correo se entregó a la población en estudio un kit que consta de una libreta con el logotipo diseñado y un esfero, de igual manera en las oficinas o áreas se ubicaron afiches para que tengan conocimiento de tema.
 - 5. Se aplicó el test CLA en digital y físico, a lo cual se realizó el seguimiento a los colaboradores con correos, a través de las direcciones de áreas y visitas personalmente.
 - 6. De igual manera una vez culminadas las aplicaciones se procedió a la retroalimentación de los docentes sobre la aplicación del test para posibles sugerencias, recomendaciones y respuesta más detalladas sobre las preguntas generalizadas en la herramienta.
 - 7. Posterior a la aplicación y con los resultados obtenidos se procedió a la elaboración de un informe final sobre os resultados, el análisis de los mismos y la elaboración del plan de mejora.

3.3.6 Cronograma

Actividades	Febre	ero	Marzo			
	1era	2da	3ra	4ta	1ra	2da
Comunicar a las jefaturas del proyecto						
Capacitar a los ejecutores del proyecto						
sobre el CLA						
Seguimiento a los involucrados						
Aplicación del CLA						
Resultados						
Retroalimentación						

3.3.7 Presupuesto

Actividad	lugar	Insumo	Cantidad	Costo
Elaboración de	Imprenta	Impresión y	50	120
pelotas anti		pelotas		
estrés				
Elaboración Kit	Imprenta	Libretas,	50	250
de escritura		impresión		
		slogan, esferos		
Pasajes	Movilización	Transporte	30	0,25
	Universidad			
				0,40
Impresiones Test	Copiadora	Test en físico	15	5,00

Posterior a este proceso, se enviará los correos con los test de evaluación a cada uno de los docentes, se realizará un seguimiento para el desarrollo del mismo, una retroalimentación de la información, seguidamente al generarse los resultados, se realizará un análisis de los mismos para la elaboración del plan de mejora con propuestas de intervención para generar un desarrollo adecuado de los procesos a trabajar en la Institución y las áreas problema anteriormente mencionadas.

3.4. Identificación de los actores sociales en el proceso

Los actores sociales y de los cuales dependeremos serán los directores de las áreas en estudio y a ser trabajadas, pero principalmente de los docentes a tiempo completos de las áreas de Conocimiento de las Ciencias Sociales y Comportamiento Humano y de Educación.

CAPÍTULO 4

TEST CLA

El CLA es el uestionario de clima laboral el mismo que fue proporcionado por Tea Ediciones, esta herramienta permite evaluar o conocer en términos generales los aspectos que intervienen en el desarrollo del clima laboral, la misma que se puede aplicar on line con claves proporcionadas por el proveedor y en físico.

Evalúa 8 escalas y una de clima laboral en general, toma un tiempo de 15 a 20 minutos y es aplicable únicamente para la población que tienen actividad laboral, sus escalas son evaluadas con calificaciones: emergencia, alerta, medio bajo, normal y saludable, de igual manera se puede realizar clasificaciones por edades, antigüedad, áreas, en donde se aplicó al presente trabajo antigüedad.

Una herramienta fácil y accesible y que no se enfoca en un área o proceso en general.

4.1. Definición

El test CLA o Cuestionario de Clima Laboral, mide factores generales sin especificación de una temática, "las escalas evaluadas por el CLA permanecen invariables". (Corral & Pereña, 2010, pág. 5). Las medidas psicométricas del test son confiables ya que fueron probadas en la primera edición, de igual manera las 8 escalas que mide y la escala global de clima laboral. "Los datos disponibles en el test demuestran que las escalas son relevantes, suficientemente diferentes entre sí y adecuadas a las preocupaciones de las empresas". (Corral & Pereña, 2010, pág. 5).

4.2. Alcances

El test de lo aplica en un tiempo de 15 a 30 minutos, se puede aplicar a todos los adultos en el entorno laboral, en este caso se aplicó a una muestra de 45 docentes a tiempo completo de las áreas de Conocimiento de Ciencias Sociales y del comportamiento humano y de educación de la Universidad Salesiana de un total de 80 docentes únicamente de la sede quito, aplicando una formula estadística detallada en párrafos posteriores

4.3. Componentes

El test CLA consta de 93 ítems, "los 93 ítems puntúan en ocho escalas o dimensiones que se definieron al diseñar el instrumento como aspectos parciales del clima laboral, estas dos escalas se agrupan en dos grandes ejes que se han convertido en clásicos desde los estudios de Blake y Mouton (1981,994)". (Corral & Pereña, 2010, pág. 10).

Las 8 escalas son de temas globales de las situaciones de una Empresa, las mismas que contienen 93 ítems, de las cuales se clasifican o dividen en dos ejes principales que se explican a continuación.

4.3.1 Eje Empresa

Organización (ORG)

Refiere a términos generales más comunes en una Empresa como organización, planificación, asignaciones, y equipamiento para el desarrollo de funciones en los puestos de trabajo.

En el WES existían tres escalas relacionadas con organización, claridad, control y organización.

- Innovación (INN)

Es la imagen de una empresa destacando su dinamismo, creatividad, de manera que permita desarrollar un ambiente positivo y motivador.

- Información (INF)

En esta escala se determina el nivel de información, los canales y la factibilidad de los medios para transmitir la información necesaria a todos los empleados.

Condiciones (CON)

Escala en donde se puede determinar las condiciones bajos las cuales está desarrollando sus actividades el empleado, como la disposición del material necesario, equipo, mobiliario, espacio físico, alcanzando un nivel de satisfacción en la persona.

4.3.2 Eje Persona

- Implicación (IMP)

"Esta escala evalúa a percepción del sujeto sobre la implicación que las personas tienen en la organización". (Corral & Pereña, Manual del Cuestionario de Clima Laboral, 2010). Lo cual nos indica la participación de la persona en los diferentes proyectos y el generador de un clima laboral positivo.

Autorrealización (AUT)

Escala que nos permite conocer el nivel de realización personal y profesional que tiene la persona en la organización, permitiéndolo alcanzar niveles de satisfacción y estabilidad en la misma.

- Relaciones (REL)

Es una de las escalas decisivas al evaluar el clima laboral, ya que nos permite conocer la percepción que tienen del grupo, el apoyo, la cohesión de grupo. "REL evalúa ante todo a relaciones entre iguales pero también las existentes con personas de diferentes niveles jerárquicos dentro de la organización". (Corral & Pereña, 2010, pág. 12).

- Dirección (DIR)

Permite conocer el nivel de direccionamiento, liderazgo y la satisfacción de los métodos empleados para dichos procesos o los sistemas de gestión aplicados para el desarrollo de sus colaboradores.

Adicional existe una escala pensada en medir el clima laboral en general, la cual fue denominada clima laboral (CLA), "la cual se obtiene a partir de las puntuaciones de los 35 ítems que han demostrado ser lo más representativo de dicho constructo". (Corral & Pereña, 2010, pág. 12).

Esta última escala nos permitirá tener una apreciación más general del clima laboral ya se de la Organización o Departamento.

4.4. Opciones de respuesta

La puntuación se la dará con un Si, ? y NO, de manera que el SI se colocará de estar de acuerdo con la pregunta, el mismo que tendrá un valor de dos puntos, el interrogante en el caso no existir decisión o haber dudas con un valor de 1 y el No en el caso de no estar de acuerdo con la pregunta y tendrá una calificación de cero; pero en el tema de No existirán dos posibilidades, que el puntaje sea para un aspecto positivo y negativo.

4.5. Calificaciones

- Emergencia

Requiere de un trabajo más enfatizado en el de desarrollo de los procesos, ya que se encuentran bajo la media y son muy débiles y no recomendables para la salud del colaborador.

- Alerta

Dicta significaciones de debilidades en algunos procesos y de esta manera prevenirnos para la revisión de los mismos y mejoras, ya que se encuentra un nivel inferior a la media

Medio Bajo

Son puntuaciones que se encuentran cercanas a la media pero que implica poner más atención en los procesos y buscar alternativas que permitan mejorar el desarrollo de los mismos.

Normal

Nos dará a conocer resultados que se encuentran en la media o sobre la media, pero que se están en un estado común a la mayor parte de las Empresas.

- Saludable

El estado esperado para tener un personal satisfecho y estable, con calificaciones sobre la media.

- Excelente

El nivel más alto, indicando se sobrepasa las exigencias y se busca una mejor calidad de vida para la persona.

4.6. Aplicación

Entre los materiales se encuentran: El Manual, ejemplar en físico, pero también en digital ya que es una aplicación on line y de fácil acceso, solicitando un código de usuario y la contraseña, los mismos que son proporcionados por el proveedor y el administrador de la herramienta.

Para la aplicación de la herramienta se debe mencionar como punto principal que es totalmente confidencial ya que la misma no solicita datos del participante o encuestado, esto con la finalidad de que la información proporcionada sea verdadera, evitando así el temor de los encuestados a ser evidenciados en su información. Por lo tanto para aplicar se deberá recalcar el tema de la confidencialidad, logrando la mayor información posible en los términos que el test maneja, siendo estos de

maneras globales o generales sin especificaciones de tema o profundización en algún ítem.

4.7. Obtención de resultados

Una vez terminadas las aplicaciones, se procedió a solicitar la corrección de los test e informes de los mismos, entonces nos generó informes cuantitativos, un general y los demás en las subcategorías que se hayan determinado.

En el primer gráfico nos desplegó los resultados del total de la empresa, indicando para cada escala la cantidad de personas que fueron aplicadas y contestaron, "la puntuación media obtenida, la desviación típica, las puntuaciones mínima y máxima, atribuidas por los diferentes sujetos evaluados, la puntuación transformada en percentiles y la calificación o significado cualitativo que cabe asignar a dicha puntuación" (Corral & Pereña, 2010, pág. 27).

4.8. Metodología

4.8.1. Tipo de Investigación

El presente trabajo se realizó en base a una investigación descriptiva y cuantitativa, ya que se pretende identificar los factores o variables que influyen en el desarrollo del clima laboral del docente.

Se realiza una "Investigación no Experimental, con un enfoque cuantitativo y cualitativo, entonces esta es una investigación sin manipular deliberadamente variables. Lo que hacemos es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos". (Gómez, 2006, pág. 102).

Por lo que se está desarrollando el proyecto en base a resultados ya obtenidos, por lo que no existen variables, sino se investigará la variable clima aboral, la interacción y relación con otras sub variables.

Se realizará un proceso descriptivo y que nos permitirá indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan una o más variables o proporcionar una visión de la población en estudio y la descripción de su situación, a través de la herramienta de evaluación que se aplicará como es el test CLA

4.8.2 Población

La población en estudio es un número de 45 Docentes a Tiempo Completo de las Áreas de Conocimiento de Ciencias Sociales y del Comportamiento Humano y de Educación, ubicados en el Campus Girón.

4.8.3. Muestra

Para la aplicación del Test del grupo, la muestra estaba conformada por 85 docentes de las áreas anteriormente mencionadas, de los cuales se determinó una muestra más pequeña en base a la fórmula estadística detallada a continuación:

En donde:

N: Es el tamaño de la población a tomar a ser evaluada

k: es una constantes que se utilizará, con un el valor de confianza que se le asigne, lo cual quiere decir que nos indicará que los resultados de la investigación son verdaderos, el valor puede será de 95,5%.

e: es el error de la muestra que se podrá tener entre los resultados arrojados por la muestra que se tomará y el total de la población el mismo que será de un 5%

p: es el valor de la proporción de la población que poseen la característica

q: es el valor de la proporción de individuos que no poseen la característica, esto es p-1

Entonces aplicamos la fórmula y nos dará el siguiente resultado

= 44, 25 Total de la muestra de la población docente a tiempo completo

4.9. Resultados y análisis

En párrafos anteriores se mencionaba que el área docente no reflejaba bajas considerables en los factores que intervienen para el desarrollo del clima o ambiente laboral, pero que sí se podría mejorar para cuidar del personal, su estabilidad y sobretodo su bienestar dentro de su lugar de trabajo; por lo tanto de acuerdo a los resultados arrojados de manera general en las ocho escalas y la de Clima Laboral que

es el ambiente de trabajo en general de la Institución, se puede determinar podemos observar que no existen puntajes y calificaciones negativos pero que si nos indican requiere reforzar los procesos para mejorar el desarrollo de los docentes la Institución.

Gráfica de resultados generales

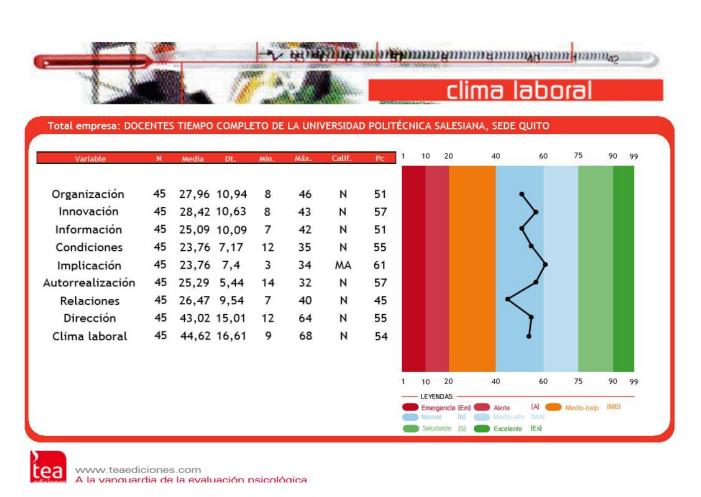


Figura 6. Resultados generales de las ochos escalas y clima laboral en general Elaborado por (**Teaediciones, 2015**)

4.9.1. Análisis de los Resultados generales de las 9 escalas

Por lo tanto en los resultados se obtuvo lo siguiente:

- En la Escala de **clima laboral** del grupo en general puntúa un percentil 54 con una calificación Normal, ya que se encuentra cerca a la media y presenta resultados similares a casi todas las Organizaciones o Instituciones.
- En lo referente a las ocho escalas el grupo arroja en **implicación** resultados con un percentil 61, en una calificación Medio alto, destacándose entre todas, lo cual implica que la puntuación obtenida es superior a la media resultante de la tipificación. El resultado tampoco es el mejor pero se encuentra en un nivel más factible para trabajar.
- Seguidamente tenemos las Escalas de **innovación y autorrealización**, las mismas que se encuentran en el percentil 57 con una calificación buena, ya que se encuentran cercanas a la media, pero con puntajes o resultados en donde se encuentran la mayoría de las empresas, entonces se podría entender es un clima laboral común y poco saludable para el grupo en estudio.
- En las Escalas Condiciones y Dirección tenemos un puntaje con percentil 55 y calificación Normal, debido a que se encuentra próxima a la media, quedando en resultados obtenidos como la gran parte de empresas.
- Las escalas **Organización** e **Información** se encuentran ubicadas en un percentil 51, quedando en una calificación Normal, ya que se encuentra muy próxima a la media, significando una similitud en los resultados de todas las empresas.
- A comparación de todas las escalas, **Relación** se encuentra con un puntaje más bajo, ubicándose en un percentil 41 con una calificación Normal, al igual que la mayoría de las escalas se determina este puntaje debido a la proximidad a la media y relacionándose a muchas Organizaciones o Instituciones.

De todas las puntaciones obtenidas en forma general, se puede concluir que el clima laboral se encuentra en una calificación normal, indicando la situación de los trabajadores necesitaría ser mejorada para alcanzar los niveles óptimos saludables y deseables para todas las partes interesadas. Sin embargo las puntuaciones más altas son Implicación, Innovación y Autorrealización con calificaciones como muy buena

y normal, indicando la posibilidad de formación y crecimiento del personal, el desarrollo de proyectos o procesos que involucran al personal con diferentes actividades dentro de la Institución.

Por el contario tenemos puntuaciones más bajas como es el caso de: Organización, Información y Relaciones, como ya se mencionó anteriormente se encuentran con una calificación normal pero en percentiles 51, 51 y 45.

Por lo tanto todas las escalas se encuentran en el nivel de la media, pero existen algunas que requieren ser reforzadas para superar los vacíos y otras para mantenerse o alcanzar los niveles más saludables y/o excelentes.

Gráfica de resultados de las escalas por antigüedad



---ANTIGUEDAD: <= A 1 ANO

Media

Variable

Organización

Innovación

Dt. Calif. Variable Organización Innovación Información Condiciones

No existen de los estadísticos realizar Información Condiciones Implicación Autorrealización Relaciones Dirección Clima laboral

---ANTIGUEDAD: 2 A 5 AÑOS

		~
ANTIGUEDAD:	> D	10 ANOS
AITIIOOEDAD.	' ^	

Min.

9

12

10

13

10

20

17

19

Máx

45

43

40

35

34

32

40

63

67

Calif

N

N

N

N

MA

MA

N

N

N

Pc

51

59

51

55

61

66

47

57

55

Media

28,19

28,94

24,81

24,44

24,25

26,62

26,62

44,19

45,56

16

16

16

16

Implicación

Relaciones

Dirección

Clima laboral

Autorrealización

Dt.

11,79

10,28

10,83

7,55

7,35

4,15

9,49

15,31

16,65

Variable	N	Media	Dt.	Min.	Máx.	Calif.	Pc	Variable	N	Media	Dt.	Min.	Máx.	Calif.	P
Organización	12	30,67	12,46	9	46	N	59	Organización	17	25,82	9,03	8	42	N	
Innovación	12	31,33	11,49	13	43	MA	64	Innovación	17	25,88	10,37	8	42	N	
Información	12	28,00	10,95	8	42	MA	60	Información	17	23,29	8,83	7	38	N	
Condiciones	12	25,33	6,71	12	33	N	59	Condiciones	17	22,00	7,17	12	34	N	
Implicación	12	25,50	7,06	12	33	MA	68	Implicación	17	22,06	7,76	3	33	N	
Autorrealización	12	26,50	6,45	17	32	MA	62	Autorrealización	17	23,18	5,40	14	32	N	
Relaciones	12	27,58	11,17	7	38	N	51	Relaciones	17	25,53	8,83	8	40	N	
Dirección	12	48,25	14,35	21	63	MA	64	Dirección	17	38,24	14,56	12	64	N	
Clima laboral	12	49,42	17,05	19	66	MA	60	Clima laboral	17	40,35	16,16	9	68	N	

Figura 7. Resultados por antigüedad de las ocho escalas y clima laboral en general Elaborado por (**Teaediciones, 2015**)

4.9.2 Análisis de los resultados de las escalas por antigüedad

En los resultados clasificados por antigüedad y en el tiempo de:

- 2 a 5 años tenemos que:

- Destacan con una calificación medio alto las escalas implicación ubicándose en un percentil 68 destacando entre todas de este grupo, seguidamente están innovación y dirección ubicándose en un percentil 64 y por debajo de estas en el mismo se encuentran las escalas información en un percentil 60 y autorrealización en el percentil 62, puntajes y calificaciones que se encuentran sobre la media, en donde el resultado es bueno indicando de esta manera existen datos significantes, relevantes y sintomáticos de un puto fuerte y favorable.
- O Por otro lado tenemos las escalas en calificaciones normales, ubicándose, organización en un percentil 59 y relaciones en el percentil 51 siendo esta escala la de menos puntaje en relación a este grupo que se encuentran en una calificación normal, mismas que están sobre la media, pero sus puntuaciones se relacionan con las mayor parte de empresas.

- En cuanto a la clasificación de 6 a 10 años tenemos que:

En las escalas autorrealización e implicación podemos observar que se encuentran en una calificación medio alto, destacando autorrealización con un percentil 66 y seguidamente implicación al encontrarse en el percentil 61, puntajes que sobrepasan la media y la desviación típica. 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 cuando más se acerque al límite del intervalo.

- En el caso de la escalas innovación se encuentra en el percentil 59 destacando en la calificación normal, seguidamente está dirección en un percentil 57, de igual manera las escalas de condiciones que se ubica en el percentil 55 y organización e información que se encuentran en un percentil 51, las tres casi en una puntuación cercana, pero tenemos a la escala relaciones con un percentil 47, dando a notar es la puntuación más baja en la calificación; pero todas pasan de la media dando a notar se encuentran en una puntuación común entre la mayor parte de empresas.
- En las tres clasificaciones establecidas podemos observar que la escala general cla hace una relación diferencial, sobre todo entre el grupo de 2 a 5 años que se encuentran en un percentil 66 con una calificación de medio alto destacando en el tiempo de servicio del docente y la percepción positiva del ambiente laboral; pero con los grupos de 6 a10 años tenemos el cla en un percentil 67 y mayores a 10 años el cla en un percentil 68 obteniendo una calificación normal, por lo que se puede mencionar que todos los resultados se encuentran en la media, pero cabe mencionar como en los casos anteriores que cae en el resultado común de las empresas en general.

Se concluye entonces que de acuerdo a los resultados arrojados, la percepción del clima laboral difiere en los tiempos de servicio, ya que si mayor es su antigüedad en la Institución más difiere su percepción del clima laboral, esto por los procesos que se han establecido en su trayectoria laboral y las nuevas implementaciones que se han desarrollado con el avance del tiempo, la tecnología y las políticas gubernamentales académicas y la falta de adaptabilidad a las mismas o la visión a un poco accesibilidad a las nuevas oportunidades; lo que por el contario para el personal docente con menos tiempo de servicio la visión en su lugar de trabajo es diferente, les genera mayor expectativas de vida y oportunidades de crecimiento, por la facilidad para acceder a las oportunidades que de alguna manera aportarán a su desarrollo y crecimiento profesional.

Gráfica de resultados globales de antigüedad

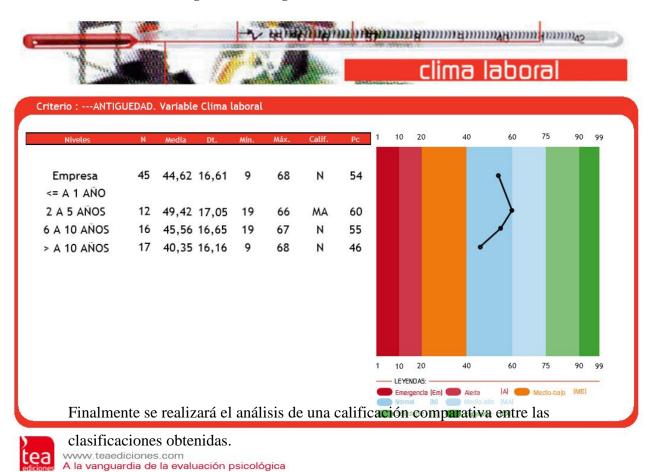


Figura 8. Resultados generales por antigüedad

Elaborado por (**Teaediciones**, **2015**)

4.9.3. Análisis de resultados generales de antigüedad

- Podemos observar que en el grupo menor a un año no existen resultados debido a que la población era mínima, pero podemos observar que en la clasificación de 2 a 5 se obtiene una calificación medio alto en un percentil 60, pasando así sobre la media y la desviación típica, siendo entonces el resultado bueno ya que es un dato relevante y que en general será sintomático de un punto fuerte. Por lo que se puede decir que el clima laboral en este rango es de alguna manera aceptado por el grupo.
- Por el contrario tenemos la clasificación mayor a 10 año con una calificación normal pero con un percentil 46, que por ser un grupo de más tiempo de trabajo ha

conocido el desarrollo de cada proceso sus avances, deterioros o igualdades, pero que de alguna manera conocen desde un inicio hasta la actualidad la situación de su ambiente laboral en las diferentes áreas y en la Institución en general y finalmente tenemos la clasificación de 6 a 10 años que presenta una calificación normal con percentil 55; como se puede apreciar las dos se encuentran en una misma calificación, lo cual nos indica que el tiempo de trayectoria laboral es influyente en la satisfacción del grupo, como se mencionó anteriormente entre más tiempo mayor conocimiento de los procesos institucionales poseen, entonces los dos tipos se encuentran sobre la media y la desviación típica pero cae en el común de las calificaciones de la gran parte de empresas.

Se puede determinar como ya se dijo en párrafos anteriores que a mayor antigüedad menor satisfacción, ya que con el transcurso del tiempo las políticas gubernamentales en el aspecto académico han ido cambiando y por ende los procesos de la institución, entonces para el personal nuevo es común y quizá novedoso que generan perspectivas positivas, pero para el personal antiguo debido a la costumbre y adaptabilidad a lo experimentado en su momento, no les permite ver el cambio positivo y se niegan a los cambios y más aún si no se ha realizado los procesos adecuados para la receptividad de la información; demostrando entonces podría no haberse dado la debida retroalimentación, la facilidad para adaptar los nuevos procesos a su personal y el buscar opciones para poder sobrellevar el personal y los procesos, de alguna manera no se está considerando el tiempo y alternativas de sobrevivencia con este grupo.

Dicha información se la corroboró de igual manera con entrevistas realizadas a por lo menos un representante de cada área y a un director de área, de los cuales no se realizó entrevistas escritas puesto que se tomó ya los test y el problema a manejar con esta población fue el tiempo.

4.10. Identificación de factores a ser mejorados

El clima laboral en general, aunque no presenta resultados muy negativos, se podría desarrollar metodologías para mejorar y llegar a puntuaciones más óptimas y deseadas.

Las ocho escalas como son: organización, innovación, información, condiciones, autorrealización, relaciones, implicación y dirección, se las podría trabajar y desarrollar con aspectos que generen más satisfacción y cumplimiento de necesidades de los docentes y de la institución en general.

Considerando los factores empresa, en donde se encuentran organización, innovación, información, condiciones y escalas del eje persona en donde están autorrealización, relaciones y dirección, incluyendo implicación pero es una escala que se encuentra en puntajes positivos, pero que de igual manera se recomendará reforzar la misma.

CAPÍTULO 5

PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA

Las personas buscan un fin y un objetivo sentirse bien y satisfecho en su lugar de trabajo, por lo tanto el clima laboral es un factor importante para incentivar y fortalecer la estabilidad del personal en una organización, lo cual implica el saber direccionar y cuidar el capital humano, ya que el mismo es parte de la producción de la empresa; por lo tanto se debe trabajar en los diferentes procesos que permiten el desarrollo de la institución.

El plan de mejora es la decisión estratégica con la cual se podrá identificar cuáles son los cambios que deben realizarse y a la vez poder llevar un control y seguimiento de las actividades

Al identificar los puntos negativos o débiles después de la metodología aplicada y que están repercutiendo en la insatisfacción del personal, su estabilidad y el cumplimiento de las metas establecidas, se pretenderá en este trabajo plasmar

acciones de mejora que ayuden a fortalecer los procesos a desarrollarse y así cuidar la salud del docente e implantar el empoderamiento de sus funciones y a la vez la identificación con la Institución y el compromiso.

5.1. Justificación

Después de los resultados arrojados con la aplicación de la herramienta, se ha observado que la mayoría de factores a medir se encuentran en un punto normal, lo cual significa que se está desarrollando los procesos comunes, llevando un trabajo general como la mayor parte de empresas; por lo que en el desarrollo de este trabajo se pretenderá mejorar las metodologías de trabajo con acciones que permitan desarrollar profesionales saludables, satisfechos y predispuestos a trabajar por la Institución y para la Institución.

Existen algunos factores que podrían ser mejorados, ya que actualmente se encuentran fuera de las calificaciones que se consideran saludables y hasta excelentes, influyendo los mismos en el ambiente laboral, por lo tanto se trabajará para alcanzar los niveles deseados a través de acciones que permitan mejorar la situación actual del docente.

5.2 Beneficiarios

Los beneficiarios de la propuesta será la población a trabajar como es el personal docente como punto inicial y principal, pero a la vez será de beneficio para toda la institución ya que con un docente satisfecho, estable y comprometido los resultados serán positivos y finalmente se alcanzará el objetivo de la Institución pero con un personal calificado y satisfecho en su lugar de trabajo.

5.3 Áreas de mejora

A través del proceso de estudio y análisis aplicado para la evaluación del clima laboral en el área docente a tiempo completo, se han identificado algunas áreas que podrían ser mejoradas para alcanzar los resultados más aptos para el docente y la

satisfacción con su entorno laboral, entre las cuales se encuentran: dirección de la empresa, organización de los planes de trabajo, designación de funciones y actores, establecimiento de normas y políticas, innovación y creatividad de elementos que fortalezcan el clima laboral, difusión de la información y medios, condiciones de trabajo, ergonomía, tecnología, herramientas necesarias para el desarrollo de las actividades, oportunidad de desarrollo de autorrealización y relaciones interpersonales y de trabajo, áreas que influyen en el desarrollo de clima laboral en general, las cuales se encuentran en una calificación normal, que es el común de todas las empresas, pero que se pueden desarrollar para alcanzar las calificaciones más altas o legar hasta una que es la saludable.

5.4 Causas

De acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación del test y algunas encuestas realizadas, se puede decir que los factores causantes del clima laboral en el cual se encuentran actualmente desarrollándose los docentes es la falta de comunicación y medios necesarios para efectivizar la recepción de la información, la implicación del personal en la toma de decisiones para elaborar los planes de trabajo y la interacción entre las diferentes áreas; el reconocimiento a los logros alcanzados por los docentes, la falta de un plan de incentivos, un adecuado manual de funciones que determina las funciones de cada uno y se implemente el mismo de manera que no exista una carga laboral y una confusión en el cumplimiento de actividades y un factor muy importante el desarrollo de una liderazgo participativo que enfoque y promueva el trabajo en equipo, generando resultados deseados. Por otra parte tenemos la ergonomía, las condiciones del lugar de trabajo y en algunos casos la falta de herramientas para el desarrollo de sus actividades.

Todos estos aspectos mencionados son parte de un desarrollo laboral exitoso, por lo tanto mientras no se alcanza llegar a un nivel deseado con todos los procesos el clima laboral seguirá repercutiendo en el docente como un influyente para un desarrollo mecanizado, obligado y desmotivado.

5.5 Objetivos

5.5.1 Objetivo general

Identificar los factores que intervienen en la organización de la Institución y proponer acciones de mejora que permitan desarrollar un ambiente laboral satisfactorio y acogido por todos.

5.5.2 Objetivos específicos

- Tener un personal competitivo y productivo para alcanzar las metas académicas de investigación y de publicación propuestas.
- Contar con procesos equitativos que fortalezcan las relaciones y fomente el trabajo en equipo
- Fener una visión del proceso de direccionamiento y responsabilidad con el personal a cargo.
- Incentivar al personal para retribuir su trabajo y fomentar el sentido de pertenencia y compromiso con la Institución.
- Aportar al desarrollo de los procesos de la Institución canalizando las viabilidades y factibilidades de las actividades a cumplir.

5.6 Acciones de mejora para la Organización Empresarial

El siguiente plan de mejora ha sido pensado y desarrollado en pro de una mejora en cada una de las partes, pero sobretodo generar el compromiso de los unos con los otros. Por lo tanto de acuerdo a los resultados arrojados se evidencia la necesidad de fortalecer los procesos de la Institución.

5.6.1 Organización ORG.

La Organización de un empresa es un factor importante y relevante para el desarrollo de los procesos establecidos, ya que "la organización no es una simple herramienta, es una manifestación de valores y de personalidad de una empresa" (Druker, 2008, pág. 14).

Desarrollar un plan estratégico o un Plan de trabajo implica pensar en la Organización y el empleado, que el uno se identifique con el otro y que los dos sientan el compromiso, de manera que todos los procesos se realicen con una satisfacción laboral; por lo tanto un plan no es un papel sino el plantear propuestas de un trabajo en equipo, de una comunicación asertiva, de la determinación de funciones y actores, pero sobretodo crear a través de todos los procesos identidad.

Estamos avanzando rápidamente hacia las nuevas organizaciones, y será en ese marco, donde existen muchas formas, matices y maneras de gestionar la organización, en el que la capacidad que cada empresa posea para reinventar su propia organización resultará un elemento crucial para su futuro. (Druker, 2008, pág. 7).

Entonces se deberá realizar las siguientes propuestas:

- Elaborar un Plan Estratégico en función a las necesidades de las partes interesadas, el cual debe realizárselo anualmente mediante una evaluación de procesos. Los responsables directores y coordinadores de áreas.
- Realizar una reestructuración de los procesos como evaluación de desempeño, selección, planes de trabajo como el de comunicación, plan carrera, desarrollo y formación y manual de funciones, considerando las evaluaciones aplicadas anualmente en conocimientos y encuestas de satisfacción. Responsables Recursos Humanos
- Definir el desarrollo de una estructura organizacional horizontal, de manera que se facilite el trabajo en equipo en un período anual por la Dirección de RRHH y Directores de las áreas.

Todos estos procesos se deberán cumplir con responsabilidad, objetividad y sistematización de ideas para alcanzar lo establecido, iniciando con un plan piloto en un período de 3 meses.

5.6.2 Innovación (INN)

Esta capacidad de creación e innovación debe ser enfocada a la solución de problemas, el tener diferentes soluciones, alternativas para mejorar la calidad de vida del docente en la Institución, para esto debe contar con "una cultura organizacional consecuente con los cambios del entorno a todos los niveles organizativos y sobretodo debe contar con unos líderes innovadores que apuesten por una innovación tecnológica permanente y continuada en el tiempo" (Martínez, 2006, pág. 1)

En este factor influyen algunos aspectos como el tener la tecnología adecuada, mejorar los procesos, espacios y proyectos de participación e inclusión, la apertura a ideas opiniones, el coordinar las actividades con los grupos de trabajo en donde se permita el cruce de ideas y la apertura de los jefes a la comunicación y soporte en los distintos casos.

Es un tema que por poco relevante que se lo vea, es de importancia e influencia en el ambiente laboral, ya que permitirá conocer la imagen de la Institución y se proyectara interna y externamente.

Las empresas a la actualidad a más de ser competitivas y eficientes

Deben ser innovadoras con una cultura organizativa compartida por sus miembros y que satisfagan al cliente buscando siempre un vínculo, un compromiso con él y que vaya más allá de la simple actividad que maneja y que permita cubrir lo que demanda el mercado nuestra oferta. (Martínez, 2006, pág. 1)

Entonces se deberá realizar las siguientes propuestas:

- Renovar y ampliar los equipos de trabajo, como equipos de computación, equipos y medios para talleres de comunicación como radio, video, audiovisual, realizando un análisis y revisión semestral, a través de encuestas o revisiones en el mismo período por el área administrativa para detectar las necesidades y el estado de las herramientas de trabajo.
- Realizar reuniones con grupos de manera que se genere el cruce de ideas y la percepción de los docentes sobre la situación de las actividades, los resultados obtenidos, las necesidades de momento y su accesibilidad a las diferentes herramientas, esto se lo hará con reuniones semanales y direccionadas por su líder.
- Fomentar el trabajo independiente y voluntario, permitiendo a los docentes desarrollar sus proyectos y ser partícipes de otros dotando las herramientas necesarias para el cumplimiento de las mismas, a través de un análisis de estado situacional actual con una retroalimentación semestral, por los Directores de las áreas o apoyos de los mismos.
- Realizar eventos participativos y de convivencia que fomenten la cohesión en los grupos y las diferentes áreas, lo cual se debería realizar en eventos de la Empresa, festivos u ocasionales cada semestre a anual. Responsables Directores, Coordinadores de área y Recursos Humanos.

Las oportunidades de permitir involucrar a los empleados en diferentes actividades y hacerlos sentir parte de la Empresa, crear proyectos motivacionales innovadores con tecnología adecuada para el desarrollo de los mismos y ayudar al desarrollo del trabajo realizado para que los resultados sean eficientes y los esperados.

Con el equipo, las herramientas y el material necesario los docentes pueden sentirse atraídos, curiosos por lo nuevo y motivados a realizar trabajos más operativos, dinámicos, que generen expectativas y satisfacción en todas las partes interesadas y más aún en el docente quien espera plasmar sus ideas para mejorar su trabajo y realizarlo acorde a las necesidades actuales.

5.6.3 Información (INF)

La comunicación empresarial es un factor importante para el cumplimiento de actividades y factibilidad de los procesos, por al no tener un plan de comunicación establecido y cumplirlo a cabalidad, podría generar inconvenientes como la no receptividad de los mensajes, y a su vez el no cumplimiento de lo establecido o solicitado.

Los medios de comunicación deben ser adecuados a las necesidades de la Institución y del personal docente, para efectivizar el medio comunicacional ya la vez lograr los objetivos planteados.

- Por lo tanto un sistema de información para alcanzar sus objetivos debe realizar tres aspectos:
- Recibe datos de fuentes internas y externas, como elementos de entrada a un proceso.
- Almacena información y actúa sobre los datos para generar y producir información
- Distribuye información elaborada para el usuario final (Directores, Ejecutivos, administrativos, etc.) (De Pablos, López, Martín, & Medina, 2004, pág. 36)

En la institución existen medios de comunicación como el correo institucional, pero siendo este el medio más utilizado para el desarrollo del proceso, es una debilidad, para todos, por lo cual deberá trabajarse en lo siguiente

Se plantean las siguientes propuestas de trabajo

- Realizar un plan de comunicación anual, detectando las necesidades del proceso con una retroalimentación de la información proporcionada de manera que permita tener un diagnóstico de la viabilidad de los medios o herramientas a ser utilizadas y adecuarlas a las necesidades de todo el personal docente. Encargados del proceso las jefaturas de áreas y Recursos Humanos.
- Realizar el feedback de la información enviada a los docentes a través de reuniones o solicitado la confirmación del recibido, considerando la accesibilidad y la facilidad de los docentes para el manejo de las herramientas utilizadas para la

transmisión de la información, en un período continuo de acuerdo a la importancia y tiempos requeridos, manejados por los responsables de las áreas, proyectos o actividades.

Para lograr el proceso emisor mensaje receptor, los canales deben ser las mayormente accesibles a todo el personal, por lo tanto se deberá implementar herramientas como reuniones informativas a todo el personal docente, carteleras informativas en cada dirección, y además de el correo trabajar en el AVAC institucional y su utilización; pero principalmente realizar una retroalimentación dela información y emitida para generar la comunicación y lograr una información asertiva y práctica tomando en cuenta las condiciones de los docentes.

5.6.4 Condiciones (CON)

El ambiente laboral depende mucho de las condiciones bajos las cuales el docente está realizando su actividad laboral, siempre un ambiente ambiguo, con un puesto poco cómodo y la falta de herramientas para el cumplimiento de funciones, los salarios mal remunerados, inducen a la insatisfacción y desmotivación de la gente, ya que los mismos se sientes tratados como un objeto, una máquina que solo debe trabajar y hacer lo que se le indica.

Las condiciones bajo las cuales se desempeña el docente es relevante para su estabilidad emocional, personal y profesional, por los que sus lugares de trabajo deben estar adecuado ergonómicamente y sus alrededores valga la redundancia las condiciones ser las más óptimas para un desarrollo profesional positivo y saludable.

Los factores que contribuyen a la degradación de las condiciones laborales son, desde un punto de vista la intensificación del ritmo de trabajo, el incremento de la presión a la movilidad, la eficacia y la polivalencia que se derivan de las transformaciones en el sistema productivo y por último el incremento de los riesgos de sanción derivados de la mayor exigencia de las normas de calidad. (Matínez, 2003, pág. 38)

Por lo tanto se debe intervenir para prevenir la baja en los procesos o en casos extremos la ineficiencia de los mismos y afectaciones en los docentes y el cumplimiento laboral del mismo, por lo cual se refiere las siguientes acciones.

- Adecuar y mejorar el lugar de trabajo del docente, con un puesto ergonómico, condiciones ambientales saludables, iluminación y espacio físico amplio para un buen desarrollo. Evaluar las aulas de clase o centros de servicio a los estudiantes como los de radio y comunicación, audiovisuales entre otros en un período anual, siendo responsables de tal proceso el área de Recursos Humanos.
- Otra de las acciones es el realizar un análisis salarial acorde al mercado y adecuar los salarios para compensar el trabajo del docente y aportar a su satisfacción de la necesidad laboral y económica, hacerlo en un período anual por el área de Recursos Humanos.
- Realizar un plan de incentivos no necesariamente monetarios, pueden ser eventos de reconocimiento, carteleras con los destacados, mensajes en la intranet sobre los logros alcanzado por los docentes, dar crédito al trabajo del docente con una placa o adorno, lo cual incentivará a desarrollarse más a la persona. Se puede trabajar anualmente con un seguimiento de todos los proyectos a realizarse a través de encuestas, las cuales serán dirigidas y realizadas por el equipo de Talento Humano.
- Reconocer la antigüedad de servicio del docente y considerar las condiciones de su entorno laboral, para motivar a su continuo desarrollo en el área adecuando sus lugares de trabajo con las herramientas necesarias que faciliten su desempeño. Realizarlo en un período anual, encargándose del seguimiento a los mismos el área de Talento Humano principalmente y seguido por las autoridades de cada área.
- Tener espacios para compartir y conocerse entre compañeros sin distinción de áreas o zonas de esparcimiento en donde el docente pueda realizar sus pausas activas tomando en consideración a todo el personal, tanto antiguo como nuevo y facilidades para el desarrollo de las mismas. Encargado de la planificación, desarrollo y seguimiento de estos proyectos el área de Recursos Humanos, lo cual deberá hacerse semestralmente.

El confort es otro de los factores que permite la satisfacción del empelado en su lugar de trabajo, por lo tanto es recomendable evaluar las posibilidades mencionadas, de manera que el docente se sienta valorado por la Institución y desarrolle sus conocimientos con plena predisposición a cumplir con lo dispuesto, pero cabe recalcar tomar en cuenta las condiciones del personal antiguo. "En cuanto a la insatisfacción laboral se asocia una falta e interés intrínseco en el trabajo y a una desvalorización de la contribución del trabajador a la actividad productiva, manifiesta en una mala retribución y un débil reconocimiento organizacional". (Matínez, 2003, pág. 38).

5.6.5 Implicación (IMP)

Pese a no haber sido este uno de los factores que se encuentra con muchas calificaciones en el común, vale mencionar que es muy importante y de relevancia el hacer sentir al empleado parte de un todo y de los resultados.

El sentirse parte de un todo y aporte de los logros alcanzados, permite crear u estado de satisfacción, orgullo, pertenencia y compromiso en cada uno de los colaboradores, al igual que el empeño por superarse y generar mejores resultados; algo que se puede considerar como motivante para el docente y su trabajo.

Se puede mantener la este factor con el desarrollo que ha venido manteniendo pero se puede mejorar y superar las condiciones del mismo.

Entonces se puede desarrollar de la siguiente manera:

- Hacer partícipes a los empleados en la tomas de decisiones para establecer sus actividades a desarrollar y los procesos que se pretenden trabajar en los diferentes periodos, con reuniones de áreas dirigidas por sus superiores, semanales, mensuales, bimestrales, semestrales y anuales; las mismas que deberán ser dirigidas por los directores o encargados de cada área.

- Realizar eventos institucionales y festivos con todo el personal docente incluyendo las autoridades para que se demuestre la valoración a los empleados y su importancia en la misma, lo cual se trabajará con apoyo de las partes interesadas, organizadores y recursos humanos.
- Se reitera la comunicación de la información necesaria para el docente, la cual generará un sentido de pertenencia e implicación en los aspectos institucionales, responsables los directores o encargados de las áreas y recursos humanos.

Reforzar las reuniones, actos sociales, eventos a desarrollarse en la institución es el trabajo que ahora nos proponemos, crear el sentido de inclusión y partencia a su lugar de trabajo.

5.6.6. Autorrealización (AUT)

El permitir desarrollar las capacidades de las personas es un aspecto muy relevante a la hora de evaluar un clima laboral de una Organización, ya que las oportunidades de crecimiento incentivan a una aportación mayor y positiva.

El crecimiento profesional y personal es siempre una motivación de satisfacción en el lugar que se encuentre el individuo por ende, los accesos a estas opciones deben ser generales sin restricción o limitación alguna.

Se conoce existe la formación hacia el personal pero se podría trabajar en lo siguiente:

Estrategias

 Realizar un diagnóstico de necesidades de cada área, para conocer las debilidades de los docentes y sus conocimientos en base a una evaluación de desempeño semestral y evaluación de brechas, los encargados del proceso será el Área de Recursos Humanos.

- Realizar un Plan de capacitación y Plan Carrera, en base al diagnóstico de una evaluación de desempeño, realizado los mismos sin limitaciones exageradas y alcanzables para todo el personal, esto será anual y realizado por el Área de Recursos Humanos al igual que el seguimiento de estos factores.
- Fomentar la iniciativa en la elaboración de Proyectos e implementación de los mismos reconociendo a los autores de estos, lo cual deberá ser manejado por las autoridades y directores de las áreas.

La permisiva en el desarrollo profesional debe ser sin limitaciones y accesible para todo el personal, esto mejorará el ambiente laboral y las diferentes percepciones de las áreas, al igual que se deberá considerar el tiempo de servicio del empleado y las necesidades del miso para el acceso a las oportunidades de crecimiento y mejora.

5.6.7 Relaciones (REL)

EL fortalecer las relaciones laborales es un proceso amplio pero no difícil, depende de muchos factores entre ellos intervendrán la comunicación, cohesión, implicación y la organización, por lo que se deberá tomar en cuenta las acciones antes mencionadas pero adicional a estas se podría realizar lo siguiente.

- Formar grupos focales como metodología de implicación para evaluar la interacción entre los docentes y sus autoridades, hacerlo una vez al mes hasta encontrar la mejora en las relaciones y comunicación, encargados del proceso el Área de Recursos Humanos.
- Crear espacios recreativos y participativos que integren a todo el personal de las diferentes áreas, cada tres meses, dirigidas por el departamento de recursos humanos.
- Realizar un proceso de inducción del personal entrante, esto en cada proceso de Selección a realizarse y presentar a todos los integrantes de la institución y sus

alrededores. Cada año o en cada necesidad de contratación de personal, o cual será llevado por el área de recursos humanos.

- Realizar reuniones de las áreas con los directores para llevar un feedback de los procesos y generar la participación grupal y de equipo, en cada necesidad que se presente y dirigidas por los encargados de las áreas; procesos o proyectos.

Una cohesión de grupo permitirá mejorar las relaciones entre los docentes y por ende el funcionamiento de los mismos y el alcance de los objetivos deseados.

5.6.8 Dirección (DIR)

El direccionamiento o liderazgo es quizá poco comprendido por quienes lo desarrollan, impartiendo el mismo como una ordenanza más no como una guía, suelen manejar un liderazgo autónomo, democrático, pero no participativo. "El poder no exige compatibilidad de metas, sólo dependencia. Por su parte el liderazgo se relaciona con la compatibilidad de metas y requiere que haya congruencia entre las metas del líder y sus seguidores". (P. Robbins, 2004, pág. 366)

Por lo tanto ser líder es más que un dirigente, un capataz, un mandatario, es un apoyo y soporte de su equipo de trabajo, el mismo que debe fomentar el trabajo grupal, demostrar interés por su personal a cargo, en todos los aspectos tanto personales como profesionales, no basarse únicamente en los resultados.

El interés de un líder es cuidar de su grupo y crecer conjuntamente, permitiendo la opinión, el criterio, acogiendo las ideas, debatiendo las opiniones y entonces llegar a un conceso grupal y armónico, desde aquí se direccionará el clima laboral y se fomentará un ideal positivo y un ambiente saludable.

No todos conocen o desarrollar un liderazgo oportuno, suelen confundirlo por lo tanto se deberá trabajar en los siguiente.

- Formar a los dirigentes en el factor y competencia Liderazgo y manejo de grupos, realizando un feedback y seguimiento, con una evaluación grupal trimestral, semestral y anual encargada el área de recursos humanos.
- Crear planes de acción partiendo de las evaluaciones de los docentes y de las necesidades encontradas, ya sea con reuniones participativas en donde se dé un feedback de los trabajos realizados y las puntuaciones obtenidas, esto en cada evaluación del docente y directores de áreas, lo cual lo manejará el área de Recursos Humanos.
- Crear confianza en su equipo de trabajo e involucrar a todo el personal en la toma de decisiones y desarrollo de proyectos, considerando el tiempo de servicio.

Conclusiones

Se puede concluir que el clima laboral en una organización es de vital importancia, ya que este influye en la capacidad de desarrollo personal y profesional del individuo, pero además permite construir a la par una cultura organizacional positiva y productiva.

En la Universidad Politécnica Salesiana en el área evaluada que es la docente, se apreció existe un clima laboral común, que no es malo peor tampoco es saludable para el personal, influyendo algunos aspectos como el direccionamiento, la comunicación, la implicación entre otros, pero el punto de enfoque es que todos estos elementos hacen un todo, por lo que se ha pretendido recomendar en todas las escalas evaluadas para generar un impacto más factible y con mayor peso.

Por lo tanto cabe mencionar y recalcar que las direcciones son ejes influyentes en las directrices de los procesos, por lo tanto sus acciones en cuanto a planificaciones de trabajo, establecimiento de políticas, y guía de grupos, deben ser fundamentales para fomentar la cohesión, la comunicación y el alcance de los objetivos propuestos, de manera que se fortalezca el ambiente laboral y la satisfacción del docente.

El Contar con un plan de incentivos sociales, económicos o materiales aporta al fortalecimiento de la motivación del personal y le impulsa a continuar trabajando cada vez más y con mejores resultados, lo que es de beneficio para la organización y de esta manera el cuidar del recurso humano es uno de los principales enfoques de una Institución, ya que son la razón de ser de la misma y los generadores del cumplimiento de los objetivos.

Como otro punto que se recomienda enfatizar es el plan de comunicación, en el cual se debe contar con las herramientas necesarias y de fácil acceso para los docentes y además realizar un feedback de la recepción del mensaje o comunicado.

Recomendaciones

Se recomienda tomar en cuenta las opciones planteadas, ya que las mismas fueron establecidas en base a una evaluación fiable y confiable:

- Mejorar la calidad de vida de los docentes a través de planes de acción como incentivos y capacitaciones.
- Dar crédito a los proyectos realizados por los colaboradores, reconociendo su trabajo en general y considerando el tiempo de servicio en la institución.
- Facilitar la comunicación entre áreas e implementar herramientas necesarias para las transmisión de la información
- Permitir el desarrollo del docente sin limitaciones algunas
- Involucrar al personal en la toma de decisiones de trabajo y planes de acción.
- Evaluar las condiciones físicas, psicológicas y de conocimiento de los docentes una vez al año
- Evaluar el proceso de comunicación y hacer un seguimiento de la misma
- Involucrarse con todo el personal para discutir y formular los procesos a trabajar.
- Fomentar en el docente su autonomía participativa en el área de trabajo

Lista de referencias

- Amorós, E. (2007). Comportamiento Organizacional. Lambayeque Perú: Escuela de Economía USAT.
- Boada, J., de Diego, R., & Argulló, T. (2004). Psicotema, Revista anual de Psicología. Recuperado el 12 de 01 de 2015, de El burnout y las manifestaciones psicosomáticas como consecuentes del clima laboral y de la motivación laboral: http://www.unioviedo.es/reunido/index.php/PST/article/view/8198/8062
- Castillo, J. (2006). Adminitración de Personal un enfoque hacia la Calidad. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Chiavenato, I. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Edamsa Impresiones, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2006). Administración de Recursos Humanos. México: Programas Educativos S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2006). Administración de Recursos Humanos. México: Programas Educativos S.A. de C.V.
- Corral, S., & Pereña, J. (2010). Manual del Cuestionario de Clima Laboral. Madrid, Madrid: TEA Ediciones, S.A.
- Corral, S., & Pereña, J. (s.f.). CLA Cuestionario de Clima Laboral. España: Departamento de I+D. TEA Ediciones, S.A.
- Dailey, R. (1990). Comportamiento Organizacional. Gran Bretaña.
- Davis Keith, P. D. (1986). El Comportameinto Humano en el Trabajo. México: Impresiones Editoriales S.A. de C.V.
- De Pablos, C., López, J., Martín, S., & Medina, S. (2004). Informática y Comuniaciones en la Empresa. ESPAÑA: ESIC EDITORIAL.
- Druker, P. F. (2008). Innovar la Organización Empresarial. Barcelona: Ediciones Deusto.

- Equipo Vertice. (2008). Retribución de Personal. España: PUBLICACIONES VÉRTICE S.L.
- Fernández-Ríos, M., & Sánchez, J. C. (1997). Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Franklin, E., & Krieger, M. (2011). Comportamiento Organizacional. Mèxico: Pearson Educación.
- Gómez, M. (2006). Introducción a la metodología de la investigación científica. Argentina: Editorial Brujas.
- González, L. (2001). Satisfacción y Motivación en el Trabajo. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Javier, P. S. (2009). Manual de prevención docente: riesgos laborales en el sector de la enseñanza. Valencia: Lozano Impresores.
- Lacalle, G. (2012). Operaciones administrativas de recursos humanos (Edición 2012). Madrid: Editorial Editex, S.A.
- Lazzati, S. (2008). El cambio del Comportamiento en el Trabajo. Argentina, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Luna Rodríguez, R., & Pezo Paredes, A. (2005). Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos y desarrollo productivo. Colombia: Convenio Andrès Bello.
- Martínez, L. (2006). Gestión Del Cambio y la Innovación en la Empresa. España: Ideaspropias Editorial S.L.
- Matínez, I. (2003). Condiciones de trabajo e identidad laboral en el sector hotelero de la Comunidad Valenciana. Valencia: Servicio de Publicación de la Universitat de Valencia.
- Méndez Álvarez, C. E. (2006). Clima Organizacional en Colombia. Colombia: Universidad del Rosario.

- Ministerio de Educación Ecuador. (2012). Plan de Mejora. Obtenido de http://www.remq.edu.ec/colegiosremq/bicentenario/images/EVALUACION/plan.pdf
- Ministerio de Relaciones Laborales . (s.f.). Seguridad y Salud en el trabajo. Obtenido de http://www.relacioneslaborales.gob.ec/seguridad-y-salud-en-el-trabajo/
- Molina, P. (2014). Análisis Test Navarra UPS, 2014. Quito.
- P. Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- R. David, F. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Rodríguez Mansilla, D. (1996). Gestión Organizacional. Plaza y Valdes Editores, Universidad Iberoamericana.
- Stephen, R. (2004). Comportamiento Organizacional. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Teaediciones. (2015). Tea a la vanguradia de la evaluación psicológica. Recuperado el 30 de SEPTIEMBRE de 2015, de Servicios evaluación on line: http://www.teaediciones.com/asp/tests/cla/Default.asp
- Universidad Politécnica Salesiana. (s.f.). Universidad Politécnica Salesiana. Recuperado el Domingo de Febrero de 2015, de Reseña Histórica: http://www.ups.edu.ec/web/guest/resena-historica
- Universidad Salesiana. (s.f.). Universidad Politécnica Salesiana. Recuperado el 18 de Diciembre de 2014, de http://www.ups.edu.ec/web/guest/razon-de-ser
- Vidal, E. (2004). Diagnòstico Organizacional. Bogotá: Eco Ediciones.

ANEXOS

TEST CLA