



INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES
LA UNIVERSIDAD DE POSGRADO DEL ESTADO

REPÚBLICA DEL ECUADOR

INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES

UNIVERSIDAD DE POSTGRADO DEL ESTADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

CONVOCATORIA 2014-2016

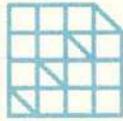
**INCIDENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESARROLLO DE
ACTIVIDADES LABORALES EN LA UNIVERSIDAD DE POSGRADO DEL
ECUADOR. ESTUDIO DE CASO: IAEN, 2013-2015**

Tesis para optar al Título de Magíster en Gestión Pública

Autor: Dr. Juan Carlos Manguia Rosero

Director: Dr. Carlos Paladines

Quito, noviembre de 2017



No.001- 2019

ACTA DE GRADO

En la ciudad de Quito, a los tres días del mes de enero del año dos mil diecinueve, **JUAN CARLOS MANGUIA ROSERO**, portadora del número de cédula: 1712778156. **EGRESADO DE LA MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA (2014-2016)**, se presentó a la exposición y defensa oral de su Tesis Escrita, con el tema: **“INCIDENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES LABORALES EN LA UNIVERIDAD DE POSGRADO DEL ECUADOR. CASO DEL IAEN 2013-2015”**, dando así cumplimiento al requisito, previo a la obtención del título de **MAGÍSTER EN GESTIÓN PÚBLICA**.

Habiendo obtenido las siguientes notas:

Promedio Académico:	8.15
Tesis Escrita:	8.37
Defensa Oral Tesis Escrita:	8.57

Nota Final Promedio: 8.36

En consecuencia, **JUAN CARLOS MANGUIA ROSERO**, se ha hecho acreedor al título mencionado.

Para constancia firman:

Dra. Soledad Varea
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Dra Irma Jara
MIEMBRO

Dr. Andrés Abad
MIEMBRO

Abg. Ximena Carvajal Chiriboga.
Directora de Secretaría General

AUTORÍA

Yo, Juan Carlos Manguia Rosero, con CC 1712778156, declaro que las ideas, juicios, valoraciones, interpretaciones, consultas bibliográficas, definiciones y conceptualizaciones expuestas en el presente trabajo; así como, los procedimientos y herramientas utilizadas en la investigación, son de absoluta responsabilidad del autor de la Tesis.



FIRMA

CC: 1712778156

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Autorizo al Instituto de Altos Estudios Nacionales la publicación de esta Tesis, de su bibliografía y anexos, como artículo en publicaciones para lectura seleccionada o fuente de investigación, siempre dando a conocer el nombre del autor y respetando la propiedad intelectual del mismo.

Quito, noviembre de 2017



FIRMA

JUAN CARLOS MANGUIA ROSERO

CC: 1712778156

RESUMEN

La presente investigación analiza el clima organizacional y la relación con el desarrollo laboral, se detallan dimensiones, normativa pública y teoría de sustento. Para el efecto, se tomó como estudio de caso al Instituto de Altos Estudios Nacionales, partiendo de la hipótesis de que factores como los cambios en la estructura institucional, la rotación de personal y la gestión administrativa inciden en el clima organizacional y el desarrollo institucional. Para comprobar esta hipótesis, estos tres factores se establecieron como los objetivos específicos de la investigación para determinar cómo el clima organizacional impacta sobre el desarrollo de actividades laborales en la institución. De acuerdo con los objetivos planteados, se consideró necesario realizar una investigación descriptiva, empleando técnicas de investigación de análisis documental, observación y encuesta.

Palabras Clave: clima organizacional; satisfacción laboral; gestión del talento humano; plan de mejora; Instituto de Altos Estudios Nacionales; actividades laborales.

ABSTRACT

This research analyzes the organizational climate and the relationship with the workforce development, detailed dimensions, with public rules and theory of sustenance. For effect, was taken as a case study the Instituto de Altos Estudios Nacionales, on the assumption that such factors as changes in the institutional structure, rotation of personnel and administrative management affect the organizational climate and institutional development. To test of this hypothesis, these three factors were established as the specific objectives of the research to determine how the organizational climate impacts on the development of the institution. In accordance with the objectives, we considered it necessary to carry out descriptive research, using research for documental analysis, observation and survey techniques.

Key words: organizational climate; job satisfaction; human talent management; improvement plan; Instituto de Altos Estudios Nacionales; work activities.

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a mis padres, que son mi apoyo incondicional de todo momento, a mi hija que estuvo presente y fuente de mi motivación, a mis profesores que guiaron mi preparación en el campo de gestión pública.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de vivir una experiencia universitaria tan enriquecedora, al Instituto de Altos Estudios Nacionales por abrirme las puertas al desarrollo académico, a cada uno de los profesores que supieron impartir sus conocimientos para crecer profesionalmente, a mi familia por apoyarme incondicionalmente en este proyecto.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

AUTORÍA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN	III
RESUMEN	IV
ABSTRACT	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VII
ÍNDICE DE TABLAS	XIII
ANEXOS	XV
CAPITULO 1: ANTECEDENTES	17
1.1 EL CLIMA ORGANIZACIONAL. ASPECTOS GENERALES	17
1.2 ORIGEN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	18
1.3 CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA Y CLÁSICA.....	18
1.3.1 Clima organizacional vista desde la Escuela de las Relaciones Humanas .	19
1.3.2 Clima organizacional vista desde la Escuela Estructuralista.....	21
1.3.3 Clima organizacional en la Escuela Conductista.....	21
1.4 DIFERENCIACIÓN ENTRE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL.....	22
1.5 CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR PÚBLICO	25
1.6 BENEFICIOS DE UN BUEN CLIMA ORGANIZACIONAL Y PELIGROS DE UN CLIMA ORGANIZACIONAL NEGATIVO	30
1.7 DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN CASO DE ESTUDIO	31
1.7.1 Descripción del entorno del estudio de caso	36
1.7.2 Estructura organizacional	44
1.8 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	45
1.9 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.	46
1.10 HIPÓTESIS.....	47
1.11 OBJETIVOS.....	47

1.11.1	OBJETIVO GENERAL	47
1.11.2	Objetivos Específicos	47
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO		49
2.1	LA UNIVERSIDAD COMO ORGANIZACIÓN	49
2.2	CONCEPTUALIZACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL	51
2.3	DIMENSIONES PARA EL ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	55
2.4	MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	58
2.5	TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT	60
2.6	PRODUCTIVIDAD Y CLIMA ORGANIZACIONAL	62
2.7	FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES LABORALES.....	64
2.8	CAMBIO ORGANIZACIONAL	67
2.9	TIPOS DE MODELOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL	68
2.10	COMPARACIÓN DE MODELOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL	71
2.11	APORTACIONES FINALES DEL MARCO TEÓRICO.....	76
CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO		79
3.1	JUSTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	79
3.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN	80
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	81
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.	84
CAPÍTULO 4: IDENTIFICACIÓN DE CONDICIONES LABORALES Y CAUSAS DE INSATISFACCIÓN		86
4.1	CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL IAEN	86
4.2	ANÁLISIS DE LAS CONDICIONES LABORALES.....	86
4.3	ANÁLISIS DE ENCUESTAS	86
4.3.1	Prácticas de liderazgo	87
4.3.2	Compromiso	89
4.3.3	Accesibilidad del conocimiento	90
4.3.4	Optimización de la fuerza de trabajo.....	92
4.3.5	Capacidad de aprendizaje	94
4.3.6	Sentido de pertenencia.....	95

4.4	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE FICHAS DE OBSERVACIÓN.....	96
4.5	CONCLUSIONES	98
CAPÍTULO 5: PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORAS AL CLIMA		
ORGANIZACIONAL		101
5.1	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA DE PLAN DE MEJORAS	101
5.1.1	Objetivo general	101
5.1.2	Objetivos específicos	101
5.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA	101
5.3	ESTRATEGIAS	102
5.4	CRONOGRAMA DE APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	107
5.5	EVALUACIÓN	108
CONCLUSIONES		109
RECOMENDACIONES		115
BIBLIOGRAFÍA		117
PÁGINAS WEB.....		122
ANEXOS		127
6.1	ANEXO NO. 1. MODELO DE ENCUESTA (ENTREVISTA ESCRITA)	127
6.2	PROCESAMIENTO DE LOS DATOS DE ENCUESTAS	132
6.2.1	Prácticas de Liderazgo:.....	132
6.2.2	Compromiso:	140
6.2.3	Accesibilidad del conocimiento:	146
6.2.4	Optimización de la fuerza de trabajo:.....	152
6.2.5	Capacidad de aprendizaje:	158
6.2.6	Sentido de pertenencia:.....	165
6.3	ANEXO NO. 2. MODELO DE FICHA DE OBSERVACIÓN.....	169
6.4	ANEXO NO. 3. PROCESAMIENTO DE FICHAS DE OBSERVACIÓN.....	170
6.5	FUNCIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL IAEN.....	180

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Top 3 países con mejor Clima Organizacional en 2014.....	29
Gráfico 2. Sectores con mayor variación de mejora.....	29
Gráfico 3. Beneficios vs Peligros del CO.....	31
Gráfico 4. Puntuación obtenida del IAEN en evaluación CEAACES	39
Gráfico 5. Ciclo del clima organizacional	54
Gráfico 6. Dimensiones de clima organizacional	58
Gráfico 7. CO vs Productividad	63
Gráfico 8. Componentes de los sistemas de planificación del desarrollo profesional ...	67
Gráfico 9 Personal académico por Centro	83
Gráfico 10. Empleados y Trabajadores por categoría 2016	83
Gráfico 11. Prácticas de Liderazgo.....	87
Gráfico 12. Compromiso	89
Gráfico 13. Accesibilidad al conocimiento	90
Gráfico 14 . Optimización de la fuerza de trabajo.....	92
Gráfico 15. Capacidad de aprendizaje	94
Gráfico 16. Sentido de pertenencia.....	95
Gráfico 17. Reconocimiento de logros	132
Gráfico 18. Apoyo de nuevas ideas por parte de altos mandos	133
Gráfico 19. Incentivo a desarrollo profesional	134
Gráfico 20. Empleados aportan con propuestas	135
Gráfico 21. Ambiente laboral agradable.....	136
Gráfico 22. Trato amable proveniente de altos mandos	137

Gráfico 23. Nivel de exigencia de subordinados	138
Gráfico 24. Comunicación con subordinados	139
Gráfico 25. Puesto actual mantiene relación con experiencia del trabajador	140
Gráfico 26. Puesto de trabajo guarda relación con título profesional	141
Gráfico 27. Percepción de valorización en el puesto de trabajo.....	142
Gráfico 28. Percepción de reconocimiento de trabajo por parte de jefe.....	143
Gráfico 29. Igualdad de género en cuanto a puestos de trabajo	144
Gráfico 30. Promoción laboral por buen rendimiento posible	145
Gráfico 31. Frecuencia de trabajos en equipo	146
Gráfico 32. Confianza entre compañeros de trabajo	147
Gráfico 33. Intercambio de información	148
Gráfico 34. Obtención periódica de información de actividades	149
Gráfico 35. Repetición de información a los empleados.....	150
Gráfico 36. Actitud positiva frente a conflictos por parte del jefe	151
Gráfico 37. Retroalimentación constante sobre el desempeño.....	152
Gráfico 38. Herramientas necesarias	153
Gráfico 39. Medios de comunicación adecuados	154
Gráfico 40. Satisfacción de necesidades, económicas, ascensos y aprendizaje	155
Gráfico 41. Orgullo de pertenecer a la institución.....	156
Gráfico 42. Buena relación de colaboración entre áreas de trabajo	157
Gráfico 43. Opinión de reconocimiento de logros a servidores	158
Gráfico 44. Reconocimiento de aciertos por parte de jefe	159
Gráfico 45. De acuerdo con beneficios al trabajador	160

Gráfico 46. Garantía de seguridad	161
Gráfico 47. Capacitaciones de prevención de accidentes de trabajo	162
Gráfico 48. Capacitaciones anuales	163
Gráfico 49. Agradable área laboral.....	164
Gráfico 50. Crecimiento profesional	165
Gráfico 51. Tareas y responsabilidades claras	166
Gráfico 52. Oportunidad de nuevos proyectos	167
Gráfico 53. Satisfacción de trabajo.....	168

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Diferencias entre las teorías clásica y teoría de relaciones humanas	20
Tabla 2. Orígen del Clima Organizacional.....	22
Tabla 3. Diferencia entre Cultura y Clima organizacional.....	24
Tabla 4. Reporte de Participación	27
Tabla 5. Autoridades del IAEN	37
Tabla 6. Variación de personal.....	38
Tabla 7. Cambios institucionales.....	41
Tabla 8. Presupuesto IAEN	42
Tabla 9. Gestión del desarrollo humano.....	43
Tabla 10. Gestión Administrativa.....	44
Tabla 11. Dimensiones de CO por Litwin y Stringer.....	55
Tabla 12. Dimensiones de clima organizacional de Likert	56
Tabla 13. Modelo de organización de Likert.....	60
Tabla 14. Tipos de Clima Organizacional según Likert.....	61
Tabla 16. Comparación de modelos de cambio organizacional	71
Tabla 17. Muestra.....	82
Tabla 18. Escala de medición.....	85
Tabla 19. Estrategia medición de clima organizacional.....	102
Tabla 20. Estrategia Condiciones Físicas	103
Tabla 21 Estrategia de reconocimiento de logros.....	104
Tabla 22. Estrategia para mejorar el proceso comunicativo.....	105
Tabla 23. Protagonismo de los colaboradores	106

Tabla 24. Cronograma	107
Tabla 25. Ficha de observación	108
Tabla 26. Funciones de clima organizacional	181

ANEXOS

Anexo No. 1. Modelo de encuesta.....	127
Anexo No. 2.Reconocimiento de logros.....	132
Anexo No. 3. Apoyo de nuevas ideas por parte de altos mandos.....	133
Anexo No. 4. Incentivo a desarrollo profesional.....	134
Anexo No. 5. Empleados aportan con propuestas	135
Anexo No. 6. Ambiente laboral agradable	136
Anexo No. 7. Trato amable proveniente de altos mandos.....	137
Anexo No. 8. Nivel de exigencia de subordinados.....	138
Anexo No. 9. Comunicación con subordinados	139
Anexo No. 10. Puesto actual mantiene relación con experiencia del trabajador.....	140
Anexo No. 11. Puesto de trabajo guarda relación con título profesional	141
Anexo No. 12. Percepción de valorización en el puesto de trabajo	142
Anexo No. 13. Percepción de reconocimiento de trabajo por parte de jefe	143
Anexo No. 14. Igualdad de género en cuanto a puestos de trabajo.....	144
Anexo No. 15. Promoción laboral por buen rendimiento posible	145
Anexo No. 16. Frecuencia de trabajos en equipo	146
Anexo No. 17. Confianza entre compañeros de trabajo	147
Anexo No. 18. Intercambio de información	148
Anexo No. 19. Obtención periódica de información de actividades	149
Anexo No. 20. Repetición de información a los empleados	150
Anexo No. 21. Actitud positiva frente a conflictos por parte del jefe.....	151

Anexo No. 22. Retroalimentación constante sobre el desempeño	152
Anexo No. 23. Herramientas necesarias.....	153
Anexo No. 24. Medios de comunicación adecuados.....	154
Anexo No. 25. Satisfacción de necesidades, económicas, ascensos y aprendizaje....	155
Anexo No. 26. Orgullo de pertenecer a la institución	156
Anexo No. 27. Buena relación de colaboración entre áreas de trabajo.....	157
Anexo No. 28. Opinión de reconocimiento de logros a servidores.....	158
Anexo No. 29. Reconocimiento de aciertos por parte de jefe	159
Anexo No. 30. De acuerdo con beneficios al trabajador	160
Anexo No. 31. Garantía de seguridad.....	161
Anexo No. 32. Capacitaciones de prevención de accidentes de trabajo.....	162
Anexo No. 33. Capacitaciones anuales	163
Anexo No. 34. Agradable área laboral	164
Anexo No. 35. Crecimiento profesional.....	165
Anexo No. 36. Tareas y responsabilidades claras	166
Anexo No. 37. Oportunidad de nuevos proyectos.....	167
Anexo No. 38. Satisfacción de trabajo	168

CAPITULO 1: ANTECEDENTES

1.1 EL CLIMA ORGANIZACIONAL. ASPECTOS GENERALES

El tema principal en esta investigación es el Clima Organizacional (CO) en una institución de educación superior del sector público. El concepto de clima organizacional despierta el interés de varios estudiosos en el campo de manejo de talento humano y el desarrollo institucional.

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización (García Ramírez & Ibarra Velazquez, 2012, p. 5).

Analizar las relaciones entre el clima organizacional, el desarrollo de los grupos de trabajo y los resultados institucionales es de gran importancia, por lo que es necesario revisar aspectos generales que sirven de sustento para la presente investigación.

Dentro de las organizaciones los empleados son actores importantes para la obtención de buenos resultados, por lo que crear un agradable clima organizacional se convierte en un reto institucional. En la actualidad los encargados de la administración organizacional han tomado el tema con mayor interés, ya que lo pueden conducir favorablemente al alcance de objetivos.

El ambiente interno está marcado por factores cambiantes como: salud, seguridad, motivación, y problemas particulares que interfieren en el desarrollo de sus actividades del personal, “El clima organizacional nace de la idea de que los sujetos humanos viven en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese entorno” (García Solarte M. , 2011, p. 43).

Es necesario mencionar que la organización en la que trabajamos, es donde pasamos una parte considerable de tiempo, en la que dedicamos energía, conocimientos, incluso donde decidimos permanecer y desarrollarnos profesionalmente; sin embargo, existen organizaciones que con sus prácticas administrativas limitan el desarrollo de un buen clima organizacional.

Con el tiempo el clima organizacional ha sido tema de varias investigaciones que describen y analizan las percepciones del personal, generalmente las personas tienden a permitir que sus problemas o dificultades de momento interfieran en las actividades laborales; los directivos institucionales mediante el diagnóstico del CO pueden tomar las medidas pertinentes en beneficio institucional y del propio personal.

Para entender cómo nace el estudio de clima organizacional, partimos de una reseña de sus orígenes.

1.2 ORIGEN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

La importancia de esta investigación radica en el análisis del clima organizacional en el IAEN, para ello veremos cómo se origina su estudio mediante las diferentes escuelas de la administración, y las primeras conceptualizaciones.

Según lo mencionado por Simón (2010), “el clima organizacional es un concepto que introdujo Gellerman, en 1960, en el ámbito de la administración de empresas y de la psicología industrial/laboral, pero la definición varía según el investigador que lo estudie” (Gueso Hinestroza, 2016, p. 125), como lo indica el autor el CO está sujeto a los aportes conceptuales que cada autor establezca, en diferentes épocas y entornos. En el ámbito del clima organizacional se observa la evolución en las diferentes escuelas, desde la administración científica y clásica, hasta la conductual, en cada una se evidencia la diferencia del trato hacia el trabajador.

1.3 Clima organizacional en la administración científica y clásica

A lo largo de los años se han producido avances en el campo del conocimiento administrativo, a fines del siglo XIX grandes clásicos como: Frederick W. Taylor (1856-1915) en los Estados Unidos de Norteamérica, y el francés Henri Fayol (1841-1925), realizaron cada uno diferentes aportaciones.

A pesar de que no se hablaba de clima organizacional, el enfoque de Taylor estaba en resolver los problemas de producción y la deficiencia en el desempeño de los trabajadores, pero los motivaba con un sistema de incentivo salarial. Fayol se centró, no tanto en el individuo, sino en la organización como una entidad productora de bienes y/o servicios, pero estableció 14 principios administrativos que involucran al personal (Arano Chávez, Escudero Macluf, & Delfín Beltrán, 2016, p. 10).

Los estudios y esfuerzos por conducir efectivamente las organizaciones han permitido desarrollar diferentes modelos de organización del trabajo. La teoría clásica se enfoca en el punto de vista económico y de la producción; F. Taylor manifestó que: "la organización científica del trabajo es una ciencia exacta: el individuo es sólo una máquina cuya única inspiración es ganar dinero" (Montes Alonso & González Rodríguez, 2006, p. 3).

A finales del siglo XIX, las organizaciones sometían a su control la compra de la fuerza laboral, enfocados solamente en la producción, considerando a las personas simples obreros, no se impulsó la relación entre bienestar del trabajador y desarrollo de la organización, más bien la manera de incentivar a los trabajadores se enfocaba en retribuciones económicas.

1.3.1 Clima organizacional vista desde la Escuela de las Relaciones Humanas

A partir del siglo XX, se desarrolla la teoría de Relaciones Humanas, enmarcada en el comportamiento de las personas y el efecto en las organizaciones, a partir de la aplicación de las ciencias del comportamiento se origina la Escuela Humanística de Administración impulsada por George Elton Mayo, que mencionó lo siguiente:

No son los incentivos dinerarios los que mejoran el desempeño de los trabajadores, sino que es el orgullo de grupo y el trato de favor y atención por parte de los responsables lo que aumenta la motivación de los trabajadores y se refleja en la mejora de la productividad (Montes Alonso & González Rodríguez, 2006, p.4).

Para apreciar las diferencias entre teorías se expone la siguiente tabla:

Tabla 1. Diferencias entre las teorías clásica y teoría de relaciones humanas

TEORÍA CLÁSICA	TEORÍA DE RELACIONES HUMANAS
Organización = máquina	Organización= grupo de personas
Consideración principal: tareas y tecnología	Consideración principal: las personas
Desarrollo de sistemas de ingeniería	Desarrollo de sistemas de psicología
Centralización de la autoridad	Delegación de autoridad
Líneas claras de autoridad	Trabajador autónomo
Especialización y competencia técnica	Confianza y apertura
Marcada división del trabajo	Énfasis en las relaciones humanas
Confianza en la normatividad	Confianza en las personas
Clara separación jerárquica	Dinámica grupal e interpersonal

Fuente: (Montes Alonso & González Rodríguez, 2006, p. 3).

En la teoría de las relaciones humanas se considera que “la satisfacción en el trabajo tiene influencia clara en el buen funcionamiento de la organización” (Montes Alonso & González Rodríguez, 2006, p. 6).

Dentro de la tabla 1 se muestran los aspectos diferenciales de la administración en dos extremos opuestos, en la teoría clásica de la administración se prioriza el medio de producción sobre el bienestar del trabajador, es decir, que el personal es un medio para realizar el trabajo. Al contrario, la teoría de las relaciones humanas, en la que se establecen lineamientos en favor del trabajador, se centra en la motivación, satisfacción laboral y desarrollo de la organización.

En la Escuela Humanística de la Administración, se considera a las personas como componente importante de la organización, y que las relaciones sociales influyen en la productividad y el compromiso del personal.

1.3.2 Clima organizacional vista desde la Escuela Estructuralista

Dentro de la estructura de las organizaciones se analizan aspectos relacionados con la autoridad, normatividad, y la burocratización, esta escuela fue desarrollada por Max Weber, que enfatizó su estudio en las relaciones de autoridad, describió a la burocracia como un sistema ideal de organización.

“Aunque no se aborda todavía en esta escuela el termino de clima organizacional desde el punto de vista de esta escuela los entes que laboran en la institución deberían sentirse parte importante de ellas” (Arano Chávez, Escudero Macluf, & Delfín Beltrán, 2016, p. 11). En el modelo burocrático el servidor público se desenvuelve en un ambiente restringido, con una marcada división del trabajo y varias normas a seguir que los integra bajo una cierta relación. Los estructuralistas toman a la organización en partes diferentes y con autonomía entre sí.

1.3.3 Clima organizacional en la Escuela Conductista

Entre los principales estudiosos de la Escuela Conductista podemos mencionar a Abraham Maslow, y Frederick Herzberg. Esta escuela se basa en el comportamiento humano, en el estudio del estilo de trabajo, las condiciones físicas de seguridad de su entorno, los efectos psicológicos que impactan en las etapas de producción. “La Teoría del comportamiento se fundamenta en la conducta individual de las personas. Para poder explicar cómo las personas se comportan, se hace necesario el estudio de la motivación humana” (Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, 2007, p. 286).

Maslow jerarquizó las necesidades humanas en el siguiente orden: necesidades primarias: 1. Fisiológicas, 2. Seguridad; y necesidades secundarias: 3. Sociales, 4. Estima; y 5. Autorrealización. Herzberg explica la conducta de las personas en situaciones de trabajo.

“En esta escuela también surgen aportes como la teoría X y la teoría Y, y la teoría de Likert caracterizada por cuatro variables: proceso decisorio, sistema de comunicación, relaciones interpersonales y sistema de premios y castigos” (Arano Chávez, Escudero Macluf, & Delfín Beltrán, 2016, p. 12).

Tabla 2. Orígen del Clima Organizacional

Escuela	Personajes principales	Aportaciones
Científica	Frederick W. Taylor	Producción Industrial
Clásica	Henri Fayol	Principios administrativos
Relaciones Humanas	Elton Mayo	La motivación
Estructuralista	Max Weber	Burocracia organizacional
Conductista	Maslow y Herzberg, Forehand y Gilmer, Taguiri y Litwin, Campbell, Dunnette, Lawler y Weick	La conducta, Teoría x, Teoría y, teoría de los sistemas, surgimiento del concepto de CLIMA ORGANIZACIONAL

Fuente: (Arano Chávez, Escudero Macluf, & Delfín Beltrán, 2016, p. 13).

Después de revisar el manejo del talento humano en cada una de las escuelas administrativas, se evidencia claramente que el nacimiento de clima organizacional se da en la escuela conductista, que se enmarca en el comportamiento humano.

De lo revisado en las diferentes escuelas, se puede concluir que si bien los esfuerzos para lograr mejor producción, altas ganancias, mejores servicios y competitivos, esto sería muy complicado de lograr sin la intervención de talento humano. El capital humano, constituye el activo más importante con el que las organizaciones cuentan para poder desarrollarse, por lo que se realizan grandes inversiones en el mismo. La preocupación de los directivos por desarrollar a su capital humano hace se realicen esfuerzos por satisfacer sus necesidades laborales y en propiciar un clima organizacional que permita un alto nivel de desempeño, que es lo que se pretende establecer para el IAEN.

1.4 DIFERENCIACIÓN ENTRE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Para nuestro estudio es necesario comprender las diferencias básicas entre cultura y clima organizacional, generalmente existe confusión entre estos términos

administrativos y se piensa que son lo mismo, pero es necesario aclarar que son conceptos distintos.

Cuando el término comenzó a aparecer en la literatura, se utilizaba de manera indistinta con el de cultura organizacional (Porter, Lawler y Hackman, 1975). Sin embargo, los autores señalan la importancia de diferenciarlos, pues, aunque relacionados, cada uno se enfoca en aspectos diferentes de la vida de la organización (Gray, 2007).

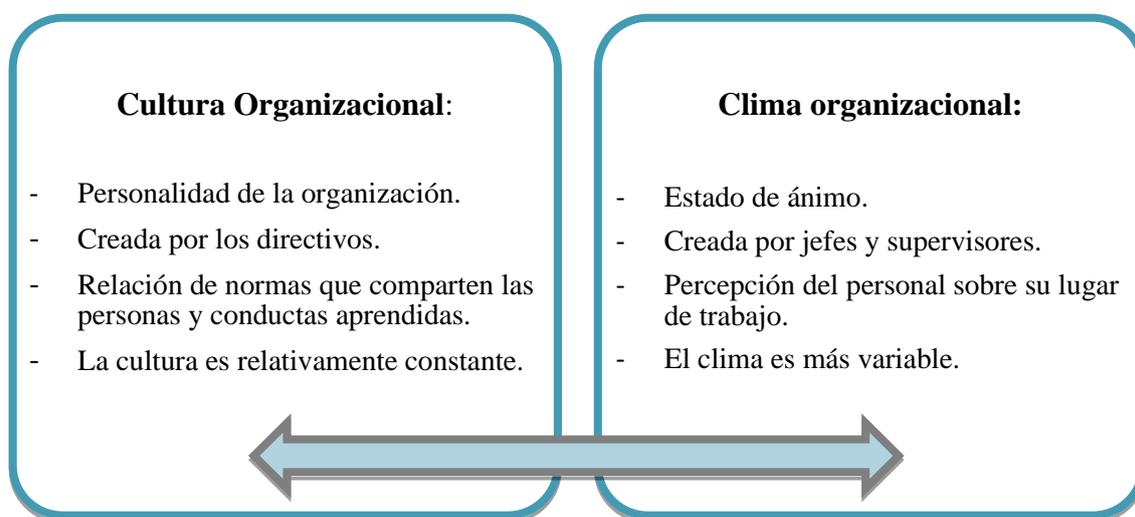
Alonso, Sánchez, Tejero y Retama (2000) aprecian así la diferencia: “el clima son las características organizacionales que los trabajadores perciben y describen de modo colectivo; mientras que la cultura es el conjunto de normas compartidas y conductas aprendidas que moldean la forma de actuar de las personas” (Galarza, 2010, p. 355).

Landy y Conte (2006) apuntan una diferencia más entre cultura y clima. “La cultura es creada desde arriba, por los directivos. El clima por su lado, es elaborado por los jefes y supervisores. Ambas creaciones tienen como auditorio o destinatarios finales a los empleados o trabajadores operativos” (Galarza, 2010, p. 355).

Para Peterson y Spencer (1990):

La cultura capta lo que es distintivo de la organización y relativamente permanente, en cambio el clima es el patrón de percepciones de los miembros de la organización en torno a ciertas dimensiones de la vida organizacional. El clima es más maleable (Santana & Araujo Cabrera, 2007, p. 305).

Tabla 3. Diferencia entre Cultura y Clima organizacional



Elaborado por: el autor.

Es necesario diferenciar los dos puntos para evitar confusiones en el desarrollo de la presente investigación, cuando hablamos sobre clima organizacional, nos referimos a las percepciones del personal de su lugar de trabajo, las relaciones interpersonales, la comunicación, es decir todo lo vinculado al ambiente laboral. Mientras que la cultura organizacional es la base de la organización, que se desarrolla a través del tiempo es un conjunto de valores, normas, procedimientos, tradiciones que guían a la institución a hacer su trabajo, es decir, que es aceptado a nivel general, la cultura viene siendo la personalidad de la organización. En el IAEN se puede mencionar que la cultura organizacional fue establecida desde su nacimiento por el manejo militar, para cambiar drásticamente a partir del año 2008 con el manejo de personal civil.

Por otro lado, el clima organizacional puede describirse como el estado de ánimo o el ambiente que se desarrolla en la institución. Este puede ser medido y modificado a corto plazo, se desarrolla con factores como liderazgo, compromiso, sentido de pertenencia, manejo de conflictos.

El principal desafío en la actualidad es el fomento de una cultura y un clima que facilite el desarrollo de la organización, y que sirva de apoyo para sostenerse en el tiempo. Anteriormente las organizaciones daban mucho énfasis a la cultura organizacional y descuidaban el clima, pero si se fortalece el clima, hace que el personal se sienta a gusto

en su trabajo así puedan rendir mejor y lograr que la organización sea más efectiva, se puede mencionar que el clima es el complemento de la cultura organizacional.

Es importante que en el IAEN exista una cultura y un clima organizacional favorable, que se manifieste en el servicio que se brinda a través de los programas y cursos de formación.

1.5 CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR PÚBLICO

Las instituciones públicas, en el Ecuador, están ordenados y normalizadas mediante parámetros legales que delimitan su campo de acción ante la sociedad. El Gobierno del Ecuador a través de la Secretaría Nacional de la Administración Pública (SNAP), realiza mediciones de clima laboral en Instituciones de la Función Ejecutiva del Estado Ecuatoriano y de sus unidades ejecutoras. Como se menciona por Andes: “La Secretaría Nacional de la Administración Pública del Ecuador impulsa desde hace algunos años una estrategia para mejorar el clima laboral en las instituciones públicas del Ecuador y de esta manera garantizar una mejor atención para la ciudadanía” (Andes, 2015, p. 1).

Tanto las organizaciones públicas como las privadas persiguen metas y objetivos, pero a diferencia que las rige una normatividad distinta, los administradores públicos deben desarrollarse en complejos sistemas burocráticos, sus funciones se basan en el cumplimiento de leyes y normas públicas.

“La administración pública es la actividad que desarrolla la vida asociada a través del orden, la seguridad y la subsistencia; es decir, auspicia la convivencia civilizada” (Guerrero, 1997, p. 27).

La Administración Pública enlaza sus servicios con la ciudadanía con la finalidad de satisfacer sus necesidades; aquí se hace referencia a la escuela del estructuralista, en donde el administrador, en este caso el Estado, logra que se hagan las cosas a través de la autoridad, la normatividad, y la burocratización.

El modelo burocrático de Weber fue visto con el paso del tiempo, como "demasiado rígido" frente a los nuevos desafíos de la gestión pública, en un mundo que se tornaba cada vez más complejo, y en el cual la incertidumbre contextual y las crecientes

demandas de intervención estatal, parecían exigir mayor flexibilidad en la acción del Estado (Oszlak, 2003, p.4).

Según Oszlak la “nueva gestión pública es la meta del proceso de Reforma Gerencial del Estado, pues esta concepción implica abandonar los principios burocráticos tradicionales, de tipo clientelista, en que se funda aún la organización y gestión pública en varios países” (Oszlak, 2002, p.4).

La influencia de la escuela conductista, hace que la administración en el sector público proponga cambios en su gestión enfocados en el recurso humano, como ejemplo de lo mencionado se expone las gestiones de organismos internacionales como el Centro Latinoamericano para la Administración Pública –CLAD, que en su Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública 2008 propone objetivos como:

“a). Promover un enfoque común en Iberoamérica sobre la calidad y la excelencia en la gestión pública, que integre las distintas perspectivas políticas y técnicas; b). Conformar un cuerpo de principios y orientaciones que sirvan de referencia a las diferentes Administraciones Públicas que permitan la mejora continua de la calidad de su gestión pública; y, c). Proponer la adopción de instrumentos que incentiven la mejora de la calidad en la gestión pública, que sean flexibles y adaptables a los diferentes entornos de las Administraciones Públicas” (CLAD, 2008, p. 8).

Aquí la CLAD plasma mediante el documento citado, un enfoque hacia la excelencia, la calidad, y entornos adecuados de desarrollo del servicio público.

La Nueva Gestión Pública implica poner un especial énfasis en la gestión por encima de las políticas; en adoptar estrategias orientadas a la obtención de resultados y medidas de mejora de la calidad; en una mejora de la eficiencia en la prestación de servicios públicos (Martínez Puón, 2003, p.42).

La administración pública está a cargo de varios ámbitos de interés social y como lo menciona el autor la gestión administrativa debe adoptar estrategias en procura de mejorar los servicios. En el Ecuador se han dado lineamientos en el ámbito público, como por ejemplo: el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2010, la reforma a la Constitución de la República del Ecuador en el año 2008, el Plan Nacional de Desarrollo 2009-2013, el Plan Nacional del Buen Vivir -PNBV 2013 -2017; y, a través de la Secretaría de Administración Pública SNAP el 20 de julio de 2015 mediante el

Registro Oficial Suplemento No. 547 se expide el Programa Nacional de Excelencia PROEXCE, a fin de establecer e implementar lineamientos que permitan mejorar la calidad y gestión del servicio público en las instituciones que dependen de la Función Ejecutiva.

La administración pública a través de un estudio de clima organizacional puede identificar el estado en el que se encuentra, y plantear nuevos escenarios, un proceso que debe integrar a todo el personal para reforzar el ambiente laboral. Para ejemplarizar las estrategias de la administración pública y la vinculación con el estudio de clima organizacional se expone lo realizado con el PROEXCE, en donde se estima una “Medición de Clima Laboral en Instituciones de la Función Ejecutiva del Estado Ecuatoriano y sus Unidades Ejecutoras”. Se realizaron dos encuestas en el 2013 y en el 2015 con la finalidad de medir el clima laboral (Mayorca, 2009)¹.

El estudio de clima laboral tuvo una gran acogida, la participación de los servidores públicos en todas las instituciones encuestadas fue mayoritaria, demostrando así que este tipo de estudios se los puede realizar en más instituciones del Estado, para muestra de ello se expone un resumen del reporte de participación:

Tabla 4. Reporte de Participación

Número de entidades públicas sometidas a medición de clima laboral en el 2015	Servidores Públicos Convocados	Totales	
		Diligenciadas	Logrado (%)
16 entidades de la Función Ejecutiva	15858	14372	91% de participación

Elaborado por: El autor.

Fuente: (Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2015)

¹ El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen. <http://www.monografias.com/trabajos81/cultura-y-clima-organizacional/cultura-y-clima-organizacional.shtml#ixzz3pLNdBgy3>

El reporte de participación resulta muy alentador, los resultados que se obtienen de ello sirven de insumo para las estrategias de mejora. El estudio realizado sobre clima organizacional en el sector público aporta al cumplimiento con lo dispuesto en el Plan Nacional del Buen Vivir que indica que el Estado debe garantizar que los servidores públicos estén motivados para dar un buen servicio.

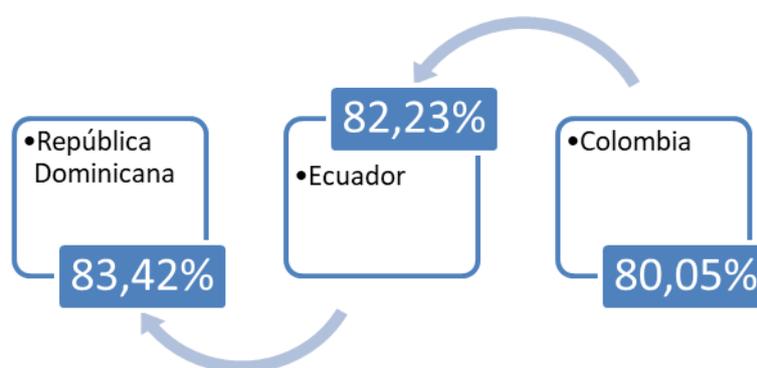
Como resultados de la encuesta se reflejó el orgullo por ser servidor público como componente más alto, y en segundo lugar la credibilidad. El estudio inició con 16 instituciones públicas de la Función Ejecutiva; el reto de esta medición de clima laboral en la Función Ejecutiva es que en 2016 se llegue a 145 instituciones públicas del país y a los 40.000 servidores que se registran (Registro Civil, 2016, p. 1).

El estudio de clima organizacional en la administración pública se somete a un marco jurídico para su funcionamiento y responde a entes de control creada para el caso, en el Ecuador principalmente está el Ministerio de Trabajo, que es el ente rector de la administración de talento humano y remuneraciones en las instituciones del sector público.

Existe varios estudios sobre el clima organizacional en el sector público, a continuación, se expone lo realizado por ACSENDO² entre los años 2013-2014, en dónde presenta los resultados de su investigación a nivel latinoamericano (13 países), el país que presenta la mejor puntuación general en su clima laboral es Republica Dominicana, seguido por Ecuador y Colombia, datos representados en el siguiente gráfico:

² ACSENDO. - Empresa que desde el 2008 ha realizado el análisis de la gestión del talento humano en diferentes instituciones públicas y privadas a nivel de Latinoamérica mediante soluciones informáticas y la creación de guías metodológicas, y la publicación de varios libros electrónicos.

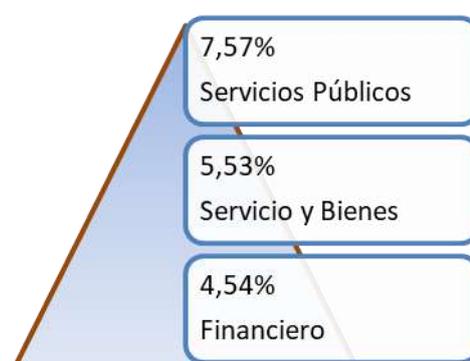
Gráfico 1. Top 3 países con mejor Clima Organizacional en 2014



Fuente: (Santana, Carlos; Cristancho, Fernando, 2015, p. 10)

El clima organizacional en el sector público puede ser medido, como se evidencia en el gráfico anterior, siempre en apego a la normativa que lo rige; las estrategias de fortalecimiento se enfocan en el desarrollo del capital humano, en el estudio de CO realizada por Acsendo se menciona que existe variación de mejora en el sector público con los siguientes resultados:

Gráfico 2. Sectores con mayor variación de mejora



Elaborado por: el autor.

Fuente: (Santana, Carlos; Cristancho, Fernando, 2015, p. 17).

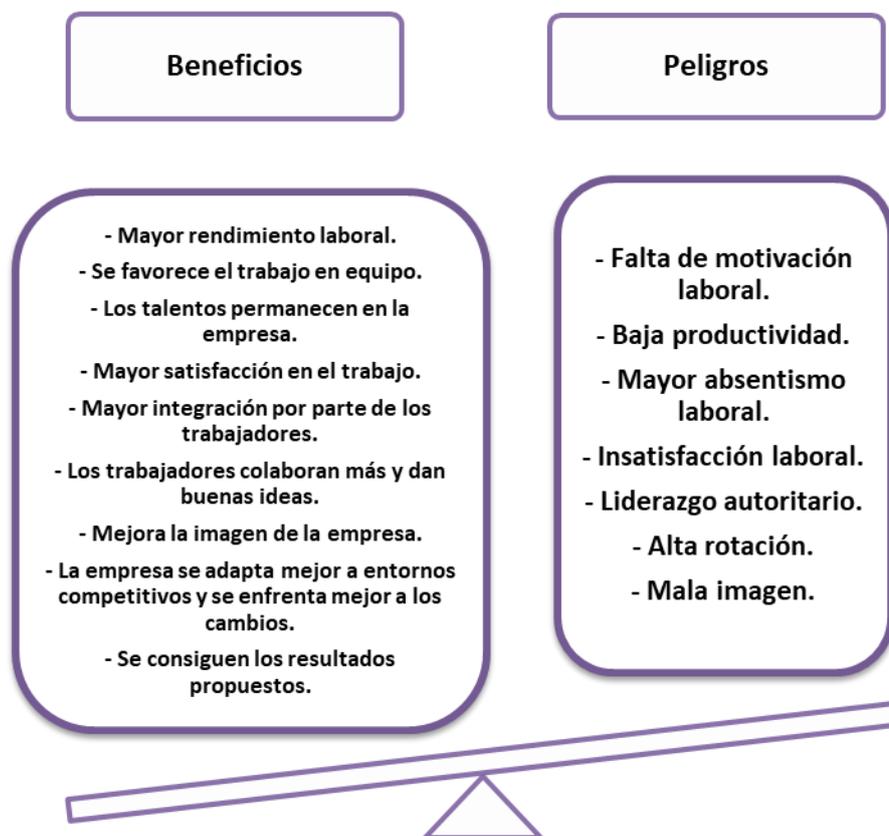
De acuerdo a los resultados del Estudio de Clima Laboral 2013 – 2014, se evidencia que las organizaciones son cada vez más conscientes de la necesidad de evaluar las condiciones de su clima laboral para identificar las fortalezas y oportunidades de mejora (Santana & Cristancho, 2014, p. 58).

Con lo expuesto se indica que el estudio de clima organizacional ya se lo ha desarrollado en el sector público, enfocándose en el bienestar de los funcionarios a través del mejoramiento del ambiente laboral. En esta investigación el objeto de estudio del clima está ubicado en el sector público el IAEN, institución enfocada en responder a las necesidades de la sociedad estudiantil, a través de sus servicios de educación superior.

1.6 BENEFICIOS DE UN BUEN CLIMA ORGANIZACIONAL Y PELIGROS DE UN CLIMA ORGANIZACIONAL NEGATIVO

Un buen clima organizacional es difícil de conseguir, depende de un grupo bien consolidado y no de individualidades. Los beneficios que se obtiene de un clima organizacional son considerados como eje principal para llevar de una manera adecuada el manejo de sus actividades; por otra parte, también se dan aspectos negativos que causan malestar en la organización:

Gráfico 3. Beneficios vs Peligros del CO



Elaborado por: el autor.

Fuente: (Gestión.Org, 2016, p. 1)

Un buen clima organizacional en el IAEN impulsará el sentido de pertenencia, la satisfacción personal, pero también existe el riesgo de que, si no se lo fortalece, puede tener efectos negativos en su desempeño, como los descritos en el gráfico que antecede.

1.7 DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN CASO DE ESTUDIO

El sector educación es un componente clave en la estrategia de desarrollo de un país “La educación, también se asegura, es el medio que impulsa la movilidad social, el empleo, la solidaridad y la conciencia cívica” (Rodríguez Gómez, 2001, p. 6). La institución de análisis en esta investigación académica es el Instituto de Altos Estudios Nacionales IAEN, la Universidad de Posgrado del Estado ecuatoriano, en donde se gestiona y se

imparten conocimientos para que sus estudiantes se desenvuelvan en la administración pública.

Entre los elementos fundamentales para el desarrollo de un país, está la preparación académica del talento humano, “la educación superior está relacionada inseparablemente con la búsqueda de la calidad de los procesos que la constituyen, y de su aseguramiento” (CEAACES, 2013, p. 3). La política de gestión del talento humano en el IAEN constituye uno de los factores determinantes para el mejoramiento del clima organizacional, que en materia de bienestar laboral deberá realizar los estudios técnicos necesarios para diseñar un programa adecuado a la realidad institucional.

Para las instituciones educativas es de suma relevancia conocer cómo su personal percibe el clima organizacional y saber si están comprometidos o no con la institución, con el fin de enfrentar los retos que se presenten.

Se entiende el clima organizacional en las universidades como la percepción de los miembros de la comunidad educativa, estudiantes, profesores, directivos y administrativos referida a las dimensiones académicas, socio-afectiva, administrativas y éticas que convergen en el entorno de la institución y que influyen sus acciones y comportamientos (Bermudez Aponte, Pedraza Ortiz, & Rincón Rivera, 2015, p. 1).

Es importante revisar cuál es la relevancia que tiene el clima organizacional en la institución de educación universitaria y para realizar el estudio del mismo en el IAEN, se expondrán los aspectos normativos que delimitan a esta investigación.

El Ecuador cuenta con un organismo rector en materia de gestión del talento humano que es el Ministerio de Trabajo, que administra el tema laboral del sector privado y público, y que regula al personal administrativo y parcialmente al personal docente en el IAEN, esta particularidad lo haciéndolo único y diferente a las demás instituciones, como institución de educación superior pública, se enmarca dentro de las siguientes disposiciones legales, normativas y reglamentarias:

- Organismos de evaluación y control como: el Consejo de Educación Superior (CES); y, el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la

Calidad de la Educación Superior- (CEAACES), y la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT), Ministerio del Trabajo.

- Instrumentos normativos en la educación superior como: la Constitución de la República del Ecuador-CRE 2008, la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) del 12 de octubre del 2010; y el Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Superior del 01 de septiembre de 2011, además de leyes conexas como la Ley Orgánica de Servicio Público (LOES) del 06 de octubre de 2010, y el Código del Trabajo (CT).
- Norma interna como el Estatuto del Instituto de Altos Estudios Nacionales de 21 de julio de 2015.

Es conveniente mencionar que existe una relación directa entre el IAEN y el Estado; por lo tanto, para el estudio del clima organizacional debe revisarse el tema de la normativa para el manejo del talento humano en la administración pública y aprovechar del alcance de la misma.

El estudio de clima organizacional dentro del IAEN se enmarca en la normativa pública, regulando el accionar de sus funciones, especialmente influye en la administración del talento humano. Se toma como referencia principal a la Constitución de la República del Ecuador (CRE) promulgada por la Asamblea Constituyente en el año 2008, a partir de su publicación cambia la visión del servidor público ecuatoriano, entendiendo así que es el personal encargado de manejar la administración o la institución pública. Establece en su artículo 33 que el estado garantizará un trabajo saludable, también se señala en su artículo. 227 que la administración pública constituye un servicio a la colectividad.

La medición del clima organizacional es un tema de gran importancia en las instituciones del Estado, permite modificar los aspectos negativos y desarrollar estrategias que propenden al crecimiento y desarrollo de la organización y del servidor público.

En atención a lo mencionado en la CRE, esta se enfoca a la búsqueda de la calidad del servicio público, elevar el desarrollo y bienestar de los servidores y las servidoras públicas. La Constitución Política del Ecuador en el artículo 229 y Ley Orgánica de

Servicio Público, en su artículo 4 manifiestan que “serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del servicio público”.

En el artículo 70 de la LOES, se establece que las y los servidores públicos del Sistema de Educación Superior estarán regidos por la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) y en el caso de los obreros por el Código del Trabajo (CT), los profesores o profesoras e investigadores o investigadoras de las universidades y escuelas politécnicas públicas son servidores públicos pero sujetos a un régimen propio dentro del Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior.

Dentro del Código del trabajo (CT) se establece la importancia de la igualdad de derechos para todas las personas que laboran en una organización, tanto el empleador como trabajador deben regirse bajo su ámbito normativo y generar un ambiente adecuado de trabajo. El CT en su artículo 1, estipula que regulará las relaciones entre empleadores y trabajadores en sus diversas modalidades y condiciones de trabajo.

En la LOSEP se enmarcan aspectos normativos que regulan el servicio público, con el fin de administrar el recurso humano que labora en las instituciones del sector público y responder a las necesidades de la sociedad.

La LOSEP y su Reglamento contemplan subsistemas para la gestión del talento humano como la planificación del talento humano; clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación, capacitación, desarrollo profesional; y, evaluación del desempeño. Este conjunto de normas regula la gestión del talento humano influyendo en el estudio de clima organizacional, ya que establece la relación de los servidores públicos con las instituciones del Estado.

Con el fin de poder dar un direccionamiento estratégico de mejora continua y un enfoque centrado en la atención a la ciudadanía, la SNAP emite la Norma Técnica de Reestructuración de Gestión Pública Institucional (SNAP, 2011, pp. 1-14), expedida mediante el Acuerdo Interministerial No. 996. En su artículo 26.3.1, en el literal a) dispone que la SNAP realizará la medición del clima y cultura organizacional a las

instituciones públicas de la Función Ejecutiva y las Unidades de Gestión del Cambio y Cultura de cada una de las instituciones; y, en el literal b) establece que la medición de clima y cultura organizacional se deberá hacer anualmente durante el mes de octubre y los planes de acción máximo deberán iniciar su ejecución hasta el 15 de enero del siguiente año.

El Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo (Ministerio del Trabajo, 1986, pp. 1-92), con Decreto Ejecutivo 2393, expedido mediante Registro Oficial No. 565 de 17 de noviembre de 1986, está enfocado en mantener y mejorar el ambiente laboral del personal de la organización, en el artículo 1 establece que se aplicarán mecanismos de prevención, disminución o eliminación de los riesgos del trabajo y el mejoramiento del medio ambiente de trabajo. Todas las instituciones deben contar con planes de seguridad salud y mejoramiento del ambiente de trabajo.

La Norma Técnica de Reestructuración de Gestión Pública Institucional contempla la medición del clima organizacional una vez al año (durante el mes de octubre), este ordenamiento normativo determina solamente los lineamientos legales, pero no especifica la reglamentación técnica para la medición del clima organizacional, por lo que la presente investigación incorporará aquellas que más se adaptan al presente caso de estudio.

El IAEN se funda en el contexto de un nuevo intento de consolidación de la institucionalidad estatal ecuatoriana, consolidación que no puede desprenderse de tres procesos que estaban sucediendo paralelamente. Por un lado, la llegada al poder institucional de la República de gobiernos militares; segundo: un nuevo ciclo de auge económico basado en la exportación de ciertos productos primarios; y tercero, una nueva relación que se inaugura con los sectores oligárquicos tradicionales del país (IAEN, www.iaen.edu.ec, 2017, p.1).

Para el estudio de clima organizacional, se toman en cuenta los aspectos legales que evidencian el campo de acción en el que está inmerso el IAEN frente a las posibilidades

de gestión, estos aspectos normativos se complementan entre sí, con ello se permite desarrollar herramientas administrativas para el beneficio del servicio público.

La normativa pública es un factor que influye en el clima organizacional, esto obliga al IAEN a estructurarse de conformidad a los lineamientos estatales, el objetivo es conseguir adaptar su estructura a las necesidades institucionales ayudando a mejorar el clima organizacional.

El enfoque normativo de la teoría clásica de Fayol se ve reflejado en la estructura del IAEN, que aplica el principio de la división de trabajo ya que tiene una estructura por departamentos (rectorado, vicerrectorado, decanatos, direcciones), aquí se identifican los niveles de autoridad (niveles jerárquicos, grados ocupacionales), especialización de las partes y niveles de responsabilidad (el personal conoce su cargo y sus funciones).

Las decisiones de manejo docente y administrativo y la responsabilidad de los resultados institucionales están a cargo de las autoridades (CAU, Rector, Vicerrector, Coordinadores), donde se evidencia las relaciones de autoridad y jerarquía mencionadas por Weber, mostrando que los niveles jerárquicos más altos se hacen cargo del manejo institucional y de los resultados de su gestión. Los mandos medios aceptan las disposiciones e influyen en cada una de sus áreas, existen niveles jerárquicos, esto evidencia el carácter burocrático de autoridad y jerarquía.

1.7.1 Descripción del entorno del estudio de caso

Se ha mencionado que la normativa y las entidades de control son una parte de la base de acción de las entidades de educación superior, pero existen otros aspectos se deben considerar para identificar su clima organizacional, en el caso del IAEN se puede mencionar varios acontecimientos que se los expone a continuación:

- a) **Cambios de estructura:** Los cambios estructurales del IAEN se dieron en base a lo dispuesto por las autoridades de turno, en el tiempo se identifican las siguientes etapas:
 1. En su primera etapa estuvo adscrita por 28 años a las Fuerzas Armadas (Consejo de Seguridad Nacional), mediante Decreto Supremo No, 375-A, el 20 de junio de 1972.

2. En 1996 mediante el Congreso de la República, reconoce al IAEN como Centro de Educación Superior, lo cual fue consolidado en Ley de Educación Superior del año 2010.
3. Y finalmente se la considera como la Universidad de Posgrados del Estado, desde el 12 de octubre de 2010.

Rotación de Autoridades y de personal en general: Con estas tres etapas la institución evoluciona también en su estructura, y se dan varios cambios en sus administraciones civiles desde el 2008, como se evidencia a continuación:

Tabla 5. Autoridades del IAEN

DIRECTORES Y RECTORES DEL INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES			
Periodos	Nombre	Cargo	Documento
01-abr-08	Mgs. Augusto Espinosa	Director (E)	SENPLADES Acuerdo No. 137-2008
25-ago-08	Mgs. Carlos Arcos	Director (E)	SENPLADES Acuerdo No. 171-2008
25-ago-09	Mgs. Carlos Arcos	Rector Interino	Decreto Ejecutivo No.1369
12-ene-11	Mgs. Carlos Arcos	Rector	Decreto Ejecutivo No. 620
12-mar-12	Mgs. Arturo Villavicencio	Rector	Decreto Ejecutivo No.1095
10-dic-12	Mgs. Ana Ma. Larrea	Rectora (E)	Decreto Ejecutivo No.1371
04-mar-13	Dr. Carlos Prieto	Rector	Decreto Ejecutivo No.1453
17-mar-14	Dr. Guillaume Long	Rector (E)	Decreto Ejecutivo No. 259
25-jun-2015	Dra. Analía Minteguiaga	Rectora (E)	Decreto Ejecutivo No. 702
25-ene-2016	Dr. Claudio Rama	Rector	Decreto Ejecutivo No. 880
22-abr-2016	Dra. Analía Minteguiaga	Rectora (E)	RES-S013/No.049/2016
22-feb-2017	Dr. Sebastián Torres	Rector	Decreto Ejecutivo No.1314

Fuente: (IAEN, www.iaen.edu.ec, 2017).

La Autoridad Nominadora del IAEN es nombrada por el Presidente de la República de una terna enviada por la misma institución, como se evidencia en la tabla anterior existe una alta rotación de administradores, ninguno terminó cumpliendo el periodo de cinco años como lo establece Estatuto Institucional en su artículo 36.

En la tabla 5 se aprecia que la institución desde el 2008 en la transición militar-civil afrontó administraciones de periodos cortos, lo que conlleva a etapas de reestructuración, y movimiento de personal; un ejemplo de lo que se menciona se demuestra con datos de diferentes años tomados de los Anuarios del IAEN, distributivos institucionales y el sistema Spryn:

Tabla 6. Variación de personal

Año	Número de personal
1972	33
1983	48
1984	53
1988	51
1993	49
2003	49
2004	53
2005	51
2006	49
2007	52
2010	53
2011	136
2012	199
2013	197
2014	240
2015	169
2016	193

Elaboración: el autor.

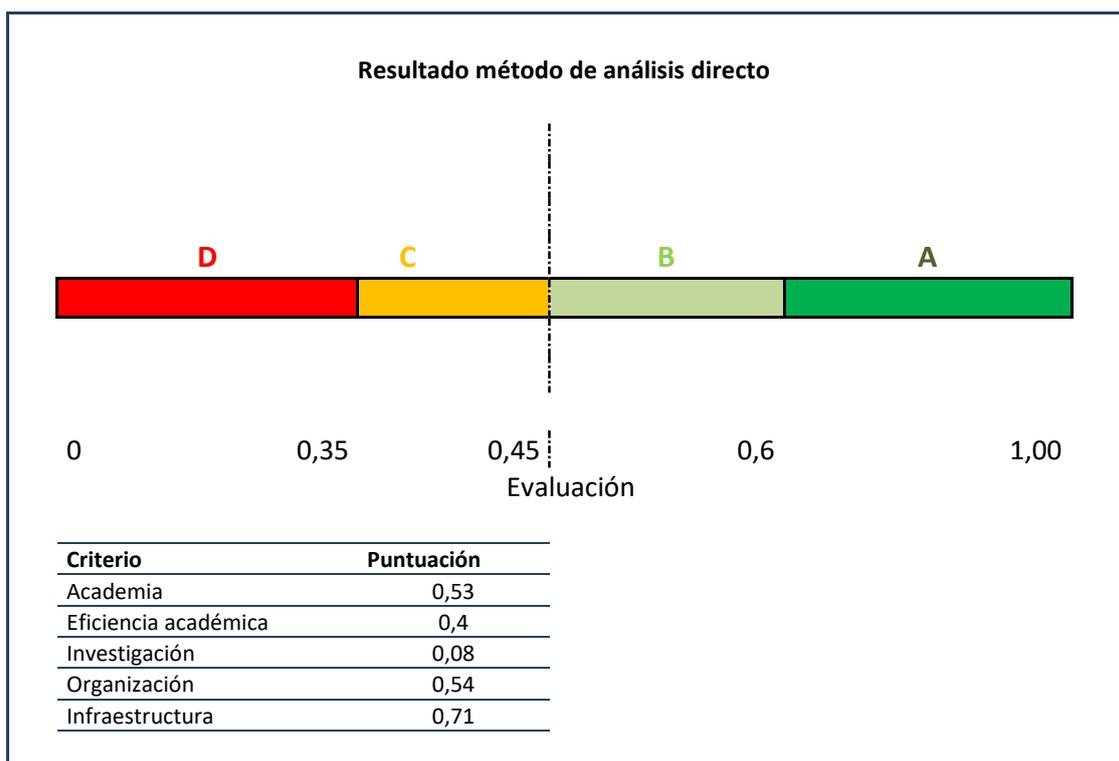
Fuente: Anuarios del IAEN y Spryn³

³ Subsistema Presupuestario de Remuneraciones y Nómina SPRYN: Sistema informático único que es utilizado de manera obligatoria por las entidades que conforman el Presupuesto General del Estado para la elaboración y administración de los distributivos de remuneraciones y la generación del pago de nómina y obligaciones con la Seguridad Social (Finanzas, 2017, p. 1).

Los datos recopilados mediante el Spryn del IAEN se indica que, entre enero de 2011 a mayo de 2015, han existido 388 desvinculaciones de personal por diferentes motivos como: renuncias voluntarias, compra de renuncias, jubilaciones y notificaciones de terminación de contrato mediante la aplicación de la normativa de LOSEP en su artículo 58. Con estos datos se evidencia la rotación de personal de periodos cortos.

- b) **Evaluación del CEAACES:** En noviembre de 2013 el CEAACES procede a realizar la evaluación al IAEN, que mediante el Informe Final con Resolución No. 001-073-CEAACES-2013-45, notifica el puntaje de 0,452/1 provocando el descenso a categoría “B”, este informe consideró los siguientes criterios:

Gráfico 4. Puntuación obtenida del IAEN en evaluación CEAACES



Fuente: Informe Final de evaluación, acreditación y categorización de las universidades y Escuelas Politécnicas CEAACES, 2013.

- c) **Plan de Mejoras:** Con los resultados obtenidos en la evaluación externa, el Consejo Académico Universitario del IAEN establece un Plan de Mejoras 2014-2015 aprobado por el CEAACES, con el objetivo de agrupar los procesos institucionales y fortalecerlos, considerando que:

Los procesos administrativos, financiero, de talento humano y tecnológico son de vital importancia en el IAEN ya que viabilizan a los procesos académicos, contribuyen al incremento de la calidad de los servicios ofrecidos, por medio de la provisión eficiente de recursos necesarios que permitan el mejoramiento continuo; mismo que es evaluado a través de indicadores de seguimiento, control y evaluación de las actividades desarrollados (Instituto de Altos Estudios Nacionales, 2016, p.25).

En el Plan de Mejoras 2014-2015 propuso realizar objetivos como: fortalecer la planta docente; fortalecer y optimizar el uso de la infraestructura actual y fortalecer la cultura organizacional, a fin de estar preparados para el reporte a las entidades de control, se estableció un Comité de Plan de Mejora encargado de dar el seguimiento requerido.

Para el año 2015, el CEAACES hace el seguimiento correspondiente al Plan de Mejoras del IAEN indicando que las evidencias presentadas no cumplen con las metas propuestas de mejoramiento y que “los medios de verificación presentados por el IAEN, no tienen relación con lo propuesto en las tareas, de acuerdo a la manera en que están planteadas” (CEAACES, Informe Final del Plan de Mejoras 2014-2015, 2015, p. 41).

Lo mencionado en el párrafo que antecede hace evidente que el Comité no fue debidamente fortalecido y las áreas involucradas no respondieron adecuadamente a las exigencias para el cumplimiento de los parámetros de evaluación establecidos por el CEAACES.

Dentro de los objetivos tácticos del Plan de Mejoras se consideró la meta ideal del 70% de personal satisfecho con el clima laboral, además se contempló realizar encuestas de percepción de satisfacción con el clima laboral.

- “En el informe final de cumplimiento e impacto del Plan de Mejoras se contempló el mejoramiento del clima organizacional, pero no fue realizado” (CEAACES, Informe Final del Plan de Mejoras 2014-2015, 2015, p. 41).

d) **Diagnóstico institucional:** En el IAEN existieron iniciativas de diagnóstico de la gestión institucional, como el realizado por el Decanato de la Escuela de

Estudios Estratégicos y Seguridad, en el 2015 planteó un “Diagnóstico Estratégico del IAEN”⁴, entre los resultados obtenidos se menciona:

Ausencia de procesos estructurados y ágiles. Las amenazas y debilidades predominaron frente a fortalezas y oportunidades en temas organizacionales. La amplia rotación de personal docente y administrativo no posibilita un conocimiento de la institución por parte de una comunidad de trabajadores (EEES, 2015, p. 117).

Dentro del diagnóstico realizado por la Escuela de Seguridad y Defensa en el año 2015, se describen varios cambios institucionales:

Tabla 7. Cambios institucionales

AÑOS PASADOS	EN LA ACTUALIDAD
La misión orientada a la planificación de la política nacional en temas de seguridad y desarrollo	Bajo el Gobierno de Rafael Correa se amplía la misión y para que opere como Escuela de Gobierno y Administración Pública del Estado y como centro de análisis estratégico.
Sufrió transformaciones en relación al cambio producido en el enfoque del Estado y la inestabilidad política	Los cambios realizados en el ámbito educativo generaron una reforma al decreto de creación reconociéndola como “entidad académica superior de postgrado”.
Presupuestariamente fue afectado fuertemente al enfrentar un proceso irregular que le impidió recibir aproximadamente USD 40 millones.	De acuerdo a una disposición general novena en la LOES se otorga al IAEN el rango de Universidad de Posgrado del Estado, estableciendo su autonomía administrativa, financiera y orgánica. Así también se garantiza el acceso del IAEN a los recursos del FOPEDUPO.
La IAEN enfrentó la transformación institucional a lo largo de su historia, implicado múltiples cambios y situaciones de conflicto,	En el presente, el IAEN busca constituirse como una institución educativa de vanguardia a nivel ecuatoriano e internacional.

Elaborado por: el autor.

Fuente: (EEES, 2015, p. 11).

⁴ El objetivo del diagnóstico fue “realizar un diagnóstico estratégico del Instituto de Altos Estudios Nacionales, a fin de generar mecanismos de evaluación periódica en la institución”, se realizaron análisis FODA, Focus Group y la aplicación del Sistema de Análisis y Gestión Institucional (SAGI) para la autoevaluación actitudinal y análisis organizacional (Escuela de Estudios Estratégicos y Seguridad 2014, p.7).

El diagnóstico fue propuesto pero no aplicado y finalmente archivado.

- e) **Presupuesto:** Para la consecución de las actividades propias del IAEN, y siendo una institución pública, se sujeta al presupuesto estatal. A continuación se expone la fluctuación desde el año 2010 al 2016:

Tabla 8. Presupuesto IAEN

Año	Presupuesto	Ejecución
2010	\$8.563.553,72	\$4.022.283,84
2011	\$11.810.620,20	\$7.454.550,23
2012	\$14.589.537,26	\$10.738.687,01
2013	\$13.663.303,17	\$9.604.905,09
2014	\$15.201.421,68	\$13.363.370,55
2015	\$12.481.873,78	\$10.599.641,73
2016	\$8.051.044,52	\$7.125.524,47

Fuente: (IAEN, www.iaen.edu.ec, 2017)

Existe una diferencia entre la asignación y la ejecución presupuestaria; evidenciando que no se ejecutó el total de lo presupuestado, no se identifican las razones que impiden el cumplimiento del presupuesto, pero refleja que las estrategias de uso del presupuesto no fueron efectivas en los diferentes periodos.

- f) **Gestión de desarrollo humano:** El IAEN, obedece a los lineamientos propios del sector público, los manejos de sus recursos deben cumplir con la normativa vigente y en ese marco, la realización de las actividades de gestión del desarrollo humano.

La gestión del desarrollo Humano del IAEN, se determina que durante el 2016 se definió un sistema integrado de desarrollo del talento humano, haciendo referencia de manera específica a las “competencias y las capacidades de los servidores para que generen procesos efectivos, y las remuneraciones y beneficios sociales fueron planificados como una en la compensación equilibrada a sus esfuerzos” (Instituto de Altos Estudios Nacionales , 2016, p.28).

En el campo de gestión del desarrollo humano el IAEN se realizaron las siguientes actividades en el 2016:

Tabla 9. Gestión del desarrollo humano

Elemento	Descripción
Concursos de méritos y oposición	Realización de concursos para cargos de Docentes-Investigadores, en el 2015 nueve nombramientos.
Re categorización de puestos docentes	Cancelación de la diferencia remunerativa a docentes con un monto registrado en la resolución No RES-S025/No. 108/2015, aprobada por el CAU
Re categorización de las numeraciones de decanos	Cancelación de la diferencia remunerativa a docentes con un monto registrado en la resolución No RES-S032/No. 131/2015, aprobada por el CAU
Jubilación y compra de renuncia voluntaria a servidores	Personal docente y administrativo que cumplieron con los requisitos previos establecidos por ley, se acogieron al beneficio de la jubilación, y compra de renuncia.
Regularización de liquidaciones de haberes a ex servidores	Pagos de liquidación de haberes, a los ex servidores de la institución.
Seguridad Social	Afiliación al IESS, y pagos correspondientes.

Elaboración: el autor.

Fuente: (Instituto de Altos Estudios Nacionales , 2016, p. 28).

Las actividades expuestas en la tabla muestran que la institución realiza las gestiones básicas de desarrollo humano, en este caso el aspecto remunerativo y la estabilidad laboral, que incide positivamente en el clima laboral de una parte del personal, pero no expresa mecanismos de gestión enfocados en mejora del ambiente laboral.

- g) **Gestión Administrativa:** En el año 2016 el IAEN se manejó con un esquema denominado “Programación Anual de la Planificación de la Dirección Administrativa”, que contempla: servicios institucionales, logística, espacios y eventos institucionales, infraestructura, suministros, bienes sujetos a control y bienes de larga duración; y finalmente el proceso de compras públicas.

Tabla 10. Gestión Administrativa

Elementos	Descripción
Servicios institucionales	Contratación de servicios básicos, mantenimientos preventivos y correctivos, seguridad, limpieza, pólizas de seguro, hospedaje.
Logística, espacios y eventos institucionales	Lugares destinados a actividades académicas y relacionadas, que estén en condiciones adecuadas, y que cuenten con el mobiliario y equipamiento tecnológico requerido.
Infraestructura	Mantenimientos preventivos y correctivos de las instalaciones físicas: sistemas eléctricos, sanitarios, espacios recreativos, parqueaderos, accesos peatonales entre otros.
Suministros, bienes sujetos a control y bienes de larga duración	Constatación física de los suministros y bienes, sujetos a control bajo la responsabilidad del personal encargado de la institución.
Proceso de compras publicas	41 procesos de contratación pública, aplicados los procedimientos de acuerdo normativa.

Fuente: (Instituto de Altos Estudios Nacionales , 2016, p.29).

Los servicios administrativos brindan un soporte necesario para el desarrollo de las actividades institucionales y aportan a la satisfacción del personal que labora en la institución.

1.7.2 Estructura organizacional

Como se mencionó en el punto 1.7.1 literal a), se mencionaron los tres cambios principales en la estructuración del Instituto de Altos Estudios Nacionales, para esta investigación se expone su estructuración de conformidad a lo estipulado en el artículo 13 del Estatuto del Instituto de Altos Estudios Nacionales del año 2015, establecido de la siguiente manera:

- Procesos gobernantes como el Consejo Académico Universitario; Rectorado; y, Vicerrectorado.
- Procesos agregadores de valor con seis Centros académicos: Centro de Economía Pública y Sectores Estratégicos; Centro de Gobierno y Administración Pública; Centro de Relaciones Internacionales; Centro de Derechos y Justicia; Centro de Seguridad y Defensa; y, el Centro de Prospectiva Estratégica (Ceproec).

- Nueve Instancias Asesoras: Procuraduría; Coordinación General de Investigación; Dirección de Planificación; Dirección de Relaciones Interinstitucionales y Vinculación con la Sociedad; Dirección de Evaluación y Autoevaluación; Dirección de Comunicación Social; Dirección de Auditoría Interna; Dirección de Innovación Tecnológica; y, la Dirección de Bienestar Estudiantil.
- Nueve Instancias de Apoyo: Coordinación General Administrativa Financiera; Dirección Administrativa; Dirección Financiera; Dirección de Desarrollo Humano; Secretaría General; Registro Estudiantil; Archivo; Dirección de Biblioteca; y, la Dirección Editorial (IAEN, Estatuto del Instituto de Altos Estudios Nacionales, 2015, p. 13) .

Con el fin de fortalecer el mecanismo de acción académica y administrativa del IAEN, que busca el alcance de su misión⁵, contempla a través de sus Centros incrementar la oferta de programas de maestría, especializaciones y cursos de educación continúa dirigidos hacia funcionarios de la administración pública.

1.8 Planteamiento del problema

Las instituciones de educación superior al encontrarse en la constante búsqueda de la calidad, deben encontrar los mecanismos necesarios para asegurarla. Las organizaciones en este sentido necesitan buscar un valor agregado que les permita mantenerse y desarrollarse en el campo de la educación universitaria.

Las instituciones de educación superior enfrentan un gran reto ya que sus servicios son constantes hacia la sociedad y su oferta depende, en gran parte, de la atención que brindan las personas que laboran allí.

El personal es el elemento clave y determinante para que la institución demuestre un servicio de calidad con calidez. En el transcurso de vida institucional surgen situaciones de desmotivación, conformismo, insatisfacción que influyen en su desarrollo, por ello

⁵ La misión del IAEN establecida en la LOES es: “formar, capacitar y brindar educación continua, principalmente a las y los servidores públicos; investigar y generar pensamiento estratégico, con visión prospectiva sobre el Estado y la Administración Pública; desarrollar e implementar conocimientos, métodos y técnicas relacionadas con la planificación, coordinación, dirección y ejecución de las políticas y la gestión pública” (Estatuto del Instituto de Altos Estudios Nacionales, RES-S020/No. 090/2015).

hay que conocer las características del personal para incentivarlos hacia a un mejor desempeño.

Es importante determinar el nivel de satisfacción del personal, como se ha mencionado anteriormente, no se desarrollaron estudios de clima organizacional en el IAEN que pueda servir como antecedente.

El IAEN necesita contar con personal que aporten al desarrollo institucional mediante su capacitación constante, la preocupación por conocer qué motiva al personal para realizar su trabajo, entenderlos, investigar el clima organizacional en el que se desenvuelven.

Para aprovechar los recursos institucionales se necesita conocer su situación interna, por lo que es necesario realizar un diagnóstico que permita dilucidar los inconvenientes existentes y detectar los mecanismos de mejora, al analizar el clima organizacional en el IAEN permitirá evidenciar sus debilidades y poder tomar acción en ellas con un plan de mejora.

Las instituciones de educación superior al encontrarse en la constante búsqueda de la calidad, en este sentido necesitan buscar un valor agregado que les permita mantenerse y desarrollarse en el campo de la educación universitaria, para ello es preciso fortalecer el talento humano y el Clima Organizacional, sin embargo, en el IAEN en los últimos años no se ha evidenciado un fortalecimiento del CO, generando un desarrollo limitado en el alcance de los objetivos institucionales.

1.9 Pregunta de investigación.

A partir de los datos indicados en el presente capítulo, es pertinente plantear la siguiente interrogante:

¿Qué incidencia tiene el clima organizacional sobre el desarrollo laboral en el IAEN, basado en una medición del mismo?

1.10 HIPÓTESIS

Los cambios en la estructura institucional, la rotación de personal y la gestión administrativa inciden en el clima organizacional y el desarrollo institucional. El caso de estudio para analizar esta hipótesis es el Instituto de Altos Estudios Nacionales.

1.11 OBJETIVOS

1.11.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar el Clima Organizacional, su incidencia en el desarrollo laboral del personal administrativo y docente del IAEN y la elaboración de un plan de mejora.

1.11.2 Objetivos Específicos

- Determinar las **condiciones laborales** que caracterizan el clima organizacional del IAEN.
- Identificar las causas de **insatisfacción laboral** del personal docente y administrativo del IAEN, que incide en el clima organizacional de la institución.
- Elaborar un **plan de mejora del clima organizacional**, que favorezca al IAEN.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

El presente capítulo consiste en el análisis de las categorías aplicables al estudio sobre clima organizacional. Es necesario indicar que, si bien esta es una investigación en una institución de educación superior, se fundamenta en las teorías de la administración, en el manejo de personal y en el clima que, junto con las características organizacionales, conforman un sistema dinámico de funcionamiento.

Lograr un clima organizacional adecuado es un objetivo de desarrollo institucional, si la organización potencia y consolida su ambiente laboral podrá disponer de trabajadores comprometidos. Por ello, se inicia esta investigación presentando aspectos teóricos del clima organizacional y se considerará qué tipo de organización es, así como cuáles son sus capacidades.

2.1 LA UNIVERSIDAD COMO ORGANIZACIÓN

Dado que la mira central de este estudio estará puesta en una estructura organizativa formal del sector público, es necesario plantear algunos parámetros que sirvan de eje conceptual para apoyar la lectura e interpretación sobre el IAEN como organización.

Gallardo considera que:

La organización fue definida como la constitución de un doble organismo material y social de la empresa, esta etapa fue estudiada en base a la experiencia norteamericana de inicios del siglo XX por Taylor, en la actualidad la organización está enmarcada como la creación de una estructura organizativa, donde está enfocada directamente a las partes para alcanzar las metas de una empresa (Gallardo, 2008, p. 78).

Para Enrique Franklin y Mario Krieger, en su libro *Comportamiento Organizacional* definen que “las organizaciones son entidades sociales coordinadas, que operan de manera deliberada para alcanzar metas específicas -tarea imposible de realizar por individuos que actúan solos- a través de una estructura determinada” (Franklin & Krieger, 2011, p. 98).

Las organizaciones están formadas principalmente por personas, que se interrelacionan a diario con el fin de realizar las actividades necesarias para lograr sus metas. La gran variedad de organizaciones tiene sus particularidades como su giro de negocio y

tamaño; es así que para la presente investigación se identifican las que buscan lucro (organizaciones privadas) y las instituciones públicas, que son organizaciones que representan al Estado y se enfocan principalmente sus actividades con fines sociales, por lo que se exponen los siguientes conceptos:

“Las instituciones públicas son consideradas como un gran sistema dirigido al control de personal y coordinación de procesos, es necesario que se las reconozca como entes de cultura viva que pueden mantenerse en el tiempo” (Álvares & Chica, 2008, p. 23).

Marchán y Oviedo consideran que:

Las instituciones públicas justifican su creación y actuación generando bienes y servicios públicos que se canalizan para satisfacer los requerimientos de los/as ciudadanos, conduce a que las misiones de las organizaciones del sector público se definan en el marco legal que las crea desde la perspectiva de su valor agregado o contribución a los/as ciudadanos/as o usuarios externos de sus servicios (Marchán & Oviedo, 2011, p. 16).

Ramió menciona que: “La organización burocrática es un sistema organizativo basado en un conjunto de funciones formales establecidas mediante reglas legales, racionales, escritas y exhaustivas” (Ramió, 2016, p. 23).

Los autores Marchán, Oviedo y Ramió, mencionan que las instituciones públicas deben cumplir con las siguientes funciones: utilizar sistemas de control de personas y procesos; generar bienes y servicios con eficiencia; y, cumplir con la normatividad, para alcanzar los objetivos para los que fueron creados.

Las estructuras organizacionales como las universidades, son entes que se encuentran en interacción constante con la comunidad universitaria.

Según (Hall, 1996; Etkin, 2006) mencionan que:

Todas las organizaciones, entre ellas las universidades, son definidas como un conjunto de actores sociales en interacción, reunidos en base al logro de ciertos objetivos claramente delimitados, organizados mediante una estructura formal de normas y autoridad y con recursos o elementos instrumentales para lograrlos (Claverie, 2013, p. 7).

En este contexto, las universidades están establecidas como estructuras formales que, para lograr sus objetivos, necesitan del trabajo de las personas y una estructura definida con enfoque educacional.

En la LOES se estipula que el Instituto de Altos Estudios Nacionales es la Universidad de Posgrados del Estado; una organización de educación superior que cumple con las características antes mencionadas (posee una estructura formal, bases normativas, genera servicios, y posee recursos asignados), cuya misión consiste en proporcionar a la ciudadanía servicios de educación superior.

En el capítulo uno se mencionó el origen del clima organizacional a través de las diferentes escuelas, las diferentes etapas de las organizaciones y los retos que ha atravesado (principalmente en el ámbito de modelo de organización, el trabajo y el clima organizacional). Los autores citados reconocen que la organización es un sistema con un fin y un objetivo común entre sus partes, que trabajan generalmente para satisfacer un conjunto de necesidades; además coinciden en que su estructura conlleva una formalidad y racionalidad administrativa de funcionamiento.

2.2 CONCEPTUALIZACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

La universidad es una organización social que está relacionada con la búsqueda, transmisión y difusión de conocimientos, que trata de canalizar sus servicios a la sociedad. Las organizaciones tienen realidades diferentes, están sujetas a cambios y a distintos métodos de manejo administrativo, con el estudio de clima organizacional se permitirá exponer varios conceptos.

Para comprender los diferentes conceptos de clima organizacional, en el presente capítulo se exponen las concepciones de varios autores, los mismos que aportan la base teórica para el análisis del caso de estudio.

El enfoque de Denison (1996) y Schneider (2000), definen el clima organizacional como:

Es una descripción de algo experimentado por los servidores, y que estos observan y sienten respecto a prácticas, políticas, procedimientos, rutinas y recompensas; es decir, se trata de percepciones, sentimientos y conductas observadas, pudiendo ser temporales,

subjetivas y posiblemente sujetas a la manipulación por las figuras de autoridad (Uribe, Patlán, & García, 2014, p. 198).

El concepto indica que las actitudes del personal están influenciadas por la rutina y el manejo de los mandos jerárquicos superiores, los cuales inciden en el ambiente interno organizacional.

Para identificar el ambiente interno de una organización, el Instituto Nacional de Ecología de México-INEM (2008), recomienda que las organizaciones deben realizar procesos de diagnóstico:

Analizar el clima organizacional en el sector gubernamental es de suma importancia, este factor puede impactar significativamente sobre los resultados obtenidos en el desarrollo humano y profesional de los servidores públicos (Bernal González, Pedraza Melo, & Sánchez, 2014, p. 32).

Como bien lo menciona Bernal, Pedraza y Sánchez, las instituciones públicas deben analizar su CO y proponer mecanismos de fortalecimiento.

El CO, es el ambiente de trabajo caracterizado por la percepción de sus miembros, y el nivel de productividad que alcanzan; en el caso del sector público el clima está vinculado con a las percepciones de los funcionarios públicos, lo mencionado se basa en lo que mencionan los siguientes autores:

“El CO se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo afecta a su comportamiento al desempeño de ésta” (Robbins, 2009, p. 54). Este concepto menciona que los individuos son quienes generan el ambiente de trabajo.

Concepto que es compartido por Frank y Krieger (2011, p 90), mencionan que: el “Clima Organizacional es el campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, los grupos y la estructura tienen en la forma de actuar de la organización, y su propósito es mejorar el desempeño de ésta”.

El ambiente organizacional influye en el comportamiento laboral como lo señalan Santana y Cristancho (2016, p.136) mencionando que, “El clima laboral se puede explicar cómo la suma de las condiciones, tanto físicas como emocionales, en las que los colaboradores de una organización realizan su trabajo día a día”.

Santana y García mencionan que el CO es la interacción de sus miembros con un fin común, como lo indican a continuación:

La suma de las percepciones de cada empleado de su entorno, tanto físico como humano, en el cual desarrollan sus labores profesionales día a día. La calidad de las condiciones de dicho clima es directamente proporcional al nivel de satisfacción del talento humano de la organización, que se ve traducido en la efectividad del cumplimiento de sus funciones, por lo tanto, en la productividad y competitividad general de la empresa (Santana, 2013, p. 20).

El clima organizacional es la identificación de características que hacen los individuos que componen la organización y que influyen en su comportamiento, lo que hace necesario para su estudio, la consideración de componentes físicos y humanos, donde prima la percepción del individuo dentro de su contexto organizacional (García Solarte M. , 2011, p. 76).

Rensis Likert define al clima organizacional como:

Un sistema abierto compuesto por elementos estructurales que tienen que ver con el individuo y su participación y que afectan un comportamiento; son permanentes, objetivos, describen y caracterizan una organización y la distinguen de otra; asimismo, describen el sentimiento que el empleado tiene de su empresa en cuanto a las oportunidades que ésta ofrece, sus valores y recompensas por un buen rendimiento (León Gonzalez, 2000, p. 25).

El CO constituye un medio de interacción, “El Clima organizacional, refiere a la integración de la organización, como un atributo que permite coordinar sus operaciones más allá de la estructura y los mecanismos formales. Esto implica que los miembros comparten significados, objetivos, valores, normas y motivos” (Blanco, 2009, p. 682).

“El Clima organizacional podría ser la puerta de entrada al proceso de aseguramiento de la calidad, dando que son las personas, de todos los niveles, las que hacen posible el éxito de este tipo de proyectos” (León, 2000, p. 29).

En resumen los conceptos citados de CO tiene importantes aportes entre los que se pueden resaltar a continuación: El INEM, menciona que los resultados dependen de los servidores; Denison y Schneider, afirman que los servidores son susceptibles a la influencia de la autoridad; Robbins señala que el comportamiento de las personas afecta a la organización; Franklin & Krieger también afirman que depende de los individuos el

desempeño de la organización; Santana y Cristancho de manera similar afirman que depende de los colaboradores hacer que la institución funcione; García M, asevera que los individuos son la base de la organización; lo que tiene relación con lo que menciona León que asegura que el desenvolvimiento laboral de las personas hacen posible el éxito de la organización; Likert además menciona que la organización es un sistema abierto, y que en cuanto más oportunidades da al personal este rinde mejor; Blanco E, refiere que el CO permite establecer un sistema de integración.

Teniendo en cuenta los aportes conceptuales previamente citados, se puede indicar que el clima organizacional es la percepción y comportamiento de las personas en su medio laboral, además de ser el medio de conexión entre el personal y la organización, una especie de ciclo constante como se grafica a continuación:

Gráfico 5. Ciclo del clima organizacional



Elaborado por: el autor.

Todas las definiciones citadas, resaltan la importancia del clima organizacional, se observa que los autores comparten conceptos comunes y coinciden en la mayoría de casos en que el clima organizacional es la percepción que tienen los trabajadores en función del ambiente laboral y que inciden en su desempeño y comportamiento; por lo que tiene un impacto directo en los resultados organizacionales. Entre las definiciones revisadas podemos mencionar que el concepto más integrador es el de Likert, que será usado como base para el presente estudio ya que toma al clima organizacional como un

sistema abierto; es decir, que debe ir cambiando y desarrollándose en función del medio en que se desenvuelve.

2.3 DIMENSIONES PARA EL ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

En el marco de la presente investigación, las percepciones de los empleados dentro del IAEN se describen considerando diversas dimensiones del clima organizacional, acordes a “las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos” (Sandoval Caraveo, 2004, p. 85).

Entre las principales se exponen las siguientes:

Tabla 11. Dimensiones de CO por Litwin y Stringer

1) Estructura	La cantidad de reglas a seguir, los procedimientos, trámites y otras limitaciones que enfrentan diariamente. Se basada en la burocracia.
2) Responsabilidad	La autonomía en la toma de decisiones relacionadas al trabajo que realizan, se realiza el trabajo de manera eficiente sin tener que ser evaluado por su jefe.
3) Recompensa	Se utiliza más el premio que el castigo.
4) Desafío	El sentimiento que tienen los miembros de la organización, sobre los desafíos impuestos por la organización.
5) Relaciones	El ambiente de trabajo y las relaciones personales que se dan dentro del mismo, es decir entre jefe - empleados y viceversa.
6) Cooperación	El vínculo de ayuda que existe entre empleados y los directivos de la empresa.
7) Estándares	El énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
8) Conflictos	El grado en que los miembros de la organización, aceptan las opiniones diferentes y enfrentan los problemas.
9) Identidad	Es el sentimiento de pertenencia a la institución.

Fuente: (Gonçalves, 98, p. 1)

Por su parte Likert, citado por Brunet, 2004, mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

Tabla 12. Dimensiones de clima organizacional de Likert

1. Métodos de mando	Como se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Fuerzas motivacionales	Los procedimientos para motivar a los empleados.
3. Procesos de comunicación	Los tipos de comunicación, así como la manera de ejercerlos.
4. Procesos de influencia	La interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Procesos de toma de decisiones	La pertinencia de la información en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.
6. Procesos de planeación	La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Procesos de control	El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Rendimiento y perfeccionamiento	La planeación, así como la formación deseada.

Elaborado por: el autor.

Fuente: (García & Ibarra, 2012, p.1).

Campbell (citado por Silva, 1996) estima que un cuestionario de clima debe contemplar las siguientes dimensiones básicas: 1. Autonomía individual; 2. Grado de estructura del puesto; 3. Recompensa; 4. Consideración, agradecimiento y apoyo.

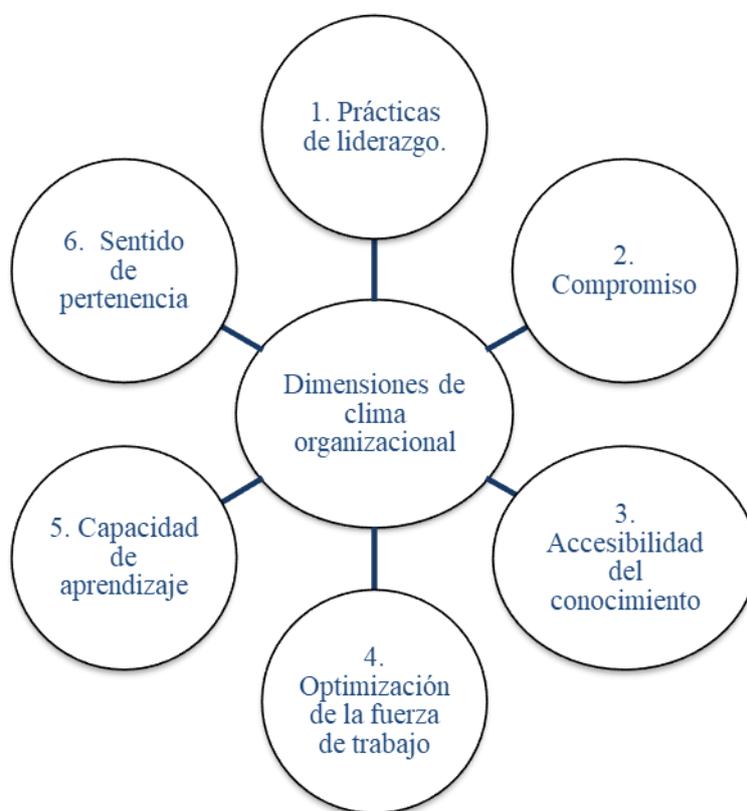
A pesar de que los autores citados coinciden en los enfoques del concepto de clima organizacional, no hay un acuerdo en las dimensiones para poder establecer una escala estándar de medición.

Por otro lado, en diferentes estudios de clima organizacional realizadas por Santana y Cristancho (Acsendo) en Latinoamérica, diseñaron un instrumento que mide el clima organizacional en instituciones públicas, inclusive realizó estudios dentro del Ecuador (Consejo Nacional del Ecuador CNE); para sus investigaciones usan seis dimensiones como son:

1. Prácticas de liderazgo, son un conjunto de prácticas que pueden observarse y aprenderse.

2. Compromiso; “Representa el estado en el que el trabajador se identifica y extiende una liga afectiva con la organización, con sus metas, y desea seguir siendo miembros de esta” (Betanzos Díaz & Paz Rodríguez, 2007, p. 1).
3. Accesibilidad del conocimiento, “es el proceso constante de presentar y usar de un modo más eficiente el conocimiento y la experiencia del negocio, de forma que mejore el alcance del empleado para conseguir ventajas competitivas” (Lahaba & León Santos, 2001, p. 1).
4. Optimización de la fuerza de trabajo, se trata de alinear los procesos clave de la gestión de recursos humanos con la estrategia de la institución.
5. Capacidad de aprendizaje, “es el aprovechamiento máximo del conocimiento de los miembros, para lograr la adaptación al cambio, mejorar la capacidad de respuesta y, por ende, un mejoramiento de sus resultados productivos” (Milian Díaz, Lugo González, & Cespón Castro, 2016, p. 1).
6. Sentido de pertenencia, es la aptitud de considerarse y de sentirse integrante de un grupo.

Gráfico 6. Dimensiones de clima organizacional



Elaborado por: el autor.

Fuente: (Santana, Carlos; Crispancho, Fernando, 2015, p. 8).

Las dimensiones citadas por los diferentes autores se interrelacionan y definen en forma paralela a las señaladas por Santana y Crispancho. En el gráfico No. 6 se presentan seis dimensiones de medición, éstas serán abordadas en el presente estudio del clima organizacional ya que fueron aplicadas también al sector público en donde se encuentra el IAEN, que nos ayuda a estructurar la encuesta de clima organizacional y cumplir con el objetivo de determinar sus condiciones laborales.

2.4 MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Los métodos para medir el clima organizacional en el IAEN deben garantizar la validez de los instrumentos a usarse.

Según lo menciona Castillo en su libro Administración de personal:

El clima organizacional debe ser medido en base a evaluaciones más o menos intuitiva e informal, es decir esta debe ser establecida cuando se presenten problemas importantes y se

considere como un estudio importante. Las dos técnicas principales que se suelen utilizar son los “Focus Groups” (grupos de conversación focalizada) y las encuestas de clima. Ambas técnicas deben ser aplicadas por expertos (Castillo Aponte, 2006, p. 23).

Se toma el presente tema ya que es indispensable establecer el mecanismo de medición del clima organizacional en el IAEN, con la ejecución de los siguientes procedimientos

- Realizar una evaluación preliminar del clima organizacional (identificación, motivación, integración, etc.) recurriendo a su propio criterio y consultando al equipo de gerentes y a personal clave de la empresa.
- Si la evaluación preliminar del clima organizacional identifica que sus características son adecuadas o que los problemas que no son críticos, seguramente no necesitan realizar un estudio profesional del mismo. Sin embargo, debe mantenerse vigilante.
- Si la evaluación preliminar del clima organizacional identifica problemas críticos, considere la conveniencia de realizar un estudio del mismo para conocerlo con mayor precisión. Para esto es conveniente recurrir a especialistas.
- Una vez realizado el estudio de clima organizacional, identifique las áreas que deben ser mejoradas y diseñe un plan integral de acción y seguimiento, con la ayuda de especialistas (Castillo Aponte, 2006, p. 50).

El procedimiento utilizado para la medición del clima organizacional del IAEN, debe ser ajustado a la realidad institucional, por lo que se prioriza la participación del personal con el fin de obtener resultados certeros; luego de la medición del clima laboral se obtendrán los datos necesarios para la elaboración de un plan con las estrategias de mejora.

Existen varios tipos de herramientas de medición que los investigadores de clima organizacional usan; entre los métodos más usados está el cuestionario. En la presente investigación el cuestionario se enfocará en las seis dimensiones citadas en el gráfico 6, planteando la opción de respuesta múltiple para los ítems considerando la escala tipo Likert, que nos permite realizar mediciones de actitudes y conocer el grado de conformidad que tiene el personal sobre la marcha organizacional.

La escala de Likert, utiliza un formato de respuestas en los que tienen que elegir una alternativa de respuesta en la que se especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo, por ejemplo: totalmente de acuerdo, parcialmente de acuerdo, en desacuerdo.

Con esta herramienta de medición se cumplirá el objetivo de Identificar las causas de insatisfacción laboral que incide en el clima organizacional del IAEN.

2.5 TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT

La teoría de Clima Organizacional de Likert es una de las más dinámicas y explicativas, indica que la reacción del trabajador se determina por la percepción que tenga sobre la administración de la institución en la que labora, por lo que lo estimula a participar y lo motiva a trabajar.

La teoría de Likert establece que la reacción del personal depende de las condiciones organizacionales. Las características del medio ambiente laboral son percibidas de diferente manera por el personal, esta percepción se convierte en una variable de comportamiento laboral. Para identificar el tipo de clima organizacional del IAEN se aplica la teoría de Likert, que establece tres tipos de variables, que definen las características propias en una organización:

Tabla 13. Modelo de organización de Likert

Variables causales o independientes	Variables intermedias	Variables finales o dependientes
Se encuentran: la estructura organizativa y su administración; controles; políticas; y, liderazgo. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.	Miden el estado interno y la salud de una empresa reflejados en aspectos como: la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.	Resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, reflejan los logros obtenidos como: productividad; gastos de la empresa; ganancias y pérdidas.

Fuente: (Sandoval Carabeo, 2004, p. 86).

La interacción de las variables influye en la percepción del trabajador sobre la institución; trayendo como consecuencia el tipo de clima organizacional, así como de cuatro sistemas, descritos a continuación:

Tabla 14. Tipos de Clima Organizacional según Likert

1. CLIMA DE TIPO AUTORITARIO	2. CLIMA DE TIPO PARTICIPATIVO.
<p>Sistema I. Autoritarismo explotador:</p> <p>La dirección no confía en sus empleados, las decisiones se toman en la cima de la organización, se trabaja con temor, la comunicación se da en forma de instrucciones.</p>	<p>Sistema III. Consultivo:</p> <p>La dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima, pero los subordinados pueden hacerlo en los niveles más bajos, se satisfacen las necesidades de estima, existe la interacción por ambas partes.</p>
<p>Sistema II. Autoritarismo paternalista:</p> <p>Existe confianza entre la dirección y los subordinados, algunas decisiones se toman con los niveles inferiores, los castigos y las recompensas se usan para motivar a los empleados. Se da la impresión de un ambiente estable y estructurado.</p>	<p>Sistema IV. Participación en grupo:</p> <p>Existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, se toman decisiones en conjunto, la comunicación es amplia. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.</p>

Elaboración: El Autor.

Fuente: (Sandoval Carabeo, 2004, p. 87).

Tanto el sistema I y II pertenecen a un clima cerrado que se caracteriza a una organización burocrática y rígida, donde se da la existencia de una estructura severa lo que da como resultado un clima muy desfavorable, en cambio los sistemas que corresponden al III y IV, hacen referencia a un clima abierto con una estructura muy flexible donde el mismo está basado en crear un clima favorable en la organización y ayuda que los objetivos sean alcanzados por todos quienes son parte de la organización.

Los climas participativos permiten que la motivación, genere un mejor rendimiento laboral, y que la institución y el personal se integren para canalizar el alcance de objetivos comunes.

Los tipos de clima organizacional expuestos por Likert, tienen características que permiten ubicar a una organización en un tipo de sistema, es importante identificar el

clima que se desarrolla en la organización, debido a que se podrán aplicar estrategias para impulsar o cambiar el clima.

Con los sistemas establecidos por Likert, se obtiene la base teórica que permite ubicar al IAEN en un tipo de clima organizacional, el beneficio de conocer el clima es que nos ayuda a dar una ruta de trabajo, y permite definirla dentro de uno de los sistemas expuestos.

2.6 PRODUCTIVIDAD Y CLIMA ORGANIZACIONAL

En la actualidad, la relación entre productividad y clima organizacional en las instituciones públicas y privadas son factores determinantes de sobrevivencia, tomando en cuenta que su interrelación constituye un pilar para asegurar éxito de la organización. Las relaciones laborales en el IAEN pueden determinar los niveles de productividad y competencia en el sector de la educación superior, si el ambiente laboral no es óptimo se corre el riesgo de que la calidad y el nivel bajen, por ello mantener un clima organizacional adecuado resulta un factor estratégico de desarrollo.

Los modelos organizacionales cada vez se encuentran más pendientes de conseguir mayores niveles de productividad, esto a su vez ha incrementado el interés de generar esquemas de motivación, incentivos para los servidores. “La productividad es la forma más eficiente para generar recursos midiéndolos en dinero para hacer rentables y competitivos a los individuos y sus sociedades” (Herrera, 2013, p. 34).

Se pueden indicar cuatro escenarios para identificar la relación entre Clima organizacional vs producción:

Gráfico 7. CO vs Productividad

Versus		CLIMA ORGANIZACIONAL	
		+	-
PRODUCTIVIDAD	+	+ Clima organizacional + Productividad	- Clima organizacional + Productividad
	-	+ Clima organizacional - Productividad	- Clima organizacional - Productividad

Fuente: (Curaloto, 2012, p. 1).

El **cuadrante superior izquierdo**. - Este escenario, es el más deseable cubre los objetivos de los trabajadores y los de la organización (un buen sistema de salarios, incentivos, desarrollo de carreras profesionales, etc.) (Curaloto, 2012, p. 1).

El **cuadrante superior derecho**. - En este escenario la institución puede aumentar su productividad, sin preocuparse por mejorar la motivación del personal, se generan “políticas del miedo”, (penalizaciones, sanciones o despidos). Las actuaciones de un buen gerente (órgano directivo), más que un buen líder, garantizará, un alto potencial productivo y de eficiencia en un clima laboral bajo (Curaloto, 2012, p. 1).

El **cuadrante inferior izquierdo**. - Que la institución se preocupe por conseguir un buen clima laboral, no garantiza una productividad elevada, ya que, el alcanzar objetivos individuales y de grupo, no implica alcanzar objetivos que eleven la productividad (Curaloto, 2012, p. 1).

El **cuadrante inferior derecho**. - Este escenario, sintetiza una situación en la que la empresa no logra, ni una buena productividad, ni un buen clima laboral, debido en gran parte al hecho que carece de una dirección efectiva, capaz de garantizar la motivación y el rendimiento del personal (Curaloto, 2012, p. 1).

En la actualidad las organizaciones además de buscar un buen clima organizacional, también persiguen mejorar su productividad; por ello, buscan los escenarios ideales en que las herramientas administrativas aporten al desarrollo del escenario más deseable entre trabajador y organización.

Las instituciones pueden atravesar los diferentes escenarios obteniendo resultados parciales. En el caso del IAEN, se buscará establecer un plan de mejoramiento que permita situarlo en el cuadrante superior izquierdo, en este escenario existe un equilibrio entre un buen clima organizacional y buena productividad. Ubicar al IAEN en el estado ideal de buen funcionamiento interno y mejor servicio a la comunidad universitaria, debe respaldarse en la gestión de las autoridades que deberán ejercer sus funciones de manera eficiente para que la institución sea administrada de manera efectiva, optimizando el uso de los recursos disponibles.

2.7 FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES LABORALES

Gran parte del tiempo las personas se dedican a largas jornadas laborales dentro de sus sitios de trabajo, por ese motivo es necesario revisar qué factores influyen en su desarrollo; existen algunos aspectos que el IAEN debe tomar en consideración para la satisfacción y desempeño laboral en favor de los servidores y las servidoras públicas que allí laboran, entre los factores tomados en cuenta para el estudio de clima organizacional están:

- **Satisfacción de trabajo**, que es un conjunto de sentimientos en que el trabajador percibe su trabajo, y se manifiestan en diferentes actitudes laborales. Según Kordelio y Jara manifiestan que: “La satisfacción del trabajo está vinculada a los objetivos que se desea perseguir y por lo mismo ayuda a que los directivos tengan una idea de las tareas en el comportamiento a futuro” (Kordelio & Jara, 2000, p. 40).
- **Autoestima**, es el deseo del trabajador por ser reconocido dentro del equipo de trabajo. Montoya define que: “La autoestima es el centro de atención que se debe dar para que los empleados generen y muestren sus habilidades y mejoren en el desempeño en las actividades que realizan a diario” (Montoya, 2001, p. 45).

- **Trabajo en equipo**, Acosta considera que: “es el resultado eficiente del trabajo en conjunto y la relación de los puntos de vista de cada uno para llegar a un objetivo en común. Aquí se presenta una estructura de trabajo donde cada una de las partes interactúan de manera efectiva para el desarrollo de las actividades, se producen ciertos beneficios como son el liderazgo, y los patrones de comunicación (Acosta, 2011, p, 78).
- **Capacitación de trabajador**, “Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible” (Santos, 1992, p. 4). El objetivo de la capacitación básicamente es mejorar las labores realizadas por los empleados, en el artículo 71 de la LOSEP se establece garantizar y financiar la formación y capacitación continua de las y los servidores públicos; y, en el artículo 156 de la LOES, estipula que en las universidades públicas garantizará para la capacitación y perfeccionamiento permanentes del personal docente.
- **Motivación Intrínseca**: “la tendencia inherente a buscar la novedad y el desafío, a extender y ejercitar las propias capacidades, a explorar, y a aprender” (Ryan & Deci, 2000, p. 3). La motivación requiere de condiciones de apoyo, una forma de animar al personal para que desempeñen bien sus actividades, y así se pueda cumplir los objetivos de una manera eficiente.
- **Reconocimiento de logros**, dentro de la teoría de la motivación de Maslow, las necesidades de estima incluyen el reconocimiento y el logro de la persona, “[...] reconocer el trabajo de las personas es reforzar el comportamiento y acciones que están bien y que la empresa quiere que se sigan dando” (Soto, 2017, p. 1). Es decir, que se basa en reconocer los desempeños y resultados, de los trabajos realizados, generalmente se los retribuye económicamente y mediante elogios por su buen trabajo.

Los factores citados son responsabilidad de la institución, y depende del apoyo de las autoridades o responsables, para incentivar de manera adecuada al personal y favorecer al clima organizacional.

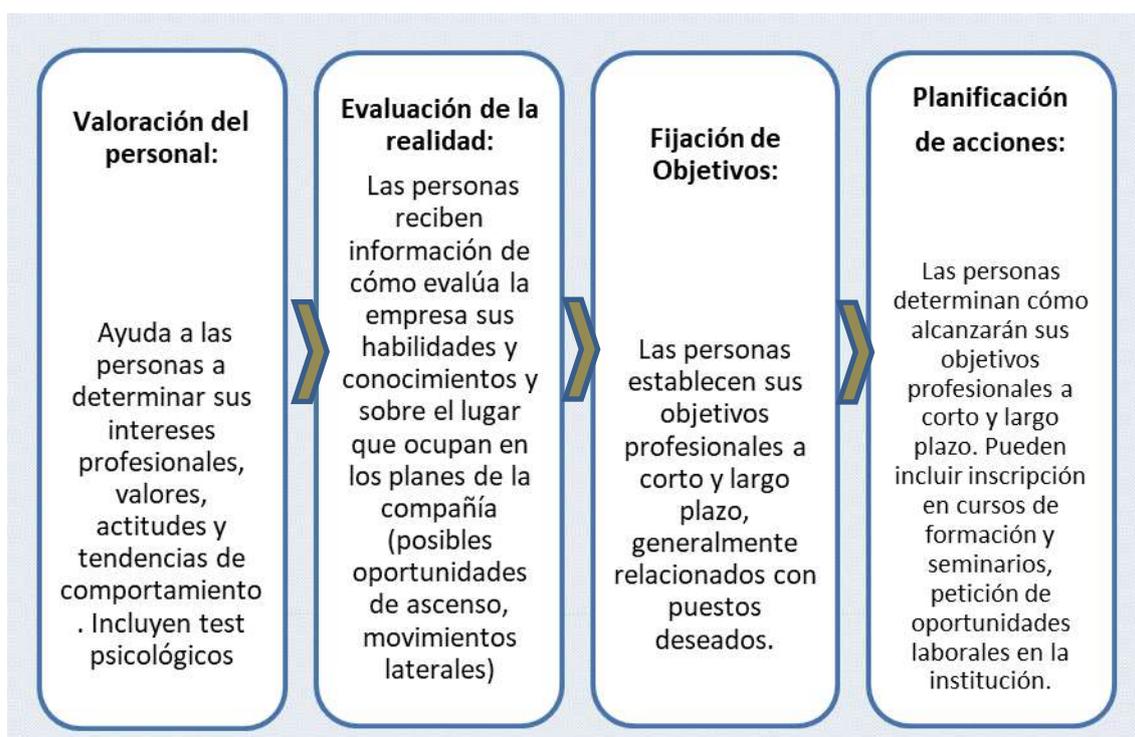
Mediante la propuesta del plan de mejora del clima organizacional en el IAEN, se propenderá a que su personal tenga la oportunidad de desarrollo profesional, apoyado en

la regulación pertinente para el sector público como en la LOES que mediante su artículo 156 establece que se debe garantizar la capacitación y el perfeccionamiento del personal docente de manera permanente, de manera similar en la LOSEP que determina el subsistema de formación y capacitación para orientar el desarrollo integral del talento humano. Para Fernández: “El desarrollo profesional es el proceso por el que las personas progresan a través de una serie de etapas caracterizadas por distintas tareas de desarrollo, actividades y relaciones” (Fernández Losa, 2002, p. 67).

El desarrollo profesional está determinado por las condiciones en el que desarrolla su trabajo. “El desarrollo profesional [...] debe transformarse al compás de los cambios que se están operando en los sistemas sociales y económicos. Para hacerlo son necesarias estrategias sistémicas de acción y no políticas parciales” (Velaz de Medrano, y otros, 2009, p. 11).

El desarrollo profesional del personal del IAEN puede planificarse año a año, se lo puede hacer constar dentro de un sistema de apoyo institucional, a fin de garantizar la calidad y fortalecer las capacidades del personal. El sistema de planificación de desarrollo profesional en las instituciones posee diferentes elementos; según Nicolás Fernández (2002), todas ellas incluyen componentes en común como los mostrados en el siguiente gráfico:

Gráfico 8. Componentes de los sistemas de planificación del desarrollo profesional



Fuente: (Fernández Losa, 2002, p. 71).

Los componentes indicados conforman sistemas deseados, generan oportunidad de crecimiento profesional, proyección de metas y planes, además de fortalecer el clima organizacional.

Los factores y los componentes descritos, son insumos que aportan a la construcción del cuestionario que se usa en la presente investigación, que permite recabar información y proponer el plan de mejora de clima organizacional.

2.8 CAMBIO ORGANIZACIONAL

El IAEN atravesó cambios estructurales, marcados por la decisión política del momento que originalmente estuvo bajo la dirección de las Fuerzas Armadas, y posteriormente se puso en manos la administración civil desde el año 2008, a partir de este año se evidencia un cambio constante y en periodos cortos de las diferentes administraciones, para Cepeda el cambio organizacional es “la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra la empresa tanto en su medio ambiente interno como en el externo, mediante el aprendizaje” (Cepeda, 2012, p. 1).

Para González y Perozo el cambio organizacional es “el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional” (González & Perozo, 2012, p. 1).

Como mencionan los autores los cambios organizacionales son transformaciones y variaciones que sufren las instituciones produciendo nuevos comportamientos. Para enfrentar los cambios organizacionales debemos preparar estrategias que garanticen una correcta adaptación y fortalecimiento en el manejo administrativo. El presente estudio de caso se tiene una visión de soporte a mandos administrativos de los diferentes grados jerárquicos del IAEN, que permita el aprendizaje continuo para establecer cambios duraderos y efectivos, a continuación, se exponen los modelos más relevantes y que aportan a la presente investigación.

2.9 TIPOS DE MODELOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

Para realizar un cambio organizacional efectivo, debemos considerar el comportamiento del personal en el trabajo y la influencia que ejerce en la organización. En la literatura académica se encuentran distintos modelos sobre cambio organizacional, para la presente investigación, se establecerá un modelo que encamine el cambio acorde a la realidad del IAEN.

Galarza considera que:

Los modelos de cambio organizacional tienen diversas características, dependiendo del autor y su enfoque. No existe una mejor manera de realizar un cambio organizacional, pues dependerá del tipo de empresa y el tipo de cambio que se desee realizar. Sin embargo, se debe utilizar el modelo más adecuado, tomando en cuenta los antecedentes propuestos por los principales autores del Desarrollo Organizacional y la situación en que se encuentre la organización (Garza, 2013, p. 1).

Los modelos que se presentan a continuación, describen ciertas características que permiten identificar: orientación, enfoque, cambios, interrelación, y entorno. Cada autor muestra un modelo, de esta manera se indica que existen bases científicas que demuestran que se pueden realizar cambios organizacionales, lo que permite indicar que los cambios en el IAEN pueden desarrollarse en apego a un modelo específico, se describen brevemente cinco diferentes tipos de modelos de cambio organizacional:

- **Modelo de Lewin:** Puede ser utilizado en cambios discretos presentan un inicio y un fin, como el cambio de tecnologías de operación en un proceso productivo. El autor recomienda tomar en cuenta el análisis de fuerzas, para lograr una transición suave, con la importante participación de los involucrados (Garza, 2013, p. 1).
- **Modelo de Conner:** Se centra en el individuo, este modelo puede ser utilizado en cualquier circunstancia, su objetivo básico es desarrollar habilidades de firmeza y flexibilidad en el administrador. Es adecuado para un individuo común; puede explicar los cambios en el ámbito personal de la vida de cualquier persona. Integra factores aplicables a diferentes tipos de organizaciones. Desafortunadamente el autor no propone una metodología para realizar la transición del cambio, como lo hacen otros (Garza, 2013, p. 2).
- **Modelo de Burke:** Tiene una ventaja sobre otros modelos, es un modelo general basado en las teorías del desarrollo organizacional y su base es la planeación; sin embargo, no toma en cuenta la existencia de cambios emergentes (Garza, 2013, p. 5).
- **Modelo de Redes de Cambio Organizacional para Administradores Medios de Schaafsma:** Se basa en el administrador medio que está presente en la mayoría de cambios organizacionales; permite al administrador reflexionar sobre el proceso de cambio, en este modelo juega un doble papel, tanto de actor como parte de la acción, y de investigación al reflexionar sobre la acción. El modelo permite el aprendizaje, lo cual es muy valioso para futuros cambios.

El Modelo Schaafsma se considera muy adecuado para pequeños y medianos empresarios, ya que en muchas ocasiones no cuentan con los suficientes recursos para contratar asesores que les ayuden a implementar cambios (Garza, 2013, p. 6).

Para el proceso de cambio en este modelo se identifican cinco momentos:

- 1.- Planear el cambio, tomando en cuenta experiencias pasadas.
- 2.- Hacer, implementar el cambio en base a las experiencias similares.
- 3.- Verificar que el modelo sea adaptable.

4.- Actuar, tomar acción en el proceso de cambio.

5.- Reflexionar sobre lo sucedido y los resultados obtenidos luego del cambio realizado.

El cambio se realiza por los mandos medios, a través de las redes internas y externas, por lo tanto, es el responsable directo del cambio organizacional. Con lo mencionado se puede decir que los mandos medios del IAEN pueden enfrentar el proceso de cambio usando sus redes de trabajo entre las áreas.

Modelo AMIGO de Peiró: Presenta todos los elementos que intervienen en una organización, pero ésta no es una metodología de cambio propiamente dicha. Debido a su naturaleza sistémica, el modelo puede ser utilizado para describir cualquier tipo de cambio organizacional. Para aplicar el modelo es necesario entender cuál es la misión de la empresa (Garza, 2013, p. 8).

2.10 COMPARACIÓN DE MODELOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

Tabla 15. Comparación de modelos de cambio organizacional

CARACTERÍSTICAS	MODELO:				
	LEWIN	CONNER	BURKE	SCHAAFSMA	PEIRO
Orientado hacia la persona	Su enfoque básico se centra en el cambio del comportamiento del individuo	Habla de crear un prototipo de persona orientada al cambio, pero manteniendo el control sobre sus acciones	Ve el cambio desde el punto de vista del líder, es el que maneja las dimensiones del cambio	El administrador medio es la base para el cambio organizacional, utiliza sus redes de trabajo. Utiliza el liderazgo situacional.	Los cambios en los sistemas tecnológicos afectan el trabajo de las personas y esta relación debe ser explicada
Enfoque hacia la planificación	El cambio organización en función de 5 fases principales: Detección, preparación, descongelar, movimiento, congelar	No toma en cuenta este factor directamente; únicamente en función de las habilidades del individuo	Hace un fuerte énfasis en este factor, tomando en cuenta la comunicación de los planes hacia los individuos involucrados	Hacer planes basados en la experiencia anterior, como una aproximación inicial	Considera tres cambios organizacionales (rediseño, desarrollo y transformación). Considera la planeación del rediseño como detonador del cambio organizacional.

CARACTERÍSTICAS	MODELO:				
	LEWIN	CONNER	BURKE	SCHAAFSMA	PEIRO
Toma en cuenta cambios emergentes	No toma en cuenta este factor	La habilidad de “resistencia” del gerente debe de ayudar a salvar los cambios. Crear compromiso en las personas y saltar obstáculos	Habla de un plan de cambio y hace fuerte énfasis en el liderazgo	Utilizan la acción-investigación a través de la participación y la reflexión para cambiar	Considera los cambios emergentes como los efectos en los sistemas “suaves” de la organización
Redes relacionadas	Toma en cuenta a los grupos informales dentro de la organización. Hace énfasis en la participación.	Hace referencia el factor “sinergia”, donde debe existir una relación entre el querer y la habilidad compartiendo metas comunes e independencia. Toma en cuenta los roles de cambio (patrocinadores, objetos, abogados)	Es importante comunicar a las personas lo que cambiará. Se debe utilizar el poder de los grupos como una fuerza positiva	Es la base principal de este modelo; considera que la organización se compone de individuos en redes sociales, y que el aprendizaje de los adultos involucra el desarrollo emocional y habilidades del conocimiento	El modelo se puede utilizar para explicar las relaciones que existen entre los diferentes elementos del modelo y sus efectos.

CARACTERÍSTICAS	MODELO:				
	LEWIN	CONNER	BURKE	SCHAAFSMA	PEIRO
Entorno organizacional	Se deben encontrar las fuerzas que fortalezcan o resistan el cambio; realizar una evaluación e identificar la manera de aumentar las positivas o eliminar las negativas	El entorno es cambiante, la organización se debe preparar para enfrentar los cambios creando habilidades en las personas. <se habla de la naturaleza del cambio (micro cambio, cambio organizacional y macro cambio)	Habla de la naturaleza del cambio (evolutivo o revolucionario) y duración del proceso de cambio.	Es la base principal de este modelo; considera que la organización se compone de individuos y que el aprendizaje de los adultos involucra desarrollo emocional y habilidades del conocimiento	El modelo se puede utilizar para explicar las relaciones que existen entre los diferentes elementos del modelo, y sus efectos.

Fuente: (Garza, 2013, p. 15).

Son variadas las características que presentan los autores en cada uno de los modelos de cambio organizacional, la aplicación del modelo dependerá de la organización y de lo que desee lograr. En el Instituto de Altos Estudios Nacionales identificamos el modelo a partir de lo expuesto en los antecedentes, con el resultado de las encuestas y la observación de campo.

Debido a que no existe un modelo de cambio específico para las universidades, uno de los resultados de la presente investigación es proponer un modelo de cambio o plan de mejoras para el IAEN. A continuación, se hace un breve análisis de los modelos descritos anteriormente. Lo propuesto por Lewin, es un modelo antiguo puede ser usado en cambios moderados que tengan un principio y un fin, en la actualidad los cambios son continuos posiblemente este modelo no logre obtener el éxito deseado en las organizaciones.

El modelo de Conner se centra en la persona, se lo puede usar en diversas circunstancias como por ejemplo puede ser aplicable al servicio público, pero aquí no plantea un método para enfrentar cambios inesperados.

El modelo de Burke, es uno de los más aplicados en diferentes organizaciones, se basa en el desarrollo organizacional y la planificación, pero este modelo tiende a ser estático, y no toma en cuenta que los cambios son continuos.

El modelo de Schaafsma, propone que los administradores deben aprender a aprender sobre el cambio y su implementación, hace énfasis en la gestión de mandos medios es adecuado para pequeñas y medianas empresas, utiliza el liderazgo institucional.

El modelo de Peiró, “sirve para correlacionarlo con facetas “suaves” como la cultura y el clima, la dirección o las políticas y prácticas de la gestión y desarrollo de los recursos humanos” (Garza, 2013, p. 14), este modelo mira la totalidad de un sistema.

Para la presente investigación se propone asumir el modelo de Schaafsma que a diferencia de los demás modelos se enfoca en administradores medios para el proceso de cambio, el poder que tiene lo puede compartir con el personal y también puede compartirlo con las redes organizacionales, además se puede aplicar para pequeñas,

medianas y grandes empresas, lo mencionado hace que sea un modelo en el que puede desarrollarse el cambio organizacional del IAEN.

2.11 APORTACIONES FINALES DEL MARCO TEÓRICO.

Dentro de cualquier organización se debe otorgar la importancia necesaria al ambiente de trabajo y el comportamiento de las personas que interactúan allí diariamente, es necesario conocer el clima organizacional en el que se desarrollan. Es vital prestar atención al interior de la institución, a qué es lo que afecta a su principal recurso que son las personas miembros de la institución; además de enfocarse en la adaptación del medio en el que se desarrollan.

Los beneficios de realizar estudios de clima organizacional son variados entre ellos podemos mencionar:

- Ayuda a obtener información valiosa sobre la organización desde el punto de vista de las personas, así identificar qué aspectos se deben mejorar;
- Permite conocer la tendencia de cómo la institución está evolucionando y tomar los correctivos necesarios cuando existan dificultades;
- Permite hacer partícipe a las personas de los cambios necesarios para los diferentes planes de mejora.
- Fortalece la relación entre personal con la institución, creando un ambiente de compromiso y bienestar.

El IAEN, desde sus inicios se conformó como una institución pública, que con el paso de los años fue consolidándose hasta obtener autonomía administrativa, financiera y orgánica; está establecida mediante una estructura formal de normas, autoridad y con recursos tal como lo menciona Hall y Etkin, en la definición de organización citada en el punto 2.1.1.

En toda organización existe una realidad singular, estas circunstancias dan lugar al clima organizacional, por lo tanto, para el estudio del CO del IAEN es necesario considerar su medio, la influencia en la percepción y desempeño del personal que allí labora; esta investigación se sujetará a la conceptualización realizada por Likert, ya que

toma al clima organizacional como un sistema abierto; es decir, que puede ir cambiando y desarrollándose en función del medio en que se desenvuelve.

La teoría de Likert, se enfoca en identificar las causas y efectos del clima organizacional, el análisis de sus variables y determinar qué clima organizacional se desarrolla en la institución, principalmente establece que el comportamiento del personal depende del comportamiento administrativo y de las condiciones en las que trabajan. Por lo tanto, se puede mencionar que la teoría de Likert es una de las teorías organizacionales más completas que permitirá visualizar la causa y efecto del clima en el IAEN, así como obtener el marco de referencia para el análisis del clima organizacional y responder a la pregunta de investigación y alcance de los objetivos propuestos en el capítulo 1.

En el presente capítulo se expuso varias dimensiones de medición del clima organizacional, verificando la interrelación de conceptos, se identificó que las expuestas por Santana y Crisanchó mantienen relación con los autores citados en el punto 2.3 tales como: liderazgo, compromiso, acceso al conocimiento, optimización de recursos, capacidad de aprendizaje, y sentido de pertenencia, dimensiones que fueron aplicadas al sector público como lo indicado en el punto 1.5. Por lo indicado, la medición de seis dimensiones permite estructurar la encuesta de clima organizacional, a obtener la información, y a cumplir con el objetivo de determinar las condiciones laborales del IAEN.

Entre las herramientas de medición de clima organizacional, el método más usado es el cuestionario, el diseño de éste se lo realiza en base a la escala tipo Likert, que permite realizar mediciones de actitudes y conocer el grado de conformidad que tiene el personal sobre el IAEN. Con esta herramienta de medición se abordan dos objetivos, el primero relativo a determinar las condiciones laborales del IAEN en el período 2016, y el segundo correspondiente a identificar las causas de insatisfacción laboral que puedan incidir en el clima organizacional del IAEN.

Las dimensiones mencionadas y el tipo de medición propuesto permitirán obtener resultados sobre la percepción del personal sobre la institución, pero es importante que lo obtenido sirva de insumo para plantear el plan de mejora, correspondiente al tercer

objetivo de esta investigación académica. De esta forma el marco teórico seleccionado para el presente estudio, permite obtener información para cumplir con los objetivos propuestos.

CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO

El diseño metodológico que se usará para analizar el Clima Organizacional en el IAEN explica las bases epistemológicas, la población, muestra, técnica e instrumentos utilizados para la recolección de los datos. Este capítulo es la parte central del trabajo, debido a que se documenta la investigación con las percepciones del personal, mismas que fueron analizadas e interpretados de conformidad con el marco teórico de la presente investigación.

La metodología usada en esta investigación, se orienta a dar respuesta a la pregunta: ¿qué incidencia tiene el clima organizacional sobre el desarrollo laboral en el IAEN, basado en una medición del mismo? También busca confirmar o negar la hipótesis de que: los cambios en la estructura institucional, la rotación de personal, y la gestión administrativa incidieron en el clima organizacional y el desarrollo institucional.

El objeto de estudio sobre el que se trabajó el marco metodológico fue el IAEN; para su desarrollo se consideró los objetivos específicos de investigación para alcanzar el objetivo general que es: Analizar el Clima Organizacional, su incidencia en el desarrollo laboral del personal administrativo y docente del IAEN, y contribuir a la elaboración de un plan de mejora que cumpla con parámetros de calidad.

Se trató de detallar las cosas como ocurren y exponerlas de manera real, los resultados se obtuvieron a través de una encuesta y la observación directa, a continuación, se presenta el marco metodológico iniciando desde la justificación del objeto de estudio.

3.1 JUSTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

Desarrollar una investigación de clima organizacional en el IAEN se justifica porque una manera de cambiar a las instituciones es mejorar los sistemas en que los servidores públicos se desempeñan, considerando al recurso humano como pieza fundamental del desarrollo de las organizaciones. Esta investigación contribuye al análisis de la relación del clima organizacional y el desarrollo laboral, lo que amplía la información sobre este tema que podrá ser tomado por otros investigadores para futuros estudios, además se consideró aspectos tales como:

- El IAEN afrontó cambios de estructura en tres diferentes etapas (Ver numeral 1.7.1).
- Identificación de alta rotación de autoridades y de personal en general (Ver tablas 5 y 6).
- Obtención de baja puntuación y baja de categoría institucional datos provenientes de la evaluación del CEAACES (Ver gráfico 4).
- El Plan de Mejoras no alcanzó la meta propuesta, ni desarrollo el proceso de estudio de clima laboral.⁶
- El Diagnóstico Estratégico del IAEN arrojó como resultado una amplia rotación de personal (Escuela de Estudios Estratégicos y Seguridad 2014, p.7).
- Se identificó una baja ejecución presupuestaria anual (Ver tabla 8).
- Se realizan gestiones básicas de desarrollo humano, no expresa mecanismos de gestión enfocados en mejora del ambiente laboral (Ver tabla 9).
- Los servicios administrativos, se realizan con normalidad (Ver tabla 10).

El IAEN, al ser la Universidad de Posgrados del Estado, oferta programas de formación y cursos superiores especializados en el sector público, para ello debe mecanizar un sistema eficiente de gestión del talento humano y proyectar calidad en la prestación de los servicios de educación superior. El estudio del clima organizacional proporciona retroalimentación sobre los procesos que determinan los comportamientos del personal en la institución, ofreciendo a los directivos insumos que permitan corregir, mejorar o mantener las condiciones laborales del personal bajo un buen clima organizacional.

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación es de tipo descriptiva. El presente estudio se enfocó en analizar las dimensiones del clima organizacional y determinar el desempeño laboral del personal para la proposición de un plan de mejoramiento, que componen los objetivos 2 y 3 de la investigación.

⁶ Descripción del entorno del estudio de caso, en el literal c) Plan de Mejoras IAEN 2014-2015 (Instituto de Altos Estudios Nacionales, 2016, p.25).

La investigación es descriptiva porque “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (Hernández , Fernández, & Baptista, 2014, p. 80). Es así que, a través del diagnóstico de las seis dimensiones, se identifica los rasgos del tipo de clima organizacional del IAEN, que constituye el objetivo específico 1 de esta investigación.

Con la exposición de los antecedentes institucionales y la observación directa sobre las condiciones del clima organizacional en el IAEN, se identifica la realidad de la gestión de manejo institucional, con ello se obtuvo la información para demostrará si la hipótesis expuesta en el punto 1.10 es verdadera o falsa.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

"El universo o población puede estar constituido por personas, animales, registros médicos, los nacimientos, las muestras de laboratorio, los accidentes viales entre otros" (Pineda, 1994, p. 108). La población para esta investigación es de 156 servidores públicos pertenecientes al IAEN entre los cuales está el personal a nombramiento y contratos ocasionales, que corresponden al personal docente y administrativo a septiembre de 2017⁷, los mismos que vienen laborando ininterrumpidamente desde el 2016⁸. La muestra en esta investigación fue el resultado de una encuesta realizada a 60 personas, como se indica en el siguiente cuadro:

⁷ Dato obtenido el 31 de septiembre de 2017, mediante datos de LOTAIP IAEN en www.iaen.edu.ec

⁸ Dato obtenido mediante documento de Rendición de cuentas IAEN 2016 (Instituto de Altos Estudios Nacionales, 2016, pp. 10-13)

Tabla 16. Muestra

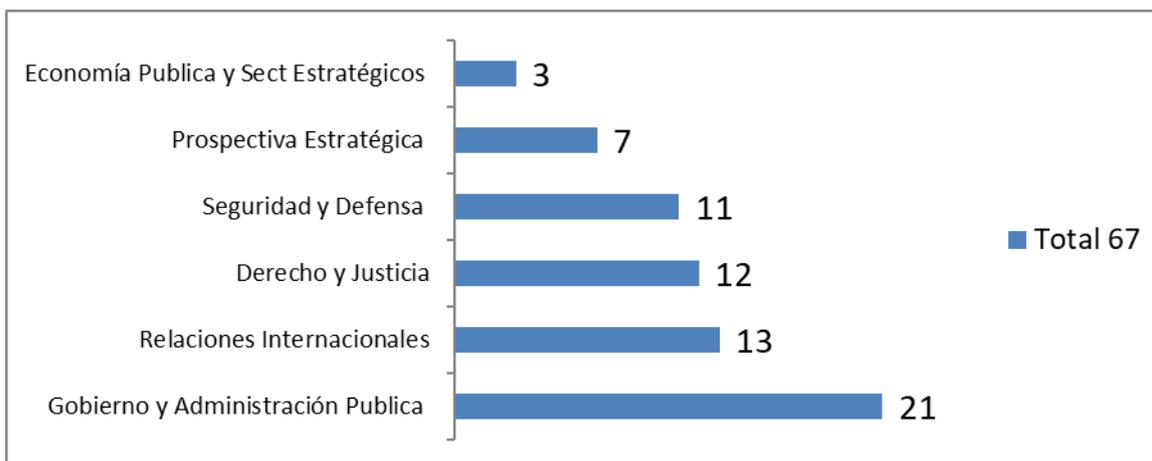
Área/Centro	Relación de Dependencia			Género	
	Nombreamiento libre remoción NJS	Nombramiento	Contrato Ocasional	Femenino	Masculino
Centro Derechos y Justicia	1	1	1	2	1
Centro Seguridad y Defensa	1	2	1	2	2
Centro Economía Pública y Sectores Estratégicos	1	1	–	2	1
Centro Relaciones Internacionales	1	1	1	2	1
Centro Gobierno y Administración Pública	1	1	1	2	1
Coordinación General Administrativa	–	1	1	1	1
Dirección de Desarrollo Humano	1	2	2	3	2
Dirección Administrativo	1	2	1	2	2
Dirección Financiera	1	2	1	2	2
Dirección de Planificación	1	1	1	3	–
Dirección de Evaluación y Autoevaluación	–	1	1	1	1
Dirección de Bienestar Estudiantil	1	1	1	2	1
Dirección de Editorial			2	1	
Dirección de Procuraduría	1	1	1	2	1
Dirección de Innovación Tecnológica	1	2	1		4
Dirección de Biblioteca	1	2	1	2	2
Dirección de Secretaria General	1	2	1	2	2
Unidad de registro Estudiantil	–	–	1	1	–
Dirección de Comunicación	–	2	1	2	1
Rectorado	–	1	–	1	–
Total		60		35	25

Elaborado por: el autor.

La muestra recogida obedece a una encuesta considerando el grado de estabilidad laboral que poseen el personal desde el año 2016, también la diferente relación de dependencia, incluso se considera la participación por género. Con lo indicado se obtienen las respuestas de 40 personas que trabajan mediante nombramiento regular y nombramiento de libre remoción, y 20 personas vinculadas mediante contratos de servicios ocasionales desde el año 2016 al 31 de septiembre de 2017, recopilándose 60 respuestas, que sirven de insumo para el análisis correspondiente del CO institucional.

El IAEN mediante la Rendición de Cuentas del 2016 en abril 30 de 2017, presenta los datos del personal del año 2016, mostrando la distribución de personal en la institución, que se expone a continuación:

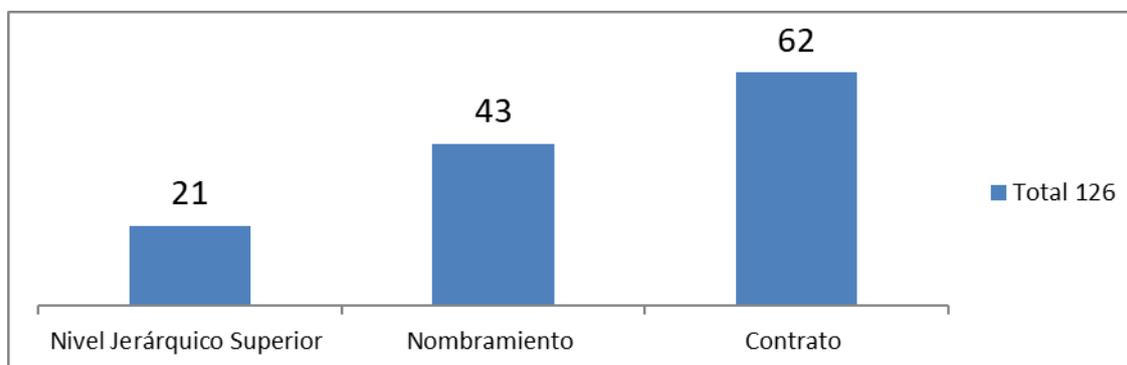
Gráfico 9 Personal académico por Centro



Fuente: (Instituto de Altos Estudios Nacionales, 2016, p. 10).

Mediante el Informe de Rendición de Cuentas 2016, el IAEN expuso el número de empleados y trabajadores para el 2016, con los siguientes datos:

Gráfico 10. Empleados y Trabajadores por categoría 2016



Fuente: (Instituto de Altos Estudios Nacionales, 2016, p. 13).

“Muestra. Es un subconjunto o parte del universo o población en que se llevará a cabo la investigación.” (Lopez, 2004, p. 1). Para la determinación de la muestra no se utilizó ningún tipo de fórmula de muestreo, debido a que el universo es muy reducido, lo cual implica aplicar la encuesta a la totalidad de 60 personas mismas que accedieron a participar del presente estudio las cuales forman parte del personal administrativo de IAEN.

En cuanto a la muestra se menciona que se la realizó “desde la visión cuantitativa, existen estudios que requieren no tanto de la representatividad de elementos de una población, sino de una cuidadosa y controlada elección de sujetos [...]” (Hernández , Fernández, & Baptista, 2014, p. 262); tal como lo realizado en este estudio.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

En el desarrollo de la investigación se aplicó el método descriptivo: “La investigación descriptiva buscan especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice” (Hernández , Fernández, & Baptista, 2014, p. 103).

- Se usó la Técnica Documental, con el que se elaboró el marco teórico conceptual para formar un cuerpo de ideas sobre el clima organizacional, se consideró el análisis sobre la interrelación de la normativa correspondiente con el manejo de personal, y la afectación al manejo del talento humano del IAEN.
- Además, se usó la Técnica de Campo mediante observación y análisis en el lugar de los hechos, que permitió describir el entorno laboral, permitiendo la identificación de las debilidades y amenazas que afectan al desenvolvimiento del personal y la influencia que tiene en el resultado de la gestión institucional. La observación según Abraham Kaplan “es la búsqueda deliberada, llevada con cuidado y premeditación, en contraste con las percepciones casuales, y en gran parte pasivas, de la vida cotidiana” (Moreno, 1999, p. 59). La observación se la realizó, durante el primer semestre del año 2016 en jornada laboral ordinaria, se recopilaron 19 fichas de registro.
- Para la C utilizando opciones de respuestas que van de un extremo a extremo, por ejemplo: totalmente de acuerdo, parcialmente de acuerdo, en desacuerdo, y no aplica. En el presente caso de estudio se adecuó la encuesta de clima organizacional, compuesta de 37 afirmaciones, que deben calificarse en 4 escalas, de conformidad con lo planteado en el marco teórico se dividió en 6 dimensiones: 1. prácticas de liderazgo, 2. compromiso, 3. accesibilidad del conocimiento, 4. optimización de la fuerza de trabajo, 5. capacidad de aprendizaje; y, 6. sentido de pertenencia.

Tabla 17. Escala de medición

Nivel Likert	Valoración	Percepción del personal
1	1	Totalmente de acuerdo
2	1	Parcialmente de acuerdo
3	1	En desacuerdo
4	1	No aplica (N/A)

Elaborado por: el autor.

- El diseño del cuestionario estructurado con cuatro alternativas de respuesta: (1) Totalmente de acuerdo; (2) Parcialmente de acuerdo; (3) En desacuerdo; Y, (4) No aplica (N/A), construidos de acuerdo a las variables, los que permitieron obtener las respuestas de la población que participó de la encuesta, se lo puede identificar en el anexo 1.

Los datos obtenidos sirvieron para obtener las conclusiones y poder realizar recomendaciones que facilitaron el logro del objetivo general: “Analizar el Clima Organizacional, su incidencia en la satisfacción laboral del personal administrativo y docente del IAEN y elaboración de un plan de mejora.”

El planteamiento del estudio de clima organizacional es clave para evidenciar el desempeño de la institución, ya que la percepción del personal afecta al alcance de los objetivos. Los antecedentes conceptuales expuestos mediante el marco teórico, muestran una base sólida de información con respecto a la sustentación del estudio del clima organizacional.

El IAEN, al ser una institución pública, tiene un enfoque burocrático con rasgos de la escuela clásica de administración, pues en su estatuto se evidencian la descripción de reglas enfocadas a la identificación de funciones, las mismas que van atadas a normas superiores como la LOES, LOSEP y a entes de control.

CAPÍTULO 4: IDENTIFICACIÓN DE CONDICIONES LABORALES Y CAUSAS DE INSATISFACCIÓN

4.1 CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL IAEN

Cada institución, organización o empresa posee características que las hacen únicas y le proporcionan aspectos particulares que las diferencian de las demás, es así que en muchos de los casos por la autonomía con la que cuentan, son capaces de formular sus propios estilos de gestión.

Según estudio realizado sobre el diagnóstico de IAEN por la Escuela de Seguridad y Defensa (2015) se identificaron diferentes problemas como: ausencia de espacio físico y disposición para interactuar, escasa participación de la comunidad universitaria, falta de conocimiento de las normas, falta de organización y coordinación, inadecuada administración en diferentes espacios, y falta de comunicación entre las áreas de la universidad. Lo mencionado concerniente al resultado sobre comunicación, refleja la carencia de un plan comunicacional, y la falta de fluidez en la comunicación provocando amenazas tales como la falta de entrega, información inoportuna, distorsión, falta de comunicación externa-interna.

Las problemáticas antes mencionadas y los antecedentes expuestos en el primer capítulo de la presente investigación son componentes considerados al momento de estudiar el clima organizacional del IAEN, a continuación, se exponen los datos recabados con el análisis correspondiente.

4.2 Análisis de las condiciones laborales

Aquí se expone el análisis y la interpretación de datos obtenidos de los instrumentos diseñados para medir el clima organizacional y la satisfacción laboral, conformadas por la encuesta con seis dimensiones y las fichas de observación.

4.3 Análisis de encuestas

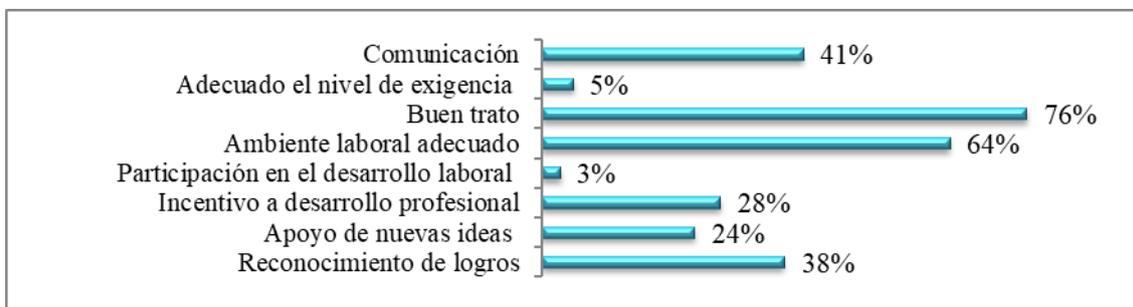
Se hace la presentación de los resultados obtenidos en el proceso de esta investigación, los análisis tomaron en consideración a las percepciones de los encuestados en relación del clima organizacional, a través de los ítems planteados en el cuestionario con una

escala de respuestas tipo Likert, las cuales constan de las siguientes categorías: totalmente de desacuerdo, parcialmente de acuerdo, en desacuerdo, y no aplica.

4.3.1 Prácticas de liderazgo

Yukl (1998) sustenta que el aporte más relevante del liderazgo es su poder de ejercer influencia a través de la actuación de otros (López & Gallegos, 2014, p. 165). Las prácticas de liderazgo son muy importantes para el proceso de fortalecimiento del equipo de trabajo.

Gráfico 11. Prácticas de Liderazgo



Elaborado por: El autor.

De los encuestados del IAEN, se pudo determinar que el 38% está de acuerdo en que el jefe reconoce los logros alcanzados. Lo que lleva a indicar en que los servidores en su mayoría no se encuentran satisfechos por el reconocimiento de los logros. Los encuestados reflejan que de acuerdo con el apoyo a nuevas ideas por parte de altos mandos el 24% se encuentra de acuerdo, esto refleja la existencia de un alto porcentaje de servidores/as que al momento de realizar la encuesta manifestaron no estar totalmente satisfechos con el apoyo de los jefes en propuestas de nuevas ideas.

Un 28% de los encuestados consideran que reciben incentivo por sus directivos para que se desarrollen profesionalmente, cifra baja que denota una falta de atención para el resto de personal, lo que se podría fortalecerse con la aplicación de lo estipulado en la Norma técnica del subsistema de formación y capacitación para el personal administrativo y lo estipulado dentro de lo que corresponde LOES sobre el perfeccionamiento del personal académico, lo mencionado corresponde además a lo indicado por Nicolás Fernández en el gráfico 8, evidenciando que el apoyo al desarrollo profesional fortalece a la

institución desde su base que es el personal que allí labora. El 3% del personal creen que los empleados aportan con propuestas para mejorar el trabajo, se debe considerar que los empleados son importantes proveedores de propuestas pues los mismos conocen las fortalezas y debilidades que surgen en la institución y pueden colaborar para que las situaciones que surjan sean las adecuadas. El 64% de los servidores encuestados señalan que existe un ambiente de tranquilidad entre compañeros, lo que podría aprovecharse para estimular el alcance de objetivos del IAEN.

Es trascendental procurar que el ambiente de trabajo sea 100% efectivo, es por ello que en el momento de realizar una mejora al clima organizacional este ámbito sea tomado en cuenta. El trato por parte de las autoridades superiores es aceptado en un 76% señalando que es el adecuado. Apenas el 5% de los servidores contestó que están de acuerdo con respecto a un nivel elevado de exigencia laboral en el nivel operativo, denotando que el nivel directivo debe tomar una estrategia adecuada para infundir su liderazgo y encaminar el trabajo del personal al nivel de trabajo deseado.

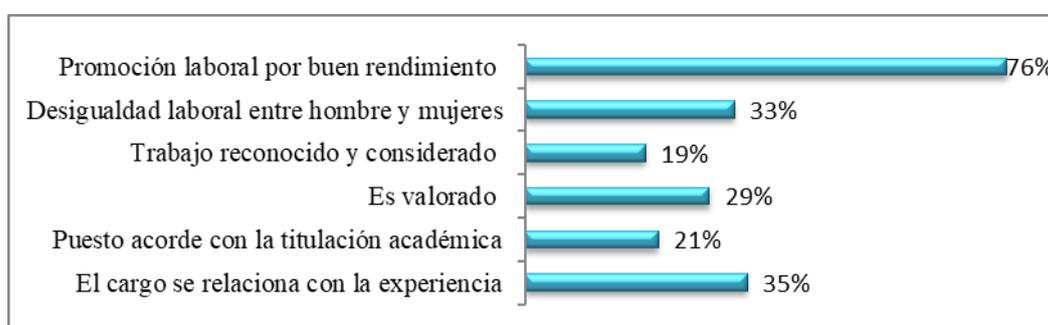
El 41% está de acuerdo en que existe una buena comunicación con los servidores, este factor debe ser fortalecido por la importancia que tiene el sistema de comunicación interna, según Ongallo menciona que: “La comunicación [...] supone un proceso que debe ser tenido en cuenta, por su frecuencia e importancia, en la gestión de empresas y organizaciones en general” (Ongallo, 2007, p. 4). Cualquier institución donde los trabajadores desarrollan sus actividades y comparten su trabajo existirá la comunicación, por lo que es importante que el líder sea capaz de comunicar en forma efectiva cada mensaje, establecer canales comunicativos entre los miembros de equipo y poder trabajar juntos para la consecución de objetivos y metas comunes.

Los ítems analizados demuestran que las prácticas de liderazgo en el IAEN pueden fortalecerse, estableciendo objetivos, canales adecuados de comunicación, en la mediación de conflictos, y apoyo a otros líderes como lo indicado en las dimensiones propuestas por Likert (Tabla 12), Santana y Cristancho (Gráfico 6), y Schaafsma en su modelo de cambio organizacional (Tabla 15).

4.3.2 Compromiso

El personal comprometido contribuye a crear un clima laboral positivo, “El compromiso se trata de una vinculación que establece el individuo con la organización” (Betanzos Díaz & Paz Rodríguez, 2007, p. 208). Cuando un empleado está comprometido con la institución para la que trabaja, se esfuerza para que esta salga adelante. Con la encuesta se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfico 12. Compromiso



Elaborado por: el autor.

El 35% de los servidores del IAEN ocupa un puesto relacionado con la experiencia laboral que posee. Este factor debe ser tomado en cuenta en el proceso de selección de personal que debe permitir encontrar a la persona más adecuada para el cargo, es decir que debe ajustarse al perfil del puesto.

En relación al indicador de titulación académica el 21% menciona que ocupa un puesto de conformidad con su perfil profesional, lo que indica que el mayor porcentaje del personal estaría llevando a cabo funciones no acordes a su titulación, es decir que lo ejercen por experiencia o de manera circunstancial, lo que conllevaría a fortalecer el sistema de selección de personal, y una revisión técnica del manual de puestos institucional. Rodríguez Muñoz & Bakker (2013 citado en Marsoller 2015) “La falta o disminución del compromiso laboral no implica necesariamente caer en un cuadro de desgaste profesional, hay empleados desgastados por realizar una actividad laboral diferente a su profesión, pero también existen los que lo toman como un desafío”.

En cuanto a la percepción de valoración laboral, el 29% de los servidores públicos opinan que en el tiempo que han desarrollado sus actividades profesionales en el IAEN

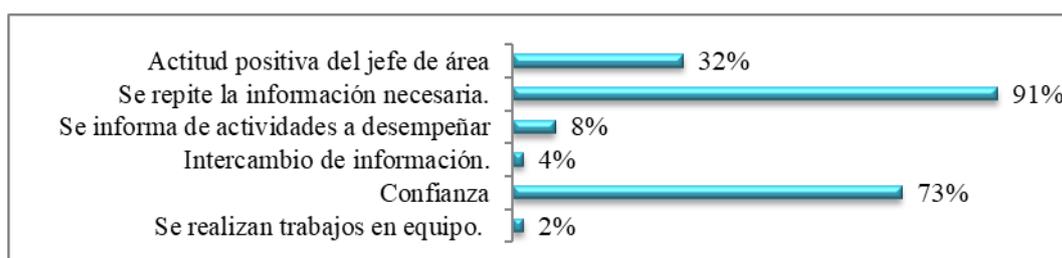
han sentido que sus jefes valoraron su trabajo. En un porcentaje similarmente bajo del 19% del personal mencionan haber obtenido reconocimiento y consideración por su trabajo de parte de los superiores, con estos resultados se puede indicar que se debe considerar reforzar la relación de la organización y el trabajador, y demostrar al personal que labora en la institución que son parte fundamental de su funcionamiento. Con relación al tema de igualdad de género se obtuvieron los siguientes resultados, el 33% de personas señalan que, si existe igualdad, esto nos lleva a indicar que la mayoría tiene una opinión contraria y que es necesario fortalecer las condiciones de igualdad laboral y participación en las actividades institucionales. Si bien el 76% del personal considera que es posible la promoción laboral por un buen rendimiento, en el sector público se debe tomar en cuenta que los ascensos y promociones se logran mediante concursos públicos de mérito y oposición. Por lo tanto, la administración de turno debe ser capaz de incentivar al personal y lograr un compromiso institucional mediante mecanismos como estabilidad laboral, beneficios sociales y capacitación constante.

El clima organizacional se basa en las percepciones individuales, y si estas son favorables aumentan el compromiso del personal, esto consigue que se sientan identificados con la institución, formando equipos de trabajo más sólidos.

4.3.3 Accesibilidad del conocimiento

Para Rodríguez, Lamenta y Hamidian, “el conocimiento está presente a la dinámica organizacional interactuando con el clima organizacional, e implica una distribución de recursos” (Torres, Lamenta, & Hamidian, 2017, p. 159). La transmisión de conocimientos se lo realiza a través de un adecuado flujo de información, con el fin de reforzar el CO institucional:

Gráfico 13. Accesibilidad al conocimiento



Elaborado por: el autor.

El trabajo en equipo se realiza cuando los miembros de la misma institución trabajan juntos para intercambiar información y lograr un objetivo en común, en el estudio realizado se evidencia que tan solo el 2% de los encuestados mencionan que realizan trabajos en equipo organizado, lo que permite identificar que la mayoría de los entrevistados podrían realizar actividades de manera individual, es necesario que los líderes involucren al personal en el proceso de trabajo en equipo, para convertirlos en un equipo que genera resultados, con la participación de las personas se fomenta el intercambio de conocimientos.

“El gran desafío para la organización es convertir en público el conocimiento privado para que los integrantes puedan sacar provecho de él. Una de las dificultades es el miedo al poder del otro que se puede igualar en conocimiento” (Gasalla, 2008, p. 1). Las relaciones interpersonales en el ámbito laboral se fortalecen cuando existe confianza por ende mejor transmisión de información, en el presente caso de estudio se obtuvo el siguiente resultado, el 73% del personal encuestado menciona que existe confianza de sus compañeros de trabajo, lo que resulta beneficioso para el intercambio de conocimiento institucional y fortalecer al CO, como lo mencionó Likert en los tipos de clima organizacional (Tabla 14), la confianza permite formar y consolidar un equipo de trabajo.

La fluidez con la que intercambio de información se genere, resulta un apoyo a la ejecución de las labores diarias, con la investigación se identifica que tan solo un 4% consideran estar de acuerdo con que se intercambia la información entre áreas de manera efectiva, con este resultado se puede indicar que a través de un plan de trabajo las autoridades pueden establecer procesos de intercambio de información institucional para beneficio de la comunidad universitaria. Mediante la interrelación entre personal, se intercambia información, se transmiten conocimientos, se coordinan las actividades, tan solo el 8% de los encuestados mencionan que reportan información de manera planificada, mientras su mayoría puede tener información de primera mano pero no se ven obligados a reportar, por lo que la información puede permanecer oculta, de esta manera se limita el flujo de información institucional afectando el retraso en los procesos, la toma de decisiones y al CO.

La retroalimentación de la información, establece una conexión entre el personal y los dirigentes de la institución, el 91% del personal está de acuerdo en que sus jefes inmediatos replican la información al interno de su área. Los encargados de las diversas áreas del IAEN, han de preocuparse por incentivar a su personal, alguien con el que se pueda dialogar e intercambiar información y con quién se puedan resolver problemas, es así que luego de la encuesta con el personal se obtuvo que el 32% opina que la actitud de los directivos es adecuada en el área a su cargo y demuestran interés por el personal en la institución, cabe señalar que como lo mencionan Uribe, Patlán y García en el punto 2.2 las actitudes del personal pueden sujetarse a la manipulación de las autoridades de control.

La transmisión de la información institucional contribuye a la socialización del conocimiento entre el personal, de manera que permite fortalecer la gestión y resolver problemas internos, beneficia al ambiente organizacional. Los resultados expuestos en el gráfico 13, indican que las autoridades deben trabajar en mejorar los canales de transmisión de la información.

4.3.4 Optimización de la fuerza de trabajo

“La finalidad de la optimización del talento humano es potenciar el funcionamiento de una organización empresarial, esto quiere decir que el talento humano es colectivo y comunitario” (Mejía Giraldo, Bravo-Castillo, & Montoya-Serrano, 2013, p. 1) La optimización de la fuerza de trabajo permite desarrollar las actividades en tiempos menores, buscando una mayor productividad, sin descuidar el CO. Se identifican los siguientes resultados:

Gráfico 14 . Optimización de la fuerza de trabajo



Elaborado por: el autor.

El trabajo del personal se verá fortalecido si existen canales de retroalimentación constante en este estudio se obtuvo que el 38% de los encuestados se encuentra totalmente de acuerdo en que se retroalimenta en base a la evaluación de su desempeño, por lo tanto, estaría pendiente la retroalimentación en la mayoría del personal. El desarrollo de las actividades laborales se realiza a través de diferentes herramientas de trabajo, el 64% se encuentra totalmente de acuerdo en que se les brindan las herramientas necesarias trabajar. Los medios en que se transmite la información entre las áreas de trabajo conllevan a una formalidad, el 15 % de los encuestados considera que la comunicación es adecuada, pero opinión que no es compartida por la mayoría del personal, evidenciando que debe fortalecerse el sistema de información institucional. La institución tiene la obligación de brindar al personal un buen ambiente de trabajo, pero también de satisfacer sus necesidades como lo conceptualiza Santana en el punto 2.2 en el que acertadamente menciona que un trabajador satisfecho tiene altas probabilidades de mejorar en el cumplimiento de sus funciones, los datos obtenidos dan como resultado que el 38% de personal encuestado indica que se da atención a sus necesidades laborales.

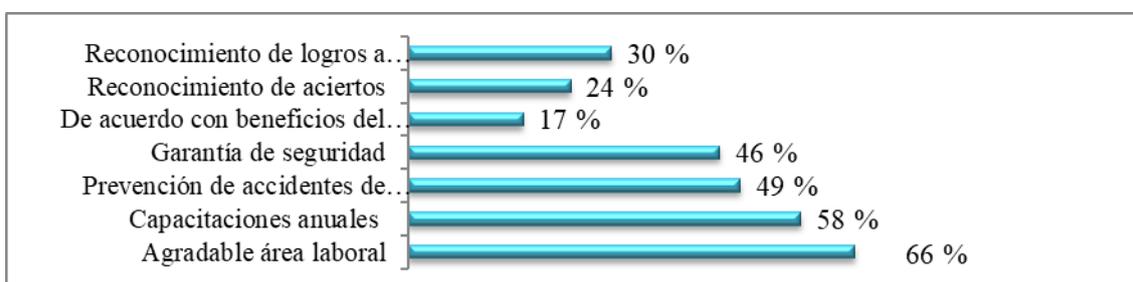
Para optimizar la fuerza laboral se consultó sobre si se siente orgulloso de pertenecer a la institución, es así que el 44% menciona estar parcialmente de acuerdo, Elton Mayo en el numeral 1.3.1, menciona que el orgullo de grupo motiva al trabajador y lo impulsa a mejorar en su productividad, el resultado de la encuesta evidencia que a la mayoría de los encuestados le resulta indiferente esta situación, y que podría ser fortalecida mediante un plan de mejora. Con el 27% de respuestas se concluye que la relación de colaboración entre áreas de trabajo, es un porcentaje muy bajo, y que debe ser tratado estratégicamente para lograr la optimización del talento humano.

El personal funciona mejor cuando tiene los objetivos claros, optimizar la fuerza de trabajo fomenta a que la institución autoevalúe la calidad de su servicio, la eficiencia y efectividad, priorizando el uso de sus recursos.

4.3.5 Capacidad de aprendizaje

Como lo revisado el marco teórico expuesto en el numeral 2.3, la capacidad de aprendizaje, es obtener un máximo de provecho de los conocimientos del personal en beneficio de la institución, y a aportar positivamente con las actividades laborales, para poder enfrentar a nuevas situaciones y poder resolverlas adecuadamente. Tenemos las siguientes:

Gráfico 15. Capacidad de aprendizaje



Elaborado por: el autor.

La institución que reconoce el desempeño y los logros del personal fortalece su relación, en las encuestas se obtuvo como resultado que apenas el 30% considera que se han reconocido sus logros. Reconocer al personal por su buena gestión ayuda a crear un ambiente de trabajo positivo, el 24% menciona que sus jefes reconocen sus aciertos. Según Hellín (2007) menciona que “[...] las metas de logro de los sujetos pueden reflejar una representación del desarrollo de la habilidad general o específica, así como de sus determinantes entendidos como innatos o productos del aprendizaje” (16); es decir que, el trabajador que aprende y domina ciertos conocimientos aumenta la posibilidad de mayores logros y reconocimientos.

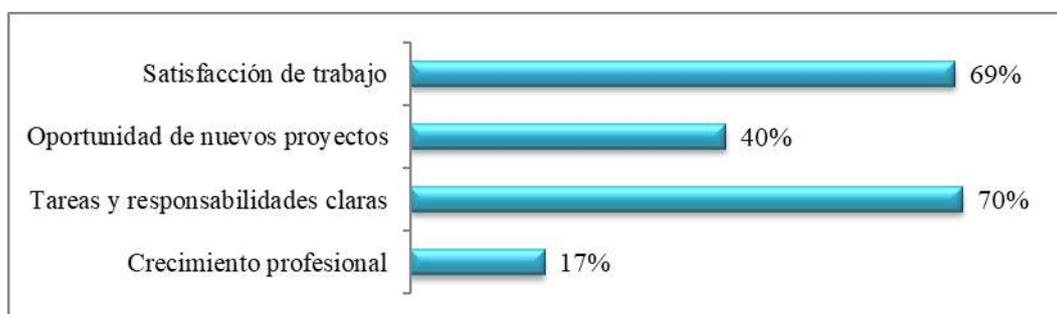
El 17% expresan que los beneficios económicos otorgados al trabajador tienen relación con sus necesidades; para que el factor económico motive al personal a esforzarse y superarse debe percibir que la institución reconoce su esfuerzo. Las expectativas que tiene el personal de permanecer en su trabajo generan motivación y mayores esfuerzos en aprender y mejorar su rendimiento; en la encuesta la garantía de la seguridad arroja un resultado del 46% del personal siente que su puesto es estable. El 49% del personal encuestado manifiestan estar en desacuerdo ya que no recibieron capacitación para

prevenir accidentes de trabajo o enfermedades causadas por el desempeño de sus labores. En el numeral 2.7 se trató que la capacitación es uno de los factores importantes que influyen en el desarrollo de actividades laborales, una manera de estimular y motivar al personal se lo realiza a través de una capacitación constante, el 58% del personal a obtenido capacitaciones de manera esporádica y están parcialmente de acuerdo en que se realizan capacitaciones de manera periódica limitando el proceso de aprendizaje. Los espacios físicos favorecen un mejor desarrollo laboral, se usan para el desarrollo de capacitaciones, influyen en el CO, y la salud, las instalaciones del área donde trabajan los empleados y la aceptación de las mismas el 66% se encuentra totalmente de acuerdo de que son ambientes agradables.

4.3.6 Sentido de pertenencia

Para Toro (2002), el sentido de pertenencia “se trata de un atributo del CO que afecta la motivación y, por tanto, el desempeño en el trabajo” (Toro & Sanín, 2013, p. 37), las percepciones del personal en relación al sentido de pertenencia son los siguientes:

Gráfico 16. Sentido de pertenencia



Elaborado por: el autor.

Las organizaciones que tienen una visión estratégica dan apoyo para permitir que el personal crezca profesionalmente, el 17 % de los encuestados respondieron estar de acuerdo sobre el sustento recibido, con lo que se identifica una limitación en el apoyo institucional. Las responsabilidades y tareas que los jefes de área asignan al personal debe ser clara y precisa, para poder realizar el trabajo de mejor manera, el 70% indica tener directrices claras, esto pone en evidencia que la mayoría del personal recibe inducción previa. De acuerdo a que, si existe la oportunidad de proponer nuevos proyectos o nuevas formas de realizar el trabajo, el 40% se encuentra totalmente de

acuerdo, el porcentaje demuestran que debido a la constante rotación de personal evitan proponer nuevas formas de trabajar por el incierto de su estabilidad laboral, esto influye en no poder generar un grado de pertenencia institucional. La pregunta 37 de la encuesta es: Actualmente estoy satisfecho con mi trabajo en IAEN, a lo que el 69% de los encuestados mencionan estar totalmente de acuerdo, este resultado de satisfacción en el trabajo se convierte en una fortaleza que puede ser aprovechada para fomentar el sentido de pertenencia a la institución. Estos resultados permiten considerar el rediseño del puesto y las condiciones de trabajo, para mejorar el sentido de pertenencia.

4.4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE FICHAS DE OBSERVACIÓN

La observación documental la define Hurtado (2002) como “una técnica en la cual se recurre a información escrita, ya sea bajo la forma de datos que pueden haber sido producto de mediciones hechas por otros, o como textos que en sí mismos constituyen los eventos de estudio.” (p. 427). Mediante la revisión de las 19 fichas de registro se realiza el análisis correspondiente, con lo que se obtuvo las siguientes observaciones:

- La interrelación entre las unidades genera un distanciamiento debido a la ejecución de procesos independientes en cada área (ficha 15); las falencias encontradas mediante el análisis de la observación han enmarcado el débil desempeño de las mismas en cuanto al suministro de información entre las áreas (ficha 7), generado por ausencia de un sistema integrador de la información institucional. El cinco de diciembre de 2016 mediante la Resolución No. RES-S043-No.0154/2016, entra en vigencia el Reglamento Orgánico por Procesos, para dar orientación a los procesos administrativos y académicos, el cual establece lineamientos a nivel general, por lo que se torna necesario levantar los procesos individuales y de interrelación institucional.
- Como se observa en la ficha 10 se puede indicar que la descoordinación entre docencia, procesos de investigación y vinculación se trata como actividades separadas y en algunos casos independientes de los profesionales que ejecutan las actividades. El IAEN, no realiza la planificación presupuestaria para investigación de al menos el seis por ciento (6%), como lo dispone la LOES en su artículo 36, las autoridades tienen el reto de establecer lineamientos desde el

presupuesto para incentivar los mecanismos que desarrollen los procesos de investigación académica (ficha 2).

- El Instituto de Altos Estudios Nacionales tiene el propósito de realizar actividades formales de carácter académico, científico, culturales y de extensión dentro del Plan Estratégico de la Universidad, así como establecer un adecuado vínculo e incorporar dicho contexto a la dinámica universitaria del IAEN, para ello es necesario conllevar un seguimiento estricto de la ejecución de la planificación anual, que como se indica en la ficha 6 los procesos podrían articularse técnicamente.
- En lo registrado en la ficha 16 se indica una debilidad en cuanto a aspectos normativos, es importante mencionar que, si bien existe un Reglamento Interno de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Instituto de Altos Estudios Nacionales desde el 2015 para el personal docente, al momento no existe un reglamento interno de administración del talento humano, tampoco se cumple la actualización del manual de descripción, valoración y clasificación de puestos institucionales como lo dispone la LOSEP en su artículo 52.
- Como se observa en el registro de la ficha 9, se indica que en el IAEN el área encargada no da a conocer el Plan anual de auditoría interna, lo que puede producir tardanzas en los tiempos de respuesta y postergación de actividades dentro de las áreas en las que se efectúan.
- De lo registrado en las fichas de la 1 a la 19, se puede observar que en las áreas arroja diferentes resultados entre ellos la ausencia de un sistema integrador de información, ausencia de procesos estandarizados, inestabilidad de las autoridades nominadoras y por ende de los mandos medios generando rotación de personal, ausencia de planes de medición de clima organizacional, baja ejecución presupuestaria ⁹, débiles mecanismos de comunicación interna, no se ha generado un mecanismo de seguimiento a graduados, ausencia de políticas de gestión calidad académica.

⁹ Tabla 8. Presupuesto IAEN

Las fichas de registro utilizadas nos permiten observar diferentes aspectos que suceden en la institución, y al tener estos datos podemos estimar cómo se desarrollan las actividades e identificar los factores que influyen en el CO y por ende en el desarrollo de las actividades laborales del IAEN.

4.5 CONCLUSIONES

A lo largo de la vida institucional el IAEN se dieron variaciones estructurales y de funciones (transición militar – civil), que han evolucionado en el tiempo, siendo estas variaciones factores influyentes para propiciar un particular clima organizacional, en donde las autoridades, directivos, servidores/as públicos/as, se desenvuelven diariamente, haciendo del IAEN un ente complejo. La rotación en periodos cortos de autoridades y mandos medios ha marcado una dinámica institucional en apego al estilo de dirección de las autoridades de momento (desde 2008 a 2017, administraron 9 autoridades nominadoras, como se evidenció en la tabla 5).

Las dimensiones del CO son diversas, acordes a diferentes autores como Litwin, Stringer, Likert, Santana y Cristancho expuestos en el numeral 2.3, pero coinciden en que a través de ellas se miden las características institucionales que afectan el comportamiento del personal, por lo señalado y en base a la información obtenida en las encuestas, es pertinente mencionar que el análisis de las seis dimensiones tales como: prácticas de liderazgo, compromiso, accesibilidad del conocimiento, optimización de la fuerza de trabajo, capacidad de aprendizaje y sentido de pertenencia, forman un conjunto de resultados que se usará de insumo para la propuesta del plan de mejora para el IAEN.

En el diagnóstico se exponen las percepciones del personal, que permiten identificar que el personal labora en un ambiente que puede ser fortalecido, pues mencionan que existe inestabilidad, desvalorización a su trabajo, escasas propuestas de mejora laboral, falta de comunicación, ausencia capacitaciones, provocando que el trabajador no se sienta motivado a desempeñar un mejor trabajo. Lo mencionado afecta a la productividad y al CO, esto ubica al IAEN en un escenario del cuadrante inferior derecho dentro del cuadro de Curaloto (Gráfico 7), donde no se evidencia buena productividad ni buen CO.

La Universidad de Posgrado del Estado, más que un fin en sí misma, es una institución cuya misión está al servicio de la sociedad y la comunidad universitaria, por lo que debe proponer y presentar estrategias de gestión universitaria que permitan dar un servicio de calidad con calidez.

El clima organizacional dentro del IAEN, requiere de un plan de mejora y de seguimiento constante que tome todos los aspectos a ser fortalecidos, y de esta manera llegar a tomar acciones en cuanto a las dimensiones del CO expuestas en la presente investigación. Este trabajo investigativo permitió identificar mediante la descripción del entorno de estudio de caso expuesto en el punto 1.7.1, que la estructura organizativa ha cambiado acorde a los requerimientos de los entes de control y de la decisión política del momento.

Mientras las autoridades del IAEN, como son Rector, Vicerrector, Decanos permanezcan periodos cortos en sus funciones (Ver tabla 5), causará preocupación a nivel institucional porque limita el establecimiento de procesos institucionales, afectan el rendimiento del personal, influye en el CO, los cambios abruptos de autoridades dificultan la posibilidad de crecimiento y desarrollo profesional y trae como consecuencia falta de eficiencia a nivel general.

Los constantes cambios de autoridades, afecta directamente al ambiente laboral, pues la mayoría del personal del IAEN pertenecen a la modalidad de contratos de servicios ocasionales que representa el 49,21% del total de personal, y su estabilidad depende de gran parte por la estabilidad de los niveles jerárquicos altos de la institución. El modelo Schaafsma citado en el numeral 2.9 trata justamente de como el administrador medio permanece en los diferentes cambios institucionales, por lo que se hace necesario fortalecer a las personas de estos niveles.

En cuanto a la gestión administrativa, se menciona que a pesar de los esfuerzos por optimizar la fuerza de trabajo los porcentajes arrojados por las encuestas están en el 38% de aceptación; es decir, son bajos y requieren ser fortalecidos. Mediante la ficha de observación No. 005, se indica que todo el personal administrativo de las diferentes direcciones administrativas fue agrupado en el piso ocho durante el año 2014,

provocando incomodidad al usar espacios reducidos para trabajar, para en el año 2015 se fueron reubicando provocando un incremento en el uso de recursos de la institución.

Como lo menciona García & Ibarra en el numeral 1, realizar un estudio de CO permite detectar aspectos que afectan el ambiente laboral, por lo tanto, realizar el estudio del clima organizacional es un aspecto importante para la institución debido a la repercusión en el desempeño del personal.

El presente estudio muestra las circunstancias que la institución ha atravesado para establecerse en la actualidad (como lo indicado en el numeral 1.7.1), se debe tomar en cuenta que día a día las distintas instituciones adoptan estrategias para ser más competitivas, como se ha indicado en reiteradas ocasiones tener un buen clima organizacional es una de las mejores estrategias que la institución puede usar para ser más competente y brindar mejores servicios a la sociedad.

Los ambientes complejos y dinámicos de los que expone García Solarte en el numeral 1.1 incide en el CO, factores como las extensas jornadas de tiempo que el personal pasa en el lugar de trabajo llega a generar diversos comportamientos afectando el ambiente laboral; por ello, es necesario realizar una medición del CO con el fin de obtener los insumos necesarios para diseñar un plan de mejora donde se incorporen estrategias de fortalecimiento del CO.

El clima organizacional es un factor determinante que influye positiva o negativamente en el desarrollo institucional, cuando se estudia el clima organizacional se develan los problemas entre el personal y la institución, por lo que se llegan a establecer los correctivos necesarios y favorecer el ambiente laboral.

CAPÍTULO 5: PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORAS AL CLIMA ORGANIZACIONAL

A partir del diagnóstico realizado, se presenta el diseño de un plan estratégico que permitirá al IAEN mejorar el clima organizacional y el nivel de desempeño de los colaboradores, a través de la aplicación de estrategias que le permitan al mismo empoderarse del trabajo que desempeña en la organización.

Para el establecimiento de dichas estrategias fue fundamental analizar la información obtenida posterior a la aplicación de instrumentos investigativos, en el caso de estudio específicamente se utilizaron entrevistas escritas y fichas de observación, por medio de las cuales se logró identificar los principales problemas existentes y por ende los lineamientos necesarios para solucionar los diferentes sucesos encontrados.

5.1 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA DE PLAN DE MEJORAS

5.1.1 Objetivo general

Determinar un conjunto de estrategias que aporten al mejoramiento del clima organizacional del Instituto de Altos Estudios Nacionales, para el progreso del desempeño de los colaboradores de la institución.

5.1.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar el clima organizacional del Instituto de Altos Estudios Nacionales.
- Determinar estrategias que permitan el mejoramiento del clima organizacional de la institución.

5.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

El clima organizacional es de fundamental importancia dentro de la organización, debido a que básicamente el mismo permitirá mejorar las relaciones interpersonales entre los colaboradores, de manera que el personal se encuentre comprometido en las funciones que desempeñan.

A partir del diagnóstico de las dimensiones del clima organizacional expuestas en las encuestas sobre prácticas de liderazgo, la comunicación, la accesibilidad al

conocimiento, la optimización de la fuerza de trabajo, capacidad de aprendizaje, sentido de pertenencia, se presentan las principales estrategias que se han considerado importantes para mejorar el clima organizacional del Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN), las mismas que se han enfocado en lineamientos (actividades) que permitan alcanzar los resultados esperados.

5.3 ESTRATEGIAS

Tabla 18. Estrategia medición de clima organizacional

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	TIEMPO ESTIMADO	RESPONSABLE
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la medición de clima organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer la política de evaluación de clima organizacional de manera anual • Establecer las dimensiones de medición del CO. • Definir parámetros a ser evaluados, de conformidad con la escala de Likert • Coordinación con los directivos institucionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mediano plazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Rector • Decanos • Coordinadores • Directores de área • Jefes de Área

Elaborado por: el autor.

Tabla 19. Estrategia Condiciones Físicas

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	TIEMPO ESTIMADO	RESPONSABLE
<p>• Mejorar el las condiciones físicas y ambientales en la institución, garantizando así el confort y comodidad de los colaboradores departamentales, con la debida planificación presupuestaria</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar trabajos de mantenimientos de mobiliario y equipos, evitando problemas y retrasos en el trabajo • Garantizar los suministros, herramientas e instrumentos necesarios • Analizar la redistribución de los espacios físicos, buscando la comodidad del personal. • Promover el compromiso de los colaboradores para cuidar y mantener en orden las instalaciones y equipos pertenecientes a la institución 	<ul style="list-style-type: none"> • Permanente • Permanente • Mediano plazo • Permanente 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador/a General Administrativa Financiera • Jefes de Área

Elaborado por: el autor.

Tabla 20 Estrategia de reconocimiento de logros

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	TIEMPO ESTIMADO	RESPONSABLE
<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento de logros, encaminar el trabajo realizado hacia la eficiencia y eficacia 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocer los logros y méritos de los colaboradores de la institución • Elaborar un manual de puestos, que permita al personal ser conocedores de cada una de las actividades en base a sus competencias • Elaborar el Reglamento Interno, para dar soluciones a las problemáticas que pueden presentarse en los diferentes departamentos del IAEN, dando soluciones imparciales. • Promover en los colaboradores el crecimiento profesional • Impulsar actividades de investigación en el personal en beneficio de la institución • Diseñar un plan de acción anual que permita fomentar las publicaciones científicas • Elaboración del Plan de Capacitación para el personal • Fomentar el liderazgo positivo, mediante focus group. • Establecer un sistema informático institucional, que contenga información integrada entre todas las áreas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Corto plazo • Largo plazo • Permanente • Permanente • Permanente • Permanente • Permanente • Corto plazo • Permanente 	<ul style="list-style-type: none"> • Autoridades y Jefes de Área • Director de Desarrollo Humano • Director de Innovación Tecnológica

Elaborado por: el autor.

Tabla 21. Estrategia para mejorar el proceso comunicativo

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	TIEMPO ESTIMADO	RESPONSABLE
<p>• Mejorar los métodos y estilos de comunicación con los colaboradores del IAEN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar reuniones periódicas con los colaboradores de las áreas, y una anual de inclusión general • A través de vías formales, involucrar al personal sobre las decisiones o aspectos de interés • Motivar las relaciones interpersonales dentro u fuera de la institución • Mantener diálogos directos y de primera mano • Identificar los problemas permanentes de labores y evidenciar la necesidad de cambio • Concientizar a los directivos que son parte vital para mejorar el clima organizacional 	<p>• Permanentemente en todas las actividades</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Autoridades académicas • Director de Desarrollo Humano • Jefes de Área

Elaborado por: el autor.

Tabla 22. Protagonismo de los colaboradores

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	TIEMPO ESTIMADO	RESPONSABLE
<p>•Sentido de pertenencia de los colaboradores del Instituto de Altos Estudios Nacionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Fomentar en los colaboradores el espíritu de compromiso involucrándolos en la toma de decisiones, con la finalidad de crear sentimiento de pertenencia •Desarrollar ideas de cambio entre directivos y el personal, aclarando lo que puede pasar en el mismo; buscando optimizar los recursos disponibles de manera eficiente y eficaz. •Socializar la misión, visión y objetivos institucionales. 	<p>•Permanentemente en todas las actividades</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Director de Desarrollo Humano •Jefes de Área

Elaborado por: el autor.

5.4 CRONOGRAMA DE APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS

Tabla 23. Cronograma

ACTIVIDADES	MES 1				MES 2				MES 3			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Medición de clima organizacional								X				
Realizar trabajos de mantenimiento	X	X										
Dotación de suministros								X				
Análisis de la distribución de espacios físicos			X	X								
Reconocimiento de logros y méritos de los colaboradores		X					X				X	
Socialización del manual de funciones existente y las competencias	X	X	X	X								
Análisis y resolución de problemas departamentales	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Diseñar planes de acción para fomentar las publicaciones científicas					X	X						
Capacitación al personal		X				X				X		
Reporte y seguimiento				X				X				X

Elaborado por: el autor

5.5 EVALUACIÓN

Para efectuar la respectiva evaluación posterior a la aplicación de estrategias, se lo realizará mediante la utilización de una ficha de observación, la misma que permite la determinación de factores claves para la conocer los resultados obtenidos durante el periodo de implementación del plan de mejora.

Tabla 24. Ficha de observación

Dimensiones	Parámetro	Cumple		Observación
		SI	NO	
1. Prácticas de liderazgo	Procedimientos de Trabajo en equipo			
	Comunicación efectiva			
2. Compromiso	Compromiso del personal e institucional			
3. Accesibilidad del conocimiento	Aporte de los colaboradores al momento de tomar decisiones			
4. Optimización de la fuerza de trabajo	Optimización de recursos institucionales			
	Dotación de suministros y materiales			
	Mantenimiento de instalaciones			
	Espacio físico adecuado			
	Publicaciones en revistas científicas			
	Número de artículos científicos			
5. Capacidad de aprendizaje	Cumplimiento del manual de funciones			
	Capacitación			
6. Sentido de pertenencia	Fortalecimiento de la Identidad institucional			

Elaborado por: el autor

La ficha de observación pone énfasis en las seis dimensiones del CO y describe los parámetros por cada una de ellas, indicando si se cumplen o no, la medición es determinante al interior de la institución, con este instrumento de observación se pretende establecer un mecanismo de retroalimentación que permita direccionar y coordinar las acciones necesarias de mejora. Además, nos permitirá realizar mediciones periódicas por lo menos una vez al año, conocer la valoración de los servidores con respecto a las acciones de mejora. Esta ficha facilita la tabulación de la información y el análisis de los resultados del plan, que son el insumo para la toma de decisiones de las autoridades.

CONCLUSIONES

Mantener un clima organizacional favorable es importante, ya que puede viabilizar la estabilidad del personal y ayudar a facilitar el alcance de la misión institucional. La necesidad de desarrollar en el IAEN la capacidad de gestión del cambio se hace necesaria para brindar un mejor servicio de educación de posgrado a la sociedad, por lo que precisa de mecanismos que aporte a su desarrollo organizacional.

Por ello, es necesario diseñar un instrumento para la evaluación del clima organizacional, mediante parámetros de medición real y confiable para obtener información que permita fortalecer el ambiente laboral en el IAEN que es la única Universidad de Posgrados de carácter público en el Ecuador.

El desarrollo de la presente investigación se lo realizó mediante la revisión bibliográfica, en donde se expuso la teoría del CO que permitió establecer las bases para la propuesta de seis dimensiones de medición, con ello se establecen los mecanismos de recolección de datos como las encuestas y las fichas de observación para su posterior análisis, se identificaron las causas que inciden en la satisfacción laboral, y con ello se establece la base para la propuesta de un plan de mejora; cumpliendo de esta manera con el Objetivo General establecido para el presente estudio.

Posterior a la aplicación de los respectivos instrumentos de investigación, se determinó que existen debilidades en el clima organizacional del IAEN, el personal encuestado destacó las falencias en cuanto a la comunicación, falta de compromiso, incentivos y capacitación; provocando de esta manera que existan niveles de insatisfacción y rotación de personal. Dentro de los factores determinantes del CO del IAEN se identificó lo siguiente:

- En la variación de la estructura orgánica del IAEN se evidencian ajustes del Estatuto 2009 a uno nuevo en el 2015, en el que se hace un cambio en relación al funcionamiento orgánico de la entidad que pasó a regular internamente a la institución, se realizaron cambios en la denominación de las áreas agregadoras de valor, ajustes en la distribución de direcciones administrativas, los

administradores de turno realizaron una reducción de personal entre el año 2014-2015 (Ver tabla 6), afectando directamente al CO institucional.

- Es débil la atención en temas de estrategia y estructura, pues no consideran un enfoque de clima y de estructura organizacional hacia la gestión del cambio para mejorar la eficiencia institucional.
- La inestabilidad de las autoridades, designación de directivos en puestos de confianza, el clima organizacional, la comunicación, entre otros factores son causas de la rotación de personal en la institución, lo cual genera preocupación, desgaste de recursos, reducción de productividad, reprocesos, e influye en la calidad del servicio.
- En cuanto a la gestión administrativa se menciona que, a pesar de dirección de las diferentes autoridades, planes estratégicos, y planes de mejora, en estos se consideraron objetivos operacionales (procesos), pero no de gestión del talento humano, ya que hasta la realización de la presente investigación el IAEN carece de un estudio de clima organizacional.

Likert, consideraba que las condiciones que se forman en el lugar de trabajo, tienen consecuencias en el trabajador, los resultados del diagnóstico realizado en el 2015 por la Escuela de Seguridad y Defensa (numeral 4.1) manifiestan que el espacio de trabajo es reducido, limitada participación del personal, no se socializó correctamente la norma interna, demostrando que las condiciones de trabajo estaban desapercibidas; para aportar con mayor información se realizó una encuesta considerando seis dimensiones del CO planteadas por Santana y Cristancho, entre las cuales se analizó las condiciones laborales, con los resultados obtenidos se da cumplimiento con el primer objetivo específico que es “determinar las condiciones laborales que caracteriza el clima organizacional del IAEN”, a continuación se indican los siguientes resultados:

- Se determinó que la institución dispone y provee de herramientas necesarias para realizar sus labores, el 64% de los encuestados conforme a la pregunta 22 están totalmente de acuerdo de ello.
- La institución dispone de espacios adecuados para desarrollar las actividades laborales, mediante el resultado recabado desde la pregunta 33, sobre “¿Las

instalaciones del área donde trabajo son agradables para laborar?”, la mayoría de los encuestados (66%) respondió estar totalmente de acuerdo que se encuentra cómodo en su lugar de trabajo.

- En base a los resultados de la pregunta 24, la mayoría del personal (39%), manifiesta estar en desacuerdo y que el trabajo que realiza no satisface sus necesidades económicas de ascenso y aprendizaje.
- Dentro de la pregunta 29 concerniente a “Los beneficios económicos que da la institución tienen relación con las necesidades”, el 49% de los encuestados están parcialmente de acuerdo con ello, percibiendo una inconformidad con la remuneración asignada.
- En el numeral 1.3.3, se indica que Maslow (1943) jerarquiza a la seguridad (protección, seguridad, orden, ley, límite, estabilidad) como una necesidad primaria del ser humano. La encuesta contiene la siguiente pregunta “¿la institución garantiza la seguridad de los servidores en su empleo?”, el 46% de los encuestados responden estar totalmente de acuerdo en que, si existe garantía de seguridad, la institución brinda la seguridad que por ley tiene derecho el servidor público.
- En cuanto a los datos obtenidos sobre si el personal recibió capacitación para prevenir accidentes de trabajo y/o enfermedades causadas por el desempeño de sus labores, el 49% indican estar en desacuerdo, es decir que, no recibieron formalmente una capacitación de prevención de accidentes, con este resultado el personal no tiene cubierta su necesidad de seguridad, la institución carecería de un plan de prevención de riesgos laborales, esta condición laboral no se cumple.
- Tanto en la LOSEP como en la LOES se considera la capacitación como un derecho del personal (numeral 2.7), dentro de lo registrado en la ficha 19 se indica que no se consolida un presupuesto que solvete la realización de capacitaciones anuales. En la encuesta se preguntó si el personal recibe capacitación anual, obteniendo así que el 58% indica estar parcialmente de acuerdo pues no se han desarrollado planes de capacitación que permita la

actualización de conocimientos al personal, condición incumplida por la institución.

El personal puede expresar su insatisfacción de diversas maneras, en la presente investigación mediante los datos obtenidos en el procesamiento de los resultados permitieron cumplir con el segundo objetivo específico que trata de: “Identificar las causas de insatisfacción laboral del personal docente y administrativo del IAEN, que incide en el clima organizacional de la institución”.

La insatisfacción laboral es vista como un peligro del CO (gráfico 3), las causas de insatisfacción identificadas y expuestas en los diferentes anexos sobre insatisfacción del personal, son:

- Puesto no es acorde con la titulación académica. (Ver anexo 11)
- No es lo suficientemente valorado en su trabajo. (Ver anexo 12)
- El trabajo no es reconocido ni considerado. (Ver anexo 13)
- Existe desigualdad laboral entre hombre y mujeres. (Ver anexo 14)
- Es escaso el intercambio de información entre áreas. (Ver anexo 18)
- Medios de comunicación necesitan ser fortalecidos. (Ver anexo 24)
- Existe un escaso reconocimiento de logros de los servidores. (Ver anexo 28)
- Bajo reconocimiento de aciertos al personal. (Ver anexo 29)
- Insatisfacción sobre los beneficios al trabajador. (Ver anexo 30)
- Restricciones al apoyo del crecimiento profesional. (Ver anexo 4)

A lo indicado se suma la gestión inconclusa por parte de las autoridades que han sido removidos de su cargo, por tanto, no lograron consolidar estrategias de gestión para realizar cambios culturales y operativos del IAEN, no se lograron establecer mecanismos de comunicación, y no se han conformado grupos de apoyo en las diferentes áreas que trabajan de manera dispersa como lo ocurrido en el Plan de Mejoras numeral 1.7.1 literal c), que no se logró concretar un trabajo eficiente y coordinado entre las áreas para dar respuesta a los entes de control de educación superior. Este conjunto de resultados ayuda a comprender situaciones donde el personal manifiesta su insatisfacción sobre su ambiente laboral.

El presente estudio cumplió con el tercer objetivo, sobre el planteamiento y “la elaboración de un plan de mejora del CO enfocado en fortalecer el desempeño laboral en favor del IAEN”. En base a los hallazgos obtenidos durante el proceso de investigación, se establecieron estrategias y actividades a seguir con el fin de mejorar el CO del IAEN, el plan considera estrategias enfocadas al crecimiento profesional, mejora de comunicación, incentivos y fomento del compromiso para los colaboradores de la institución. (Ver numeral 5.3).

Para poner en práctica el plan de mejora, es necesario delegar responsables que lo puedan desarrollar, de conformidad con lo que expone el modelo de Schaafsma (Ver tabla 16) hace énfasis en la importancia del trabajo de la administración media, ya que los mandos intermedios del IAEN estarán encargados del cambio organizacional.

En función de lo resultados presentados, se puede afirmar que el Clima Organizacional no depende solamente de procesos, o de recursos, sino que comprende las relaciones que se establecen entre el grupo de personas que comparten un lugar de trabajo, la incidencia del CO se convierte en un vínculo positivo o un obstáculo en el desarrollo de las actividades laborales, el talento humano se convierte en el principal gestor de clima, quién percibe directamente los cambios organizacionales, el movimiento de personal y la calidad de manejo administrativo, incidiendo en su desarrollo dentro de la institución, razón por la cual, se confirma que la hipótesis de que los cambios organizacionales, la variación del personal y el manejo administrativo afecta el desarrollo institucional.

- En el periodo de investigación se atravesó una actualización del Estatuto Institucional, marcando una nueva estructura, estos ajustes afectaron al personal debido a que no se establecieron procesos de interrelación real entre áreas haciendo que las actividades se aíslen, lo que lleva a reflexionar que, dentro de un proceso de actualización de **estructura organizacional**, debe ir acompañada de un plan de ejecución.
- La autoridad nominadora es ubicada por decreto presidencial, lo que la hace dependiente de las decisiones políticas, por lo que ha ocurrido un constante cambio desde el 2008 hasta el 2017, este antecedente es necesario mencionarlo debido a que al existir nueva autoridad y en apego a LOSEP y LOES, tiene la facultad para nombrar personal de confianza cuando a bien lo considere. Así

mismo los Directivos nombrados por la autoridad pueden cambiar su personal de contrato.

- La **gestión administrativa** se adecúa al administrador de momento, provocando que el cambio de actividades y de procesos sea revisado y sujeto a evaluación o cambio según sus perspectivas de trabajo. Estos aspectos causan inestabilidad afectando al clima organizacional y por tanto dificulta el desarrollo y productividad laboral.

Es necesario medir el clima organizacional en el que se desenvuelven los servidores y servidoras públicas ya que generaría el insumo para generar la estrategia adecuada que permita impulsar su desempeño y alcance de objetivos institucionales. La presente investigación provee al IAEN de una herramienta base que permita mejorar sus actividades ya que se incluye una medición del CO y un plan de mejora acordes a una realidad institucional en tiempo determinado, al tomar en cuenta el análisis de las dimensiones y el plan de mejora se fortalecerá una percepción positiva del personal y aporta a un buen clima organizacional y mejora del desarrolla de las actividades.

El conocimiento del clima organizacional mediante las dimensiones 1. Prácticas de liderazgo, 2. Compromiso, 3. Accesibilidad del conocimiento, 4. Optimización de la fuerza de trabajo, 5. Capacidad de aprendizaje; y, 6. Sentido de pertenencia, provee al IAEN información valiosa acerca de los aspectos que determinan el comportamiento institucional y permite a los directivos realizar correctivos de forma planificada que respondan a satisfacer las necesidades del personal.

RECOMENDACIONES

La presente investigación evidencia rotundamente la recomendación al IAEN de evaluar permanentemente el clima organizacional.

En base a la investigación realizada se realizan recomendaciones a nivel directivo, enfocadas a las estrategias que surgen de la presente investigación, con el fin de mejorar del clima laboral y la calidad de vida del personal del IAEN, por lo que se recomienda:

- Realizar el proceso de medición del CO conforme a lo dispuesto por la Norma Técnica de Reestructuración de la Gestión Pública Institucional expedida mediante el Acuerdo Interministerial No. 996 del 15 de diciembre de 2011 para medir el clima organizacional anualmente, como se establece en su artículo 26.3.1, en el literal a). Establecer la medición de clima organizacional de conformidad con los términos del capítulo de Principios de Excelencia y subcapítulo que habla sobre Desarrollo de las personas que se establecen en PROEXCE (Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2014, p. 7). Cumplir con lo planteado en el Plan de Mejoras institucional en cuanto a mejoramiento de clima laboral, con ello normar internamente la realización de las evaluaciones que sean necesarias que permitan determinar los problemas existentes, así como las mejoras que deben ser ejecutadas en beneficio de la institución, estableciendo la utilización de instrumentos para medir los niveles de satisfacción del personal.
- Los directivos deben apoyar, liderar y ser partícipes del desarrollo de planes de gestión y estratégicos que permitan mejorar el nivel de desempeño académicos de los colaboradores existentes, así también se debe fomentar la aplicación de conocimientos para la redacción y publicación de artículos científicos, mismos que permitirán al Instituto de Altos Estudios Nacionales mejorar sus estándares de calidad institucional.
- La implementación del plan de mejora del clima organizacional, permitirá que los colaboradores alcancen nuevos niveles de satisfacción, mejorando su capacidad resolutoria de conflictos, además se espera que los colaboradores cuenten con un

mayor protagonismo y sentido de pertenencia al momento de tomar decisiones institucionales.

• Se menciona que existen aspectos a reforzar, los cuales se basan en función de las siguientes dimensiones de clima organizacional:

- Reforzar las prácticas de liderazgo, para que puedan ser capaces de enfrentar los cambios, y de fortalecer el trabajo en equipo, estableciendo métodos de incentivos.
- Fortalecer Compromiso institucional mediante la valoración del trabajo de las personas.
- Establecer mecanismos de inducción para el intercambio de conocimiento, la institución debe trabajar en establecer mecanismos sistematizados de información organizacional.
- Optimizar la fuerza de trabajo, establecer métodos de retroalimentación de responsabilidades, brindar al personal los recursos necesarios para el desarrollo de sus funciones, incentivar el sentido de pertenencia institucional.
- Establecer planes de capacitación periódicas, y asignar los recursos necesarios para ello.
- Fortalecer el sentimiento de pertenencia institucional, mediante la promoción de cargos, incentivar al crecimiento profesional del personal, y fomentar el compañerismo.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, J. M. (2011). Trabajo en equipo. Madrid: ESIC.
- Aldana, L., Álvarez, M., Bernal, C., Díaz, M., González, C., Galindo, O., & Villegas, A. (2010). Administración por Calidad. Bogotá, Colombia: Alfaomega.
- Álvarez, C. A., & Chica, V. S. (2008). Gestión de las organizaciones públicas. Administración Pública Territorial.
- Aponte, J. C. (2006). Administración del personal. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Arano Chávez, R. M., Escudero Macluf, J., & Delfín Beltrán, L. A. (2016). El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración. Universidad Veracruzana, 16.
- Bermúdez Aponte, J., Pedraza Ortiz, A., & Rincón Rivera, C. (2015). El clima organizacional en universidades de Bogotá desde la perspectiva de los estudiantes. El clima organizacional en universidades de Bogotá desde la perspectiva de los estudiantes, 17. (Scielo, Ed.) Bogotá, Bogotá, Colombia: REDIE.
- Blanco, E. (2009). Eficacia escolar y clima organizacional (Vol. XXVII). México, México DF, México: El Colegio de México.
- Brunet, L. (1999). El clima del trabajo en las organizaciones. México: Trillas.
- Castillo Aponte, J. (2006). Administración del personal. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- CEAACES. (2013). Modelo para la evaluación de las carreras presenciales y semi-presenciales de las Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador. Quito: CEAACES.
- CEAACES. (2015). Informe Final del Plan de Mejoras 2014-2015. Quito: IAEN.
- Chiavenato, I. (2007). Introducción a la teoría general de la administración. México: Mc Graw Hill.
- CLAD. (2008). Carta Iberoamericana de la Calidad. San salvador: Centro Latinoamericano para el Desarrollo.

- Claverie, J. (2013). La Universidad como Organización: Tres Enfoques para el Análisis de sus Problemas de Gestión. *Gestión y Gerencia*, 7(1), 124.
- Constitución. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Montecristi, Manabí, Ecuador.
- Drovett, S. (1992). *Dicersión de la Salud*. Buenos Aires: Maechi.
- EEES. (2015). *Diagnóstico Estratégico del IAEN*. Quito: IAEN.
- EEEyS. (2015). *Diagnóstico Estratégico del Instituto de Altos Estudios Nacionales-IAEN*. IAEN, Escuela de Estudios Estratégicos y Seguridad. Quito: EEEyS.
- Franklin Fincowsky, E. B. (2011). *Comportamiento organizacional Enfoque para América Latina*. México: México Pearson Educación de México, S.A.
- Franklin, E. B., & Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional, Enfoque para América Latina*. México: Pearson.
- Franklin, E., & Krieger, M. (2011). *Comportamiento organizacional*. México: PEARSON.
- Galarza, A. O. (2010). Problemas teóricos del clima organizacional: Un estado de la cuestión. *Revista Psicología*, 362.
- Gallardo, S. (2008). *El estudio de la Organización*. Lima.
- Garcés, F. (2004). *Medición del clima organizacional*. Madrid.
- García, G. (2007). *Clima Organizacional: hacia un nuevo modelo*. Universidad Pontificia Bolivariana.
- García, A., Ortega, P., & Reyes, I. (2014). *Adaptación y Validación Psicométrica de la Escala de Clima Social*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Garza, M. (2013). *Modelos de cambio organizacional como apoyo para la toma de decisiones*. Celaya: Instituto Tecnológico de Celaya.
- González, L., & Perozo, G. (2012). *Fases del Desarrollo Organizacional y Modelos de Cambio Planeado*. Venezuela: Universidad Nacional Abierta.
- Grueso Hinestroza, M. P. (2016). *Organizaciones saludables y procesos organizacionales e individuales. Comprensión y retos*. Bogotá: Universidad del Rosario.

- Guerrero, O. (1997). Principios de la administración pública. Bogotá, Colombia: ESAP.
- Gutiérrez Limón, A. (s.f.). La Educación y el Crecimiento Económico.
- Hellín Rodríguez, M. (2007). La teoría de las metas de logro. En Motivación, auto concepto físico, disciplina y orientación disposicional en estudiantes de educación física (133). Murcia: Universidad de Murcia.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación (Quinta ed.). Iztapalapa, México: McGraw Hill.
- Herrera, J. L. (2013). Productividad. España.
- IAEN. (15 de julio de 2015). Estatuto del Instituto de Altos Estudios Nacionales. Estatuto del Instituto de Altos Estudios Nacionales. Quito, Pichincha, Ecuador: IAEN.
- IAEN. (2015). Instituto de Altos Estudios Nacionales. Quito: IAEN.
- Ibáñez, J. R. (1996). La valoración de tareas y la valoración del personal. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Instituto de Altos Estudios Nacionales. (2016). Informe de Rendición de cuentas.
- Kordelio, D., & Jara, N. (2000). Clima organizacional y desempeño laboral del personal. México: Mac Graw Hill Interamericana S.A.
- León González, A. (diciembre de 2000). Clima Organizacional. Antesala del aseguramiento de la calidad. Ingeniería y Desarrollo (8), 32.
- Marchán, C., & Oviedo, M. (2011). Modelo de Organización y Gestión por Procesos en la Administración Pública. Quito: IAEN.
- Martínez Puón, R. (2003). La Profesionalización de la Administración Pública en México, Dilemas y Perspectivas. Madrid: Iberoamérica.
- Martínez, A. M. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. Cuaderno de Administración, 163-190.
- Mateo, J. (2000). La evaluación del profesorado y la gestión de la calidad de la educación. Hacia un modelo comprensivo de evaluación sistemática de la docencia. Investigación Educativa, 7-34.

- Mayor Ravines, M. G. (noviembre de 2009). Clima Organizacional en las Entidades Públicas. *Actualidad Gubernamental* (13), 6.
- Moreno, A. (1999). Técnicas para la recolección de información. En *Aprender a investigar* (p.151). Bogotá: ICFES.
- Motoya, M. A. (2001). *Autoestima*. México: Pax.
- Mujica de González, M., & Pérez de Maldonado, I. (2007). Gestión del clima organizacional: una acción deseable en la universidad. (U. P. Libertador, Ed.) *Laurus*, 13(24), 304.
- Navas Quintero, A. (2010). La nueva gestión pública: una herramienta para el cambio. *Perspectiva* (23), 38.
- Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia de Madrid.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de Comunicación*. Madrid: Dykinson.
- Petrella, C. (2007). Análisis de la Teoría Burocrática. *Revista Electrónica de la Facultad de Ciencias Empresariales Universidad católica de Uruguay*, 2, 26.
- Pineda, B. (1994). *Metodología de la investigación*. Washington: Organización Panamericana de la Salud.
- Ramírez, H., Huarcaya, A., Tueros, E., & Rivero, C. (2014). Percepción de Directivos y Docentes sobre cuatro categorías del Clima Organizacional en una Institución Educativa Estatal de la UGEL 04 de Comas. San Miguel: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación de México, S.A.
- Rodríguez Gómez, R. (2001). Educación, desarrollo y democracia en América Latina. Un balance de los noventa. *Scielo*, 32.
- Sandoval Carabeo, M. D. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*. Tabasco: UJAT.
- Sandoval Caraveo, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. En *Hitos de Ciencias Económico Administrativas* (pág. 87). México: UJAT.

- Santana, C., & Cristancho, F. (2014). Clima Laboral en Latinoamérica. Bogotá, Colombia: ASCENDO.
- Santana, P. J., & Araujo Cabrera, Y. (2007). Clima y cultura organizacional: ¿dos constructos para explicar un mismo fenómeno? Clima y cultura organizacional: ¿dos constructos para explicar un mismo fenómeno? In Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa. España: AEDEM.
- Santos, D. (1992). Dirección de la salud. México: Mc. Graw Hill Interamericana México.
- Toro, F., & Sanín, A. (2013). Gestión del clima organizacional. Medellín: CINCEL.
- Velaz de Medrano, C., Villant, D., Esteve, J., Tenti, E., Novoa, A., Lombardi, G., & Oliveira, D. (2009). Aprendizaje y desarrollo profesional docente. Madrid, España: Fundación Santillana.

PÁGINAS WEB.

- Andes. (2015). Andes. Recuperado el 29 de octubre de 2017, de <https://www.andes.info.ec/es/noticias/sociedad/1/ecuador-garantiza-calidad-servicio-publico-buen-clima-laboral>
- Bernal González, I., Pedraza Melo, N. A., & Sánchez, M. L. (2014). *www.elsevier.es/estudios_gerenciales*. Recuperado el 12 de febrero de 2017, de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001624>
- Betanzos Díaz, N., & Paz Rodríguez, F. (2007). *www.redalyc.org*. Recuperado el 30 de octubre de 2017, de [www.redalyc.org: http://www.redalyc.org/html/167/16723205/](http://www.redalyc.org/html/167/16723205/)
- Cepeda, A. (2012). *Blog Cambio Organizacional*. Obtenido de [//www.wikilearning.com/curso_gratis/clima_cultura_desarrollo_y_cambio_organizacional-resistencia_al_cambio/12060-8](http://www.wikilearning.com/curso_gratis/clima_cultura_desarrollo_y_cambio_organizacional-resistencia_al_cambio/12060-8)
- Chiang Vega, M. M., Salazar, M., & Núñez, A. (2017). *Clima y satisfacción laboral en instituciones públicas: adaptación y ampliación de un instrumento*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2234840.pdf>
- Curaloto, M. (2012). *Liderazgo y Empresa*. Recuperado el 5 de Noviembre de 2017, de *Liderazgo y Empresa*: <http://www.liderazgoyempresa.com/liderazgo/liderazgo-gestion-productividad>
- Fernández Losa, N. (2002). *Cuadernos de Gestión*. (U. d. Rioja, Ed.) Recuperado el 21 de Septiembre de 2017, de *Cuadernos de Gestión*: <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/214.pdf>
- Finanzas. (2017). *Ministerio de Finanzas*. Obtenido de <http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/07/Que%CC%81-es-el-Spryn.pdf>
- Gasalla José. (2008). *¿Gestión del conocimiento sin confianza?* 21 de octubre de 2017, de CEDE Sitio web: <http://www.directivoscede.com>

- García Ramírez, M. G., & Ibarra Velazquez, L. A. (2012). *Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato*. Guanajuato: Universidad de Guanajuato. Recuperado el 2 de octubre de 2017, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/index.htm>
- García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración, Revista de Administración*, 25(42), 42. Recuperado el 2 de octubre de 2017, de <http://cuadernosdeadministracion.univalle.edu.co/index.php/cuadernosadmin/article/view/695/2526>
- Gestión.Org. (2016). *GESTION.ORG*. Obtenido de GESTION.ORG. Recuperado el 19 de septiembre de 2017, de <https://www.gestion.org/que-es-el-clima-organizacional/>
- Gonçalves, A. (1998). *Geocities*. (Geocities, Ed.) Recuperado el 02 de Noviembre de 2017, de Geocities: <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>
- IAEN. (2017). *www.iaen.edu.ec*. Recuperado el 31 de octubre de 2017, de [/www.iaen.edu.ec](http://www.iaen.edu.ec): <http://www.iaen.edu.ec/universidad/historia/>
- Lahaba, Y. N., & León Santos, M. (2001). *Scielo*. (ACIMED, Editor) Recuperado el 30 de octubre de 2017, de Scielo: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352001000200004
- León, G. A. (2000). Clima Organizacional. Antesala del aseguramiento de la calidad . *Ingeniería y Desarrollo. Universidad del Norte* , 25-32. Recuperado el 12 de febrero de 2017, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=85200802>
- Lopez, P. L. (2004). *Punto Cero*. (P. Cero, Ed.) Recuperado el 25 de Octubre de 2017, de Punto Cero: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_isoref&pid=S1815-02762004000100012&lng=es&tlng=es
- López, P., & Gallegos, V. (2014). Prácticas de liderazgo y el rol mediador de la eficacia colectiva en la satisfacción laboral de los docentes. *Estudios*

- Pedagógico*, VL(1), 163-178. Recuperado el 15 de septiembre de 2017, de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/estped/v40n1/art10.pdf>
- Mayorca, L. (2009). *Monografías .com* S.A. Recuperado el 14 de octubre de 2015, de <http://www.monografias.com/trabajos81/cultura-y-clima-organizacional/cultura-y-clima-organizacional2.shtml>
 - McLaughlin, J. (2003). *Study.com*. Obtenido de <http://study.com/academy/lesson/organizational-climate-definition-factors-impacts-on-culture.html>
 - Ministerio del Trabajo. (17 de 11 de 1986). Ministerio del Trabajo. Obtenido de Ministerio del Trabajo: <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/12/Reglamento-de-Seguridad-y-Salud-de-los-Trabajadores-y-Mejoramiento-del-Medio-Ambiente-de-Trabajo-Decreto-Ejecutivo-2393.pdf>
 - Mejía-Giraldo, Armando, Bravo-Castillo, Mario, & Montoya-Serrano, Arturo. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, 34(1), 2-11. Recuperado en 21 de octubre de 2018, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362013000100002&lng=es&tlng=es.
 - Milian Díaz, A., Lugo González, O., & Cespón Castro, R. (2016). *SCIELO*. Recuperado el 30 de octubre de 2017, de SCIELO: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4786777>
 - Montes Alonso, M., & González Rodríguez, P. (2006). *Selección de personal*. Vigo, España: Ideaspropias. Recuperado el 2 de octubre de 2017, de [https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=0jkELJ2nfVwC&oi=fnd&pg=PA1&dq=-%09Montes+Alonso+,+M.,+%26+Gonz%C3%A1lez+Rodr%C3%ADguez,+P.+\(2006\).+Selecci%C3%B3n+de+personal&ots=cHb_VpF4eX&sig=k0_ZwdbK58i5MVbyGh9b6Tz2nxs#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=0jkELJ2nfVwC&oi=fnd&pg=PA1&dq=-%09Montes+Alonso+,+M.,+%26+Gonz%C3%A1lez+Rodr%C3%ADguez,+P.+(2006).+Selecci%C3%B3n+de+personal&ots=cHb_VpF4eX&sig=k0_ZwdbK58i5MVbyGh9b6Tz2nxs#v=onepage&q&f=false)
 - Oszlak, O. (2002). Retos de la profesionalización de la administración pública. *Profesionalización de la función pública en el marco de la nueva gestión pública*. Santo Domingo, Santo Domingo, República Dominicana. Recuperado el 28 de mayo de 2016, de <http://www.oscaroszlak.org.ar/>

- Oszlak, O. (2003). *www.oscarozslak.org.ar*. Obtenido de <http://www.oscarozslak.org.ar/images/articulos-espanol/prof%20de%20la%20%20func%20pub%20en%20el%20marc%20de%20la%20nue%20gest%20pub.pdf>.
- Ramió, C. (2016). *Teoría de la organización y administración pública*. Argentina: Universidad Siglo 21. Obtenido de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar>: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar>
- RC. (2016). *Dirección General de Registro Civil y Cedulación*. Obtenido de <https://www.registrocivil.gob.ec/el-estado-trabaja-por-mejorar-el-clima-laboral-de-las-entidades-publicas/>
- Registro Civil. (2016). *Dirección General de Registro Civil y Cedulación*. Obtenido de <https://www.registrocivil.gob.ec/el-estado-trabaja-por-mejorar-el-clima-laboral-de-las-entidades-publicas/>
- RRPPNET. (2000). *Portal de Relaciones Públicas*. Obtenido de RRPPNET: <http://www.rrppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). *La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la motivación intrínseca, el desarrollo social y el bienestar*. Recuperado el 20 de Octubre de 2017, de selfdeterminationtheory.org: https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SpanishAmPsych.pdf
- Santana, C. (2013). *Ascendo blog*. Recuperado el 12 de febrero de 2017, de http://blog.acsendo.com/que-es-y-como-fortalecer-el-clima-laboral/?utm_campaign=conceptos_basicos_clima&utm_medium=email&utm_source=RD+Station
- Santana, Carlos; Cristancho, Fernando. (2015). *Clima Laboral en Latinoamérica*. Recuperado el 19 de junio de 2015, de <http://www.acsendo.com/>
- Secretaría Nacional de la Administración Pública. (2014). *SNAP*. Recuperado el 25 de 10 de 2017, de SNAP: http://www.administracionpublica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/05/PROEXCE_-_DocumentoDescriptivo21.pdf

- Soto, B. (2017). *GESTION.ORG*. Recuperado el 21 de Septiembre de 2017, de *GESTION.ORG*: <https://www.gestion.org/como-reconocer-los-logros-de-tus-empleados/>
- Torres, K., Lamenta, P., & Hamidian, B. (2017). Clima organizacional como gestión del conocimiento. *Sapienza Organizacional*, 159-172. Recuperado el 21 de Septiembre de 2017, de [erevistas.saber.ula.ve/index.php/sapienza/article/download/9978/9907](http://revistas.saber.ula.ve/index.php/sapienza/article/download/9978/9907)

ANEXOS

6.1 ANEXO NO. 1. MODELO DE ENCUESTA



INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES
UNIVERSIDAD DE POSGRADO DEL ESTADO

Centro de Gobierno y Administración Pública

Proyecto de Tesis: Incidencia del clima organizacional en el desarrollo de actividades laborales en la Universidad de Posgrado del Ecuador. Estudio de caso: IAEN

Alumno: Juan Carlos Manguia Rosero

Tutor: Dr. Carlos Paladines

ENCUESTA

INSTITUCIÓN	
NOMBRE DEL ENTREVISTADO	
CARGO O FUNCIÓN	
FECHA DE LA ENCUESTA	
OBJETIVO DE LA ENCUESTA	

Objetivo: Analizar el clima organizacional que incide en la satisfacción laboral del personal administrativo y docente del IAEN durante el período actual para lograr mejorar el nivel competitivo institucional

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada una de las preguntas, la escala utilizada es 1 (totalmente de acuerdo), 2 (parcialmente de acuerdo) al 3 (en desacuerdo) y (no aplica) en los casos que así lo considere.

No	Opciones
1	Totalmente de acuerdo
2	Parcialmente de acuerdo
3	En desacuerdo
4	No aplica (N/A)

No	Pregunta	1	2	3	4
PRÁCTICAS DE LIDERAZGO					
1	Mi jefe inmediato reconoce los logros alcanzados.				
2	Mi jefe inmediato apoya nuevas ideas				
3	Mi jefe promueve el desarrollo profesional				
4	Se les permite a los empleados dar propuestas para mejorar el trabajo.				
5	Existe un ambiente de tranquilidad entre compañeros				
6	Su jefe o superiores le tratan bien con amabilidad.				
7	Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de sus subordinados.				

8	Tiene usted comunicación con sus subordinados				
COMPROMISO					
9	¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación con la experiencia que usted posee?				
10	¿Su puesto está en relación con su titulación académica?				
11	¿Se considera usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa?				
12	¿Considera que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o superiores?				
13	¿Considera usted que en la institución existe igualdad entre hombre y mujeres a la hora de ocupar puestos de trabajo?				
14	¿Considera usted que es posible la promoción laboral por un buen rendimiento?				
ACCESIBILIDAD DEL CONOCIMIENTO					
15	Con frecuencia se realiza trabajos en equipo.				
16	Existe confianza entre los colaboradores del equipo de trabajo.				
17	Se reúnen constantemente para intercambiar información.				
18	Se le informa periódicamente de las actividades que se debe desempeñar				

19	Se repite la información a los empleados cuando es necesario.				
20	Mi jefe inmediato enfrenta los conflictos con actitud positiva				
OPTIMIZACIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO					
21	Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en el cargo				
22	Le brindan las herramientas necesarias para optimizar su trabajo				
23	Cuenta con medios de comunicación adecuados para comunicarse con otras áreas.				
24	El trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas, de ascensos y de aprendizaje.				
25	Se siente orgulloso de pertenecer a la institución.				
26	Pienso que hay buena colaboración entre las diferentes áreas de la institución.				
CAPACIDAD DE APRENDIZAJE					
27	Pienso que la institución se preocupa por reconocer los logros de los servidores.				
28	Me resulta fácil expresar mis ideas, pues mi jefe reconoce mis aciertos.				
29	Los beneficios económicos que da la empresa son buenos y tienen relación con mis necesidades				

30	Pienso que la institución garantiza la seguridad de los servidores en su empleo.				
31	Recibo capacitación para prevenir accidentes de trabajo y/o enfermedades causadas por el desempeño de mis labores				
32	Recibo capacitación en diferentes temas por lo menos una vez al año				
33	Las instalaciones del área donde trabajo son agradables para laborar.				
SENTIDO DE PERTENENCIA					
34	La institución promueve que los empleados crezcan profesionalmente				
35	Tengo claro cuáles son mis tareas y responsabilidades				
36	Tengo la oportunidad de proponer nuevos proyectos o nuevas formas de realizar el trabajo				
37	Actualmente estoy satisfecho con mi trabajo en IAEN				

Gracias por su colaboración....

6.2 PROCESAMIENTO DE LOS DATOS DE ENCUESTAS

6.2.1 Prácticas de Liderazgo:

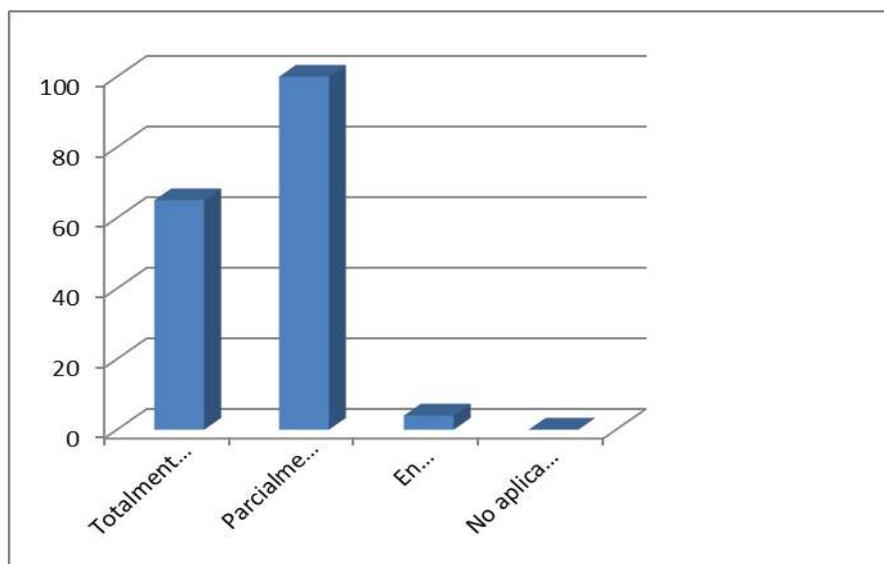
Pregunta n°1: Mi jefe inmediato reconoce los logros alcanzados.

Anexo No. 2.Reconocimiento de logros

1. Mi jefe inmediato reconoce los logros alcanzados.		
Totalmente de acuerdo	23	38%
Parcialmente de acuerdo	36	60%
En desacuerdo	1	2%
No aplica (N/A)	0	0%
TOTAL	60	100%

Elaborado por: el autor

Gráfico 17. Reconocimiento de logros



Elaborado por: el autor

Análisis e Interpretación:

El 60% de los encuestados está parcialmente de acuerdo en que el jefe reconoce los logros alcanzados, seguidamente de un 38% que se encuentra totalmente de acuerdo y un 2% que refleja estar en desacuerdo. Lo que lleva a coincidir en que los servidores se encuentran satisfechos por el reconocimiento de los logros.

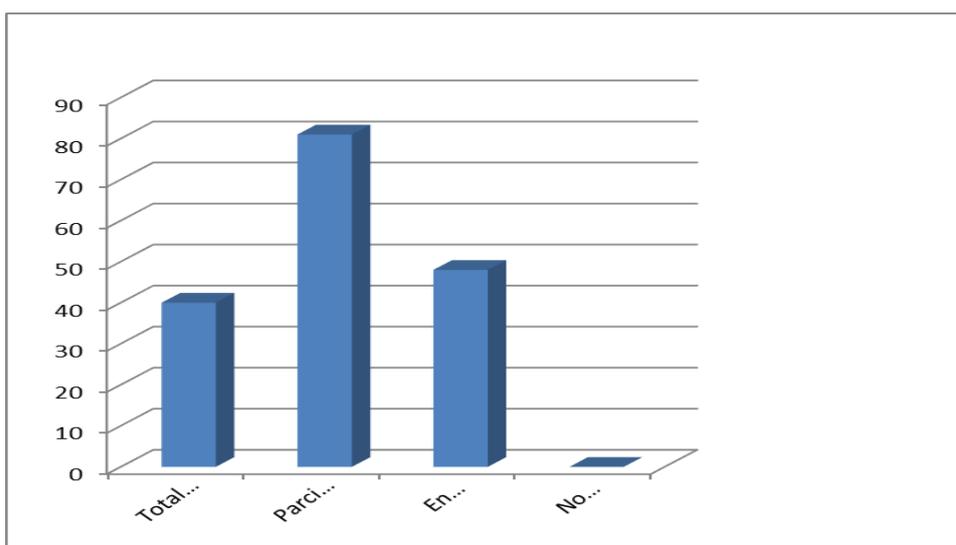
Pregunta n°2: Mi jefe inmediato apoya nuevas ideas

Anexo No. 3. Apoyo de nuevas ideas por parte de altos mandos

2. Mi jefe inmediato apoya nuevas ideas		
Totalmente de acuerdo	14	24%
Parcialmente de acuerdo	29	48%
En desacuerdo	17	28%
No aplica (N/A)	0	0%
TOTAL	60	100%

Elaborado por: el autor

Gráfico 18. Apoyo de nuevas ideas por parte de altos mandos



Elaborado por: el autor

Análisis e Interpretación:

Los encuestados reflejan que de acuerdo con el apoyo a nuevas ideas por parte de altos mandos el 48% se encuentra parcialmente de acuerdo, mientras que un 28% se encuentra en desacuerdo. Esto refleja que los servidores no se sienten totalmente satisfechos pues los jefes no apoyan a sus subordinados con nuevas ideas.

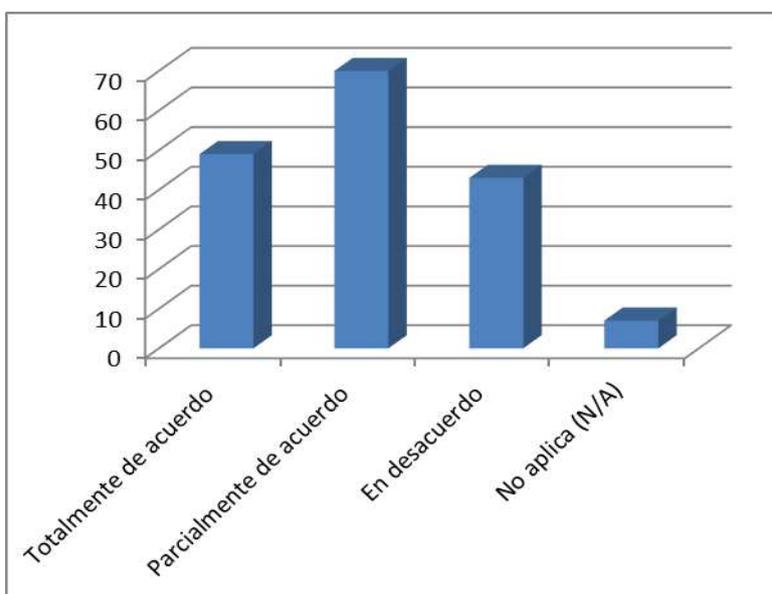
Pregunta n°3: Mi jefe promueve el desarrollo profesional

Anexo No. 4. Incentivo a desarrollo profesional

3. Mi jefe promueve el desarrollo profesional		
Totalmente de acuerdo	17	28%
Parcialmente de acuerdo	25	42%
En desacuerdo	15	25%
No aplica (N/A)	3	5%
TOTAL	60	100%

Elaborado por: el autor

Gráfico 19. Incentivo a desarrollo profesional



Elaborado por: el autor

Análisis e Interpretación:

Un 42% de los encuestados creen estar parcialmente de acuerdo en que existe un apoyo por parte de sus jefes en cuanto al desarrollo profesional, mientras que un 28% apunta a estar totalmente de acuerdo, y tan solo un 25% se encuentra en desacuerdo. Cifra significativa que denota una falta de atención para el personal.

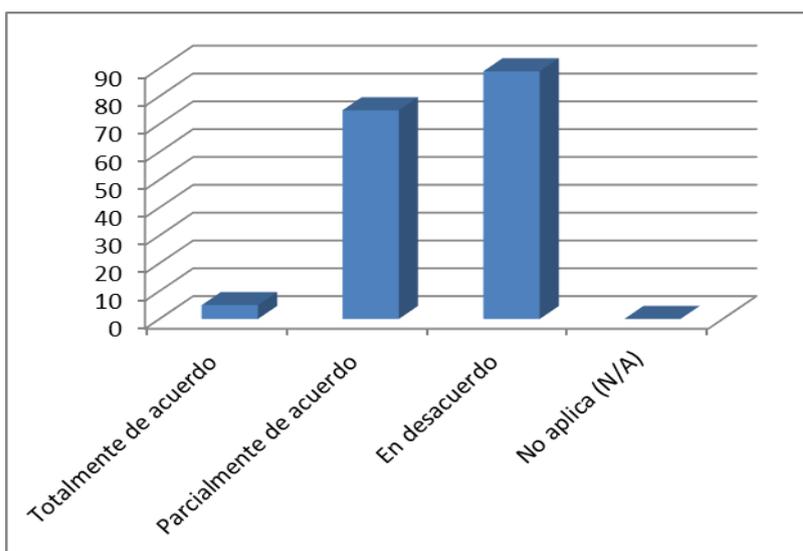
Pregunta n°4: Se les permite a los empleados dar propuestas para mejorar el trabajo.

Anexo No. 5. Empleados aportan con propuestas

4. Se les permite a los empleados dar propuestas para mejorar el trabajo.		
Totalmente de acuerdo	2	3%
Parcialmente de acuerdo	26	44%
En desacuerdo	32	53%
No aplica (N/A)	0	0%
TOTAL	60	100%

Elaborado por: el autor

Gráfico 20. Empleados aportan con propuestas



Elaborado por: el autor

Análisis e Interpretación:

Un 53% de los encuestados señalan que los empleados no aportan con propuestas para mejorar el trabajo, mientras que un 44% apunta estar parcialmente de acuerdo que si se les permite aportar a los empleados con propuestas. Para lo cual se deberá recomendar dejar que los empleados sean importantes proveedores de propuestas pues los mismos conocen las falencias y como ayudar en diversas situaciones.

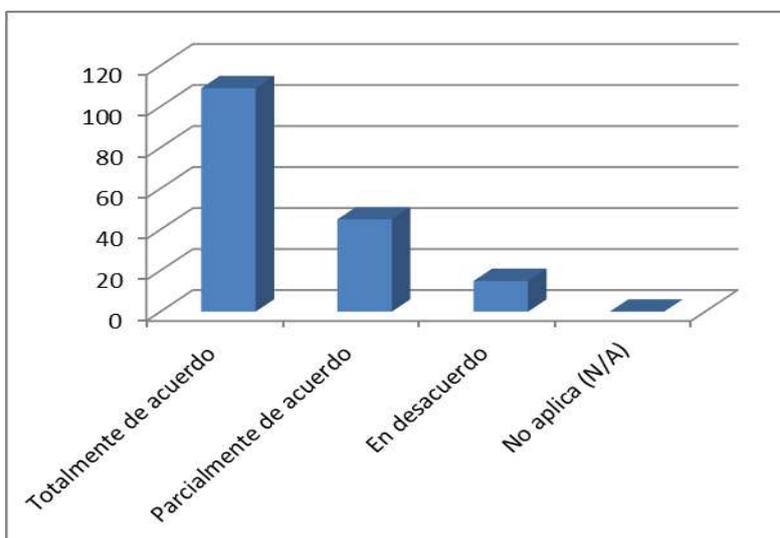
Pregunta n°5: Existe un ambiente de tranquilidad entre compañeros

Anexo No. 6. Ambiente laboral agradable

5.Existe un ambiente de tranquilidad entre compañeros		
Totalmente de acuerdo	38	64%
Parcialmente de acuerdo	16	27%
En desacuerdo	6	9%
No aplica (N/A)	0	0%
TOTAL	60	100%

Elaborado por: el autor

Gráfico 21. Ambiente laboral agradable



Elaborado por: el autor

Análisis e Interpretación:

El 64% de los servidores encuestados señalan que existe un ambiente de tranquilidad entre compañeros, lo cual estimula un buen desarrollo de las obligaciones del mismo, mientras que únicamente un 9% señalan estar en desacuerdo con el ambiente de trabajo. Es trascendental, procurar que el ambiente de trabajo sea 100% efectivo, es por ello que en el momento de realizar una mejora al clima organizacional este ámbito sea tomado en cuenta.

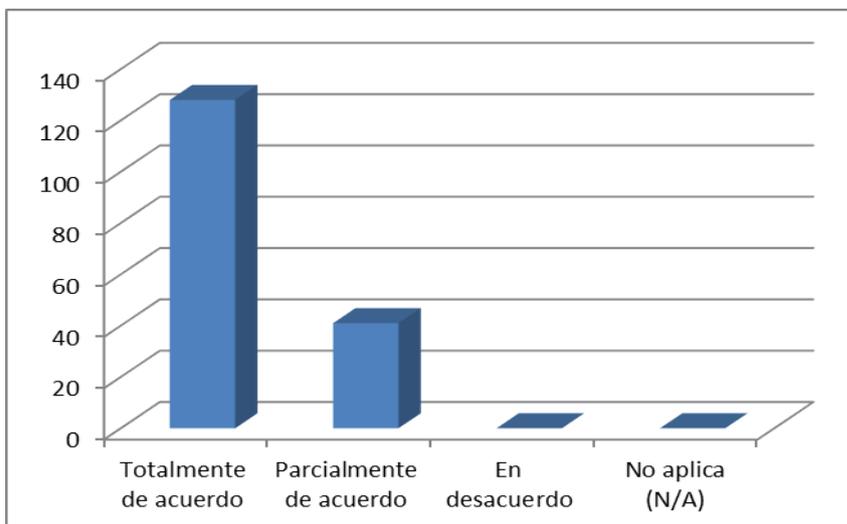
Pregunta n°6: Su jefe o superiores le tratan bien con amabilidad.

Anexo No. 7. Trato amable proveniente de altos mandos

6. Su jefe o superiores le tratan bien con amabilidad.		
Totalmente de acuerdo	46	76%
Parcialmente de acuerdo	14	24%
En desacuerdo	0	0%
No aplica (N/A)	0	0%
TOTAL	60	100%

Elaborado por: el autor

Gráfico 22. Trato amable proveniente de altos mandos



Elaborado por: el autor

Análisis e Interpretación:

El trato por parte de las autoridades superiores es aceptado en un 76% señalando que es el adecuado, concordando con ello un 24% de quienes se encuentran parcialmente de acuerdo. Lo cual refleja un ambiente de trabajo, dentro de los parámetros de amabilidad, respeto y valores adecuado.

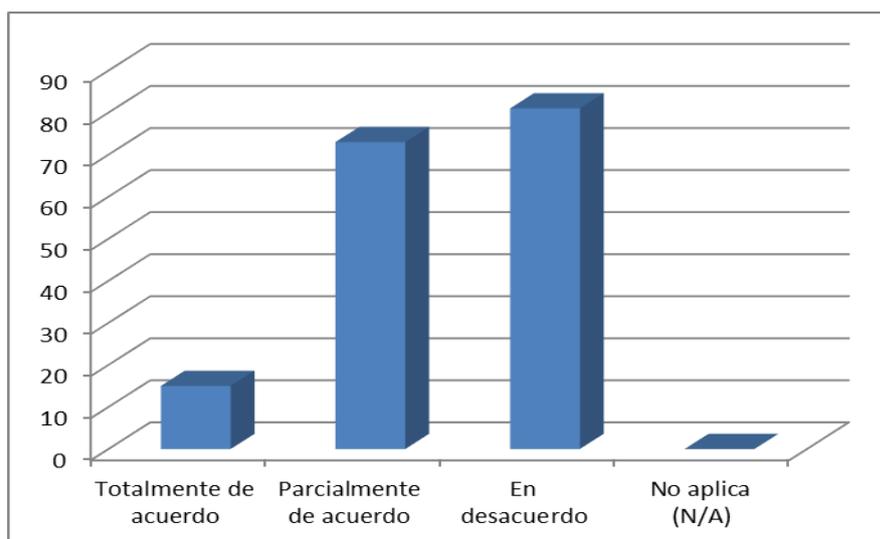
Pregunta n°7: Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de sus subordinados.

Anexo No. 8. Nivel de exigencia de subordinados

7. Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de sus subordinados.		
Totalmente de acuerdo	5	9%
Parcialmente de acuerdo	26	43%
En desacuerdo	29	48%
No aplica (N/A)	0	0%
TOTAL	60	100%

Elaborado por: el autor

Gráfico 23. Nivel de exigencia de subordinados



Elaborado por: el autor

Análisis e Interpretación:

Un 48% de los servidores contestó estar en desacuerdo con respecto a al nivel de exigencia de los subordinados, de igual modo y con un 43% se encuentra el grupo de servidores que están parcialmente de acuerdo, lo cual denota la existencia de una falta de exigencia en el nivel de subordinado.

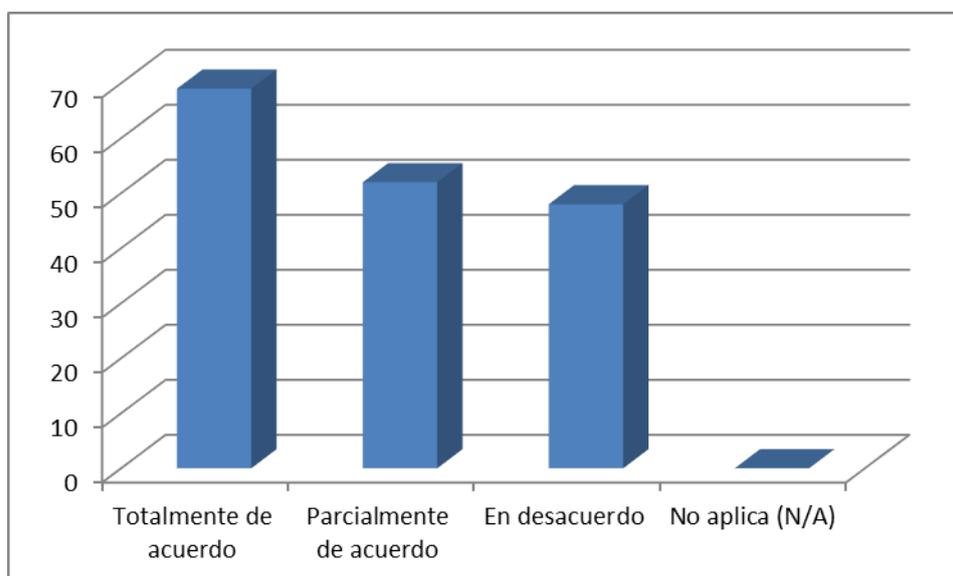
Pregunta n°8: Tiene usted comunicación con sus subordinados

Anexo No. 9. Comunicación con subordinados

8. Tiene usted comunicación con sus subordinados		
Totalmente de acuerdo	24	41%
Parcialmente de acuerdo	19	31%
En desacuerdo	17	28%
No aplica (N/A)	0	0%
TOTAL	60	100%

Elaborado por: el autor

Gráfico 24. Comunicación con subordinados



Elaborado por: el autor

Análisis e Interpretación:

El 41% está de acuerdo en que existe una buena comunicación con los servidores, no coincidiendo el 28% que considera estar en desacuerdo con que la comunicación es la adecuada. Es fundamental tomar en cuenta como punto focal la comunicación entre servidores, debido a que mediante la existencia de una buena comunicación se podrá obtener un mejor desempeño de cada uno de los servidores, así como de las áreas.

6.2.2 Compromiso:

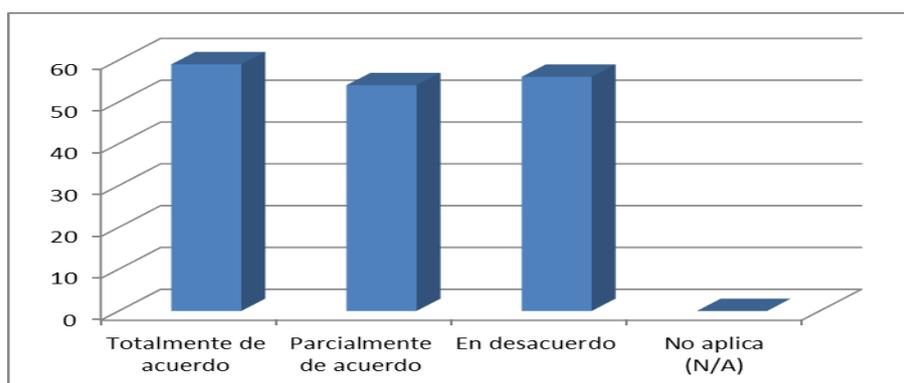
Pregunta n°9: ¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación con la experiencia que usted posee?

Anexo No. 10. Puesto actual mantiene relación con experiencia del trabajador

9. ¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación con la experiencia que usted posee?		
Totalmente de acuerdo	21	35%
Parcialmente de acuerdo	19	32%
En desacuerdo	20	33%
No aplica (N/A)	0	0%
TOTAL	60	100%

Elaborado por: el autor

Gráfico 25. Puesto actual mantiene relación con experiencia del trabajador



Elaborado por: el autor

Análisis e Interpretación:

El 35% de los servidores ocupa un puesto en la empresa que está en relación con la experiencia que posee, un 33% no ocupa un cargo que está relacionado con su experiencia laboral. Lo cual debe ser tomado en cuenta para poseer un personal que se encuentre habilitado, para su desarrollo.

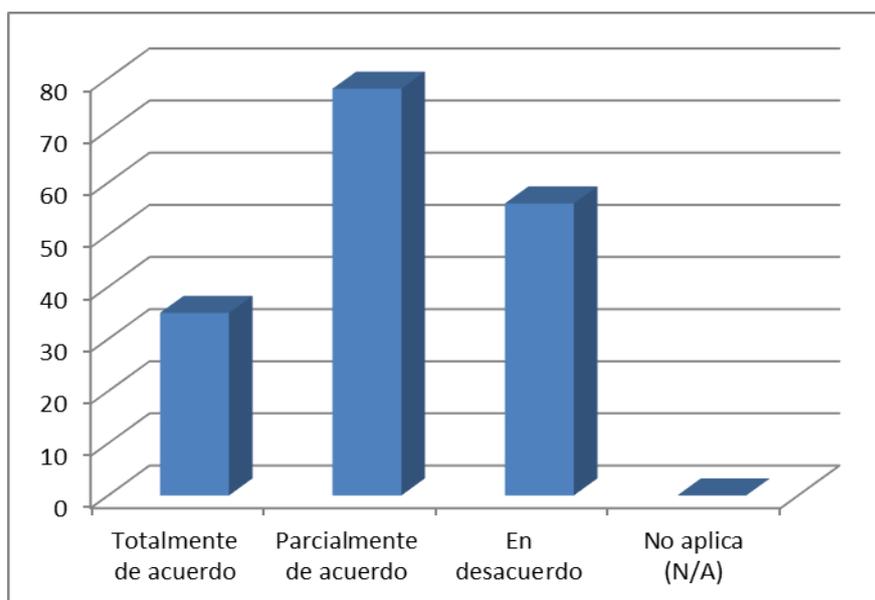
Pregunta n°10: ¿Su puesto está en relación con su titulación académica?

Anexo No. 11. Puesto de trabajo guarda relación con título profesional

10. ¿Su puesto está en relación con su titulación académica?		
Totalmente de acuerdo	12	21%
Parcialmente de acuerdo	28	46%
En desacuerdo	20	33%
No aplica (N/A)	0	0%
TOTAL	60	100%

Elaborado por: el autor

Gráfico 26. Puesto de trabajo guarda relación con título profesional



Elaborado por: el autor

Análisis e Interpretación:

El 46% se encuentra parcialmente de acuerdo con que su título profesional está en relación a su actual puesto de trabajo, el 33% señala que no lo está y un 21% que sí.

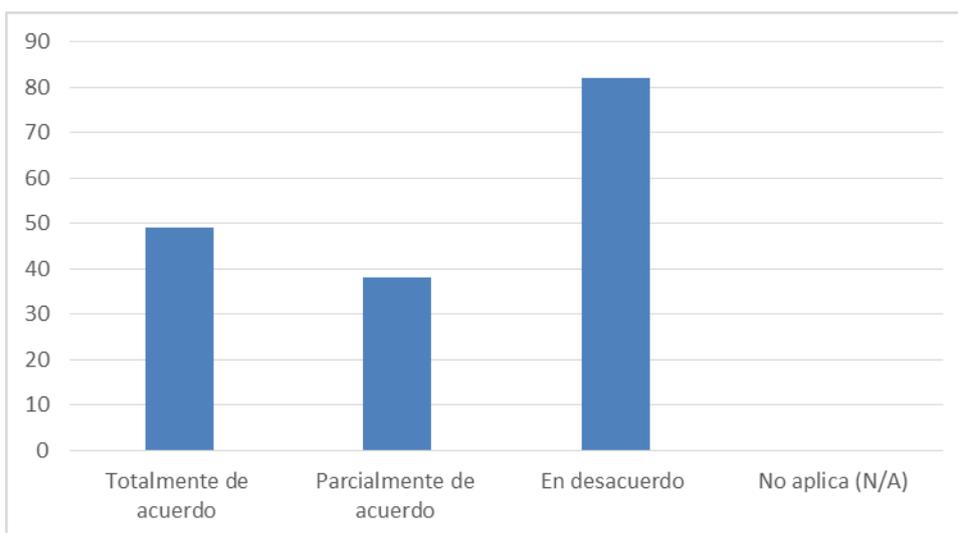
Pregunta n°11: ¿Se considera usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa?

Anexo No. 12. Percepción de valorización en el puesto de trabajo

11. ¿Se considera usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa?		
Totalmente de acuerdo	17	29%
Parcialmente de acuerdo	13	22%
En desacuerdo	29	49%
No aplica (N/A)	0	0%
TOTAL	60	100%

Elaborado por: el autor

Gráfico 27. Percepción de valorización en el puesto de trabajo



Elaborado por: el autor

Análisis e Interpretación:

El 49% de los empleados no se encuentran valorados en el puesto de trabajo que ocupa el 29% si lo está, mientras que el 22% lo está parcialmente.

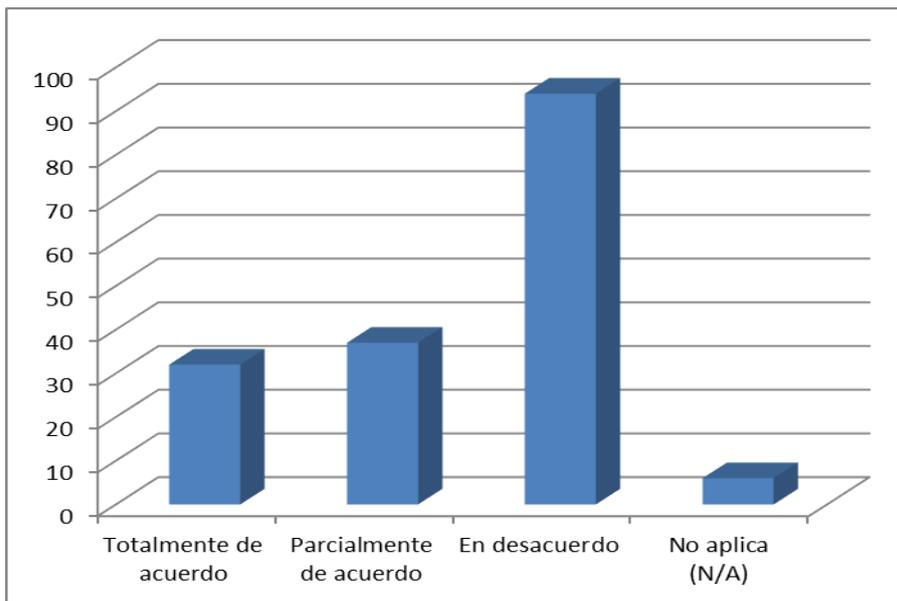
Pregunta n°12: ¿Considera que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o superiores?

Anexo No. 13. Percepción de reconocimiento de trabajo por parte de jefe

12. ¿Considera que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o superiores?		
Totalmente de acuerdo	11	19%
Parcialmente de acuerdo	13	22%
En desacuerdo	33	56%
No aplica (N/A)	3	4%
TOTAL	60	100%

Elaborado por: el autor

Gráfico 28. Percepción de reconocimiento de trabajo por parte de jefe



Elaborado por: el autor

Análisis e Interpretación:

El 56% no obtiene reconocimiento de trabajo por parte de su jefe, mientras que tan solo un 19% si la obtiene. Cifra que debe ser mejorada en la realización de la propuesta.

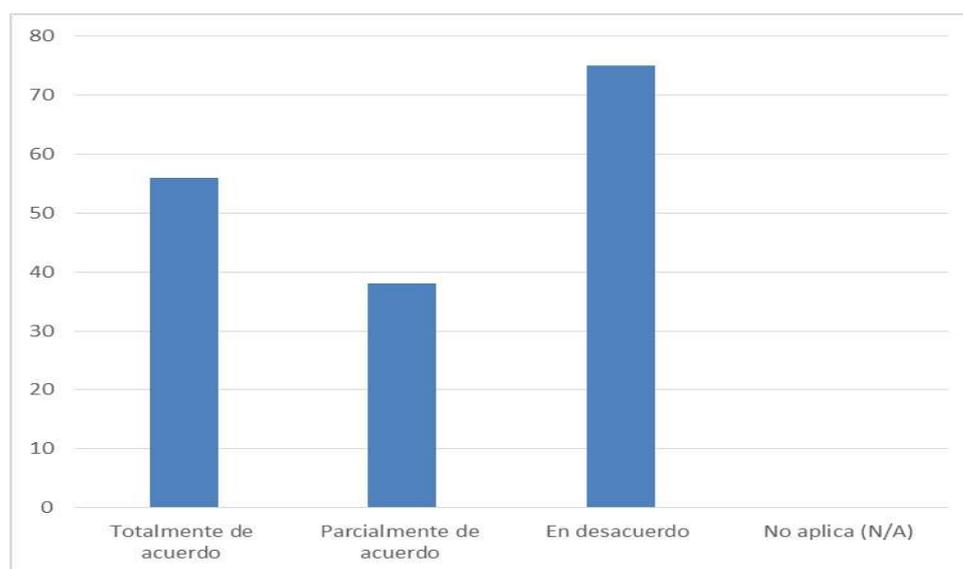
Pregunta n°13: ¿Considera usted que en la institución existe igualdad entre hombre y mujeres a la hora de ocupar puestos de trabajo?

Anexo No. 14. Igualdad de género en cuanto a puestos de trabajo

13. ¿Considera usted que en la institución existe igualdad entre hombre y mujeres a la hora de ocupar puestos de trabajo?		
Totalmente de acuerdo	20	33%
Parcialmente de acuerdo	14	22%
En desacuerdo	26	44%
No aplica (N/A)	0	0%
TOTAL	60	100%

Elaborado por: el autor

Gráfico 29. Igualdad de género en cuanto a puestos de trabajo



Elaborado por: el autor

Análisis e Interpretación:

Existe un 44% de personas que señalan que no existe igualdad de género en cuanto a los puestos de trabajo, un 33% que se encuentra en total acuerdo de que si existe igualdad entre hombres y mujeres.

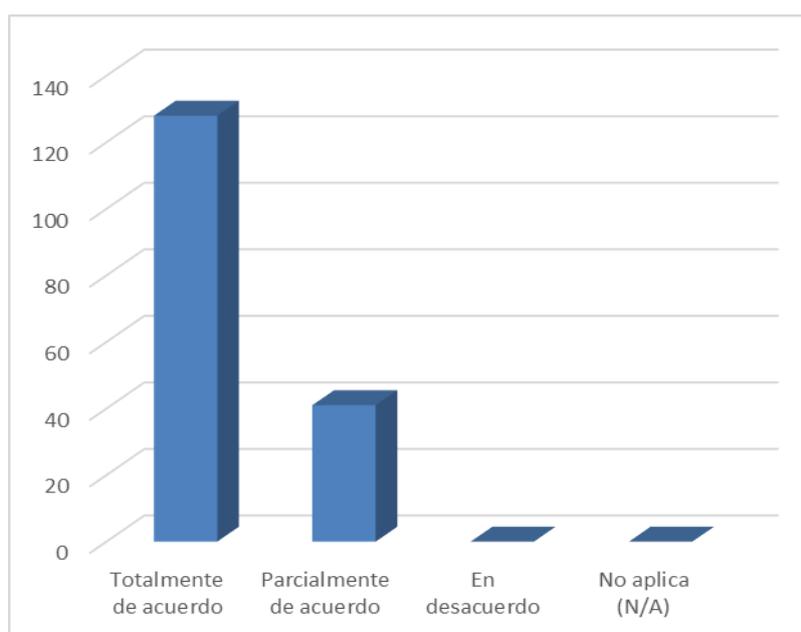
Pregunta n°14: ¿Considera usted que es posible la promoción laboral por un buen rendimiento?

Anexo No. 15. Promoción laboral por buen rendimiento posible

14. ¿Considera usted que es posible la promoción laboral por un buen rendimiento?		
Totalmente de acuerdo	46	76%
Parcialmente de acuerdo	14	24%
En desacuerdo	0	0%
No aplica (N/A)	0	0%
TOTAL	60	100%

Elaborado por: el autor

Gráfico 30. Promoción laboral por buen rendimiento posible



Elaborado por: el autor

Análisis e Interpretación:

El 76% considera que es posible la promoción laboral por un buen rendimiento, mientras que el 24% está parcialmente de acuerdo con ello.

6.2.3 Accesibilidad del conocimiento:

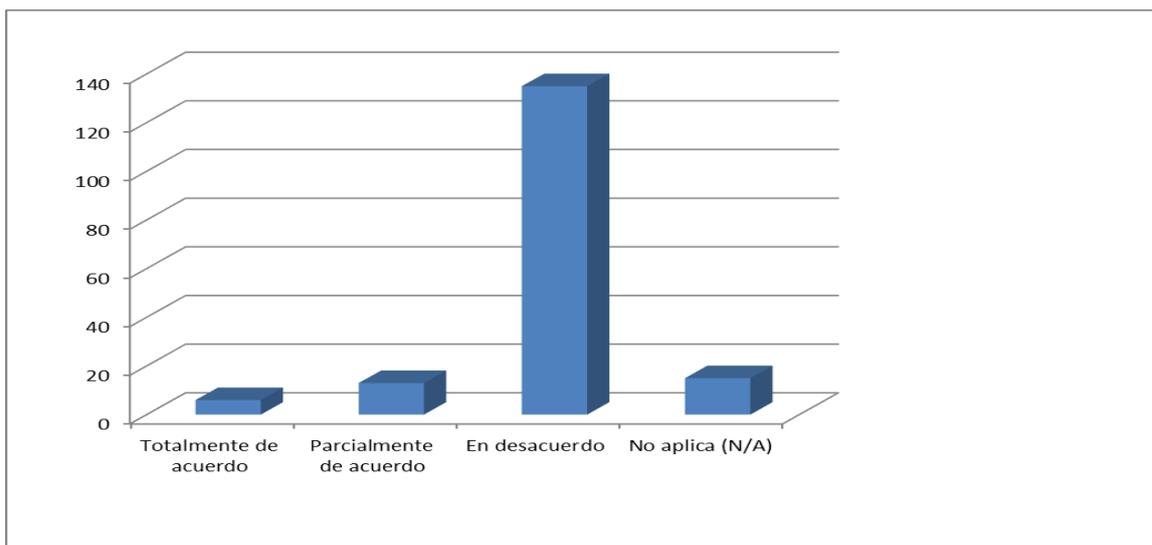
Pregunta n°15: Con frecuencia se realiza trabajos en equipo.

Anexo No. 16. Frecuencia de trabajos en equipo

15. Con frecuencia se realiza trabajos en equipo. .		
Totalmente de acuerdo	2	4%
Parcialmente de acuerdo	5	8%
En desacuerdo	48	80%
No aplica (N/A)	5	9%
TOTAL	60	100%

Elaborado por: el autor

Gráfico 31. Frecuencia de trabajos en equipo



Elaborado por: el autor

Análisis e Interpretación:

El 80% de los encuestados manifiestan no trabajar con frecuencia en trabajos en equipo, mientras que tan solo el 4% aseguran hacerlo.

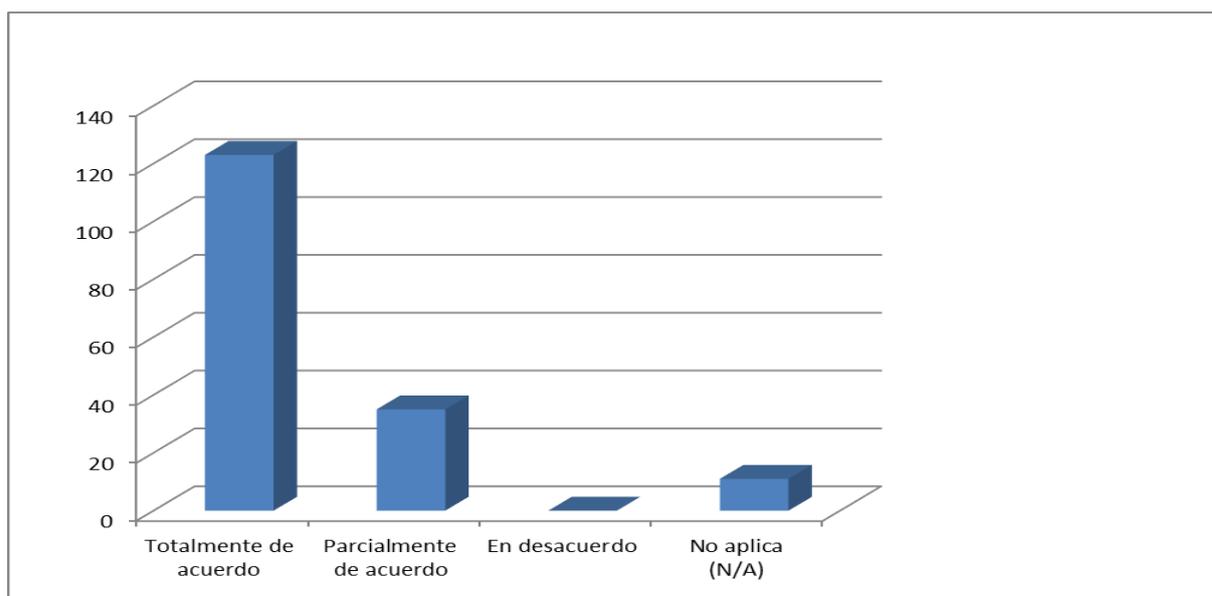
Pregunta n°16: Existe confianza entre los colaboradores del equipo de trabajo.

Anexo No. 17. Confianza entre compañeros de trabajo

16. Existe confianza entre los colaboradores del equipo de trabajo.		
Totalmente de acuerdo	43	73%
Parcialmente de acuerdo	13	21%
En desacuerdo	0	0%
No aplica (N/A)	4	7%
TOTAL	60	100%

Elaborado por: el autor

Gráfico 32. Confianza entre compañeros de trabajo



Elaborado por: el autor

Análisis e Interpretación:

El 73% asegura poseer confianza entre servidores, y el 21% se encuentra parcialmente de acuerdo, el 7% prefiere obviar la pregunta con una respuesta de no aplica.

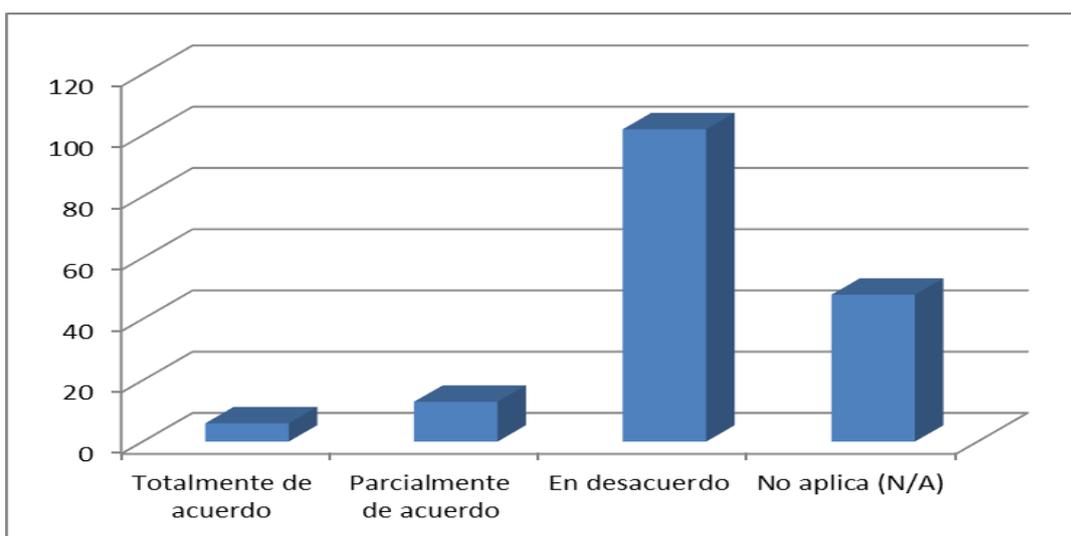
Pregunta n°17: Se reúnen constantemente para intercambiar información.

Anexo No. 18. Intercambio de información

17. Se reúnen constantemente para intercambiar información.		
Totalmente de acuerdo	2	4%
Parcialmente de acuerdo	5	8%
En desacuerdo	35	60%
No aplica (N/A)	17	28%
TOTAL	60	100%

Elaborado por: el autor

Gráfico 33. Intercambio de información



Elaborado por: el autor

Análisis e Interpretación:

El 60% señala que no se reúnen constantemente para intercambiar información, el 28% prefiere no contestar a la pregunta y únicamente un 4% señala estar de acuerdo.

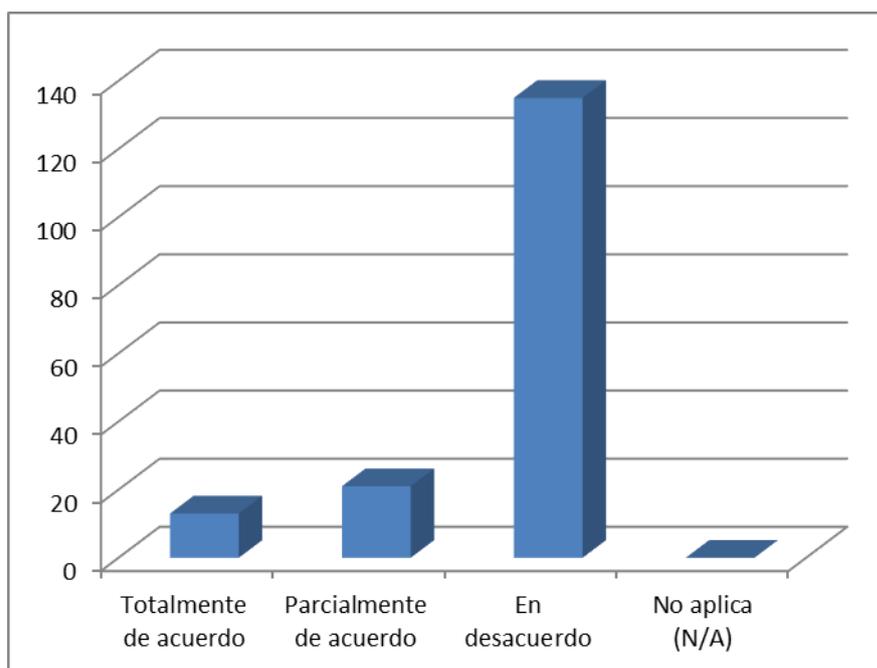
Pregunta n°18: Se le informa periódicamente de las actividades que se debe desempeñar

Anexo No. 19. Obtención periódica de información de actividades

18. Se le informa periódicamente de las actividades que se debe desempeñar		
Totalmente de acuerdo	5	8%
Parcialmente de acuerdo	7	12%
En desacuerdo	48	80%
No aplica (N/A)	0	0%
TOTAL	60	100%

Elaborado por: el autor

Gráfico 34. Obtención periódica de información de actividades



Elaborado por: el autor

Análisis e Interpretación:

El 80% señala que no se le informa periódicamente de las actividades que se debe desempeñar, mientras que un 12% asegura estar parcialmente de acuerdo con la afirmación.

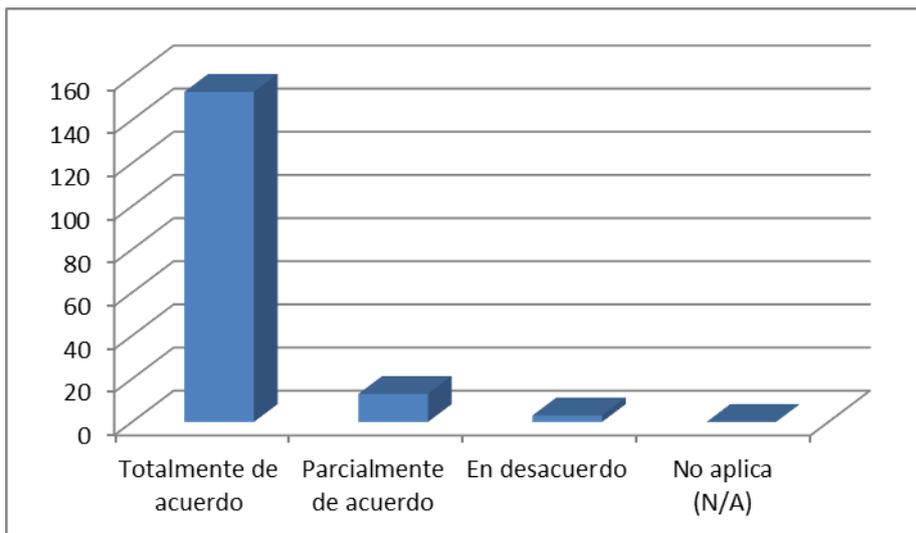
Pregunta n°19: Se repite la información a los empleados cuando es necesario.

Anexo No. 20. Repetición de información a los empleados

19. Se repite la información a los empleados cuando es necesario.		
Totalmente de acuerdo	54	91%
Parcialmente de acuerdo	5	8%
En desacuerdo	1	2%
No aplica (N/A)	0	0%
TOTAL	60	100%

Elaborado por: el autor

Gráfico 35. Repetición de información a los empleados



Elaborado por: el autor

Análisis e Interpretación:

El 91% está de acuerdo en asegurar que se repite la información a los empleados cuando es necesario, y únicamente un 2% está en desacuerdo.

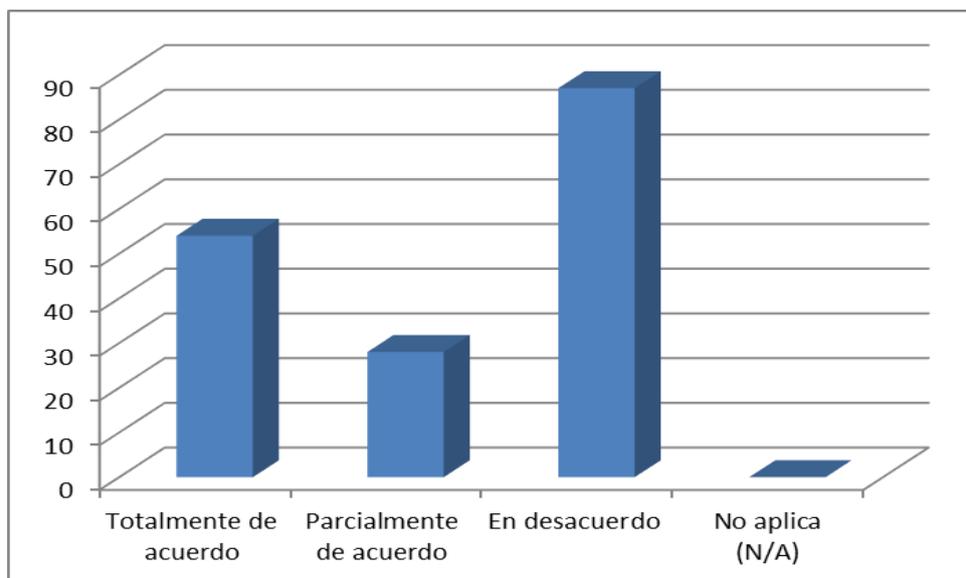
Pregunta n°20: Mi jefe inmediato enfrenta los conflictos con actitud positiva

Anexo No. 21. Actitud positiva frente a conflictos por parte del jefe

20.Mi jefe inmediato enfrenta los conflictos con actitud positiva		
Totalmente de acuerdo	19	32%
Parcialmente de acuerdo	10	17%
En desacuerdo	31	51%
No aplica (N/A)	0	0%
TOTAL	60	100%

Elaborado por: el autor

Gráfico 36. Actitud positiva frente a conflictos por parte del jefe



Elaborado por: el autor

Análisis e Interpretación:

El 51% cree que no existe actitud positiva frente a conflictos por parte del jefe, seguido de un 32% que cree que si existe una actitud positiva.

6.2.4 Optimización de la fuerza de trabajo:

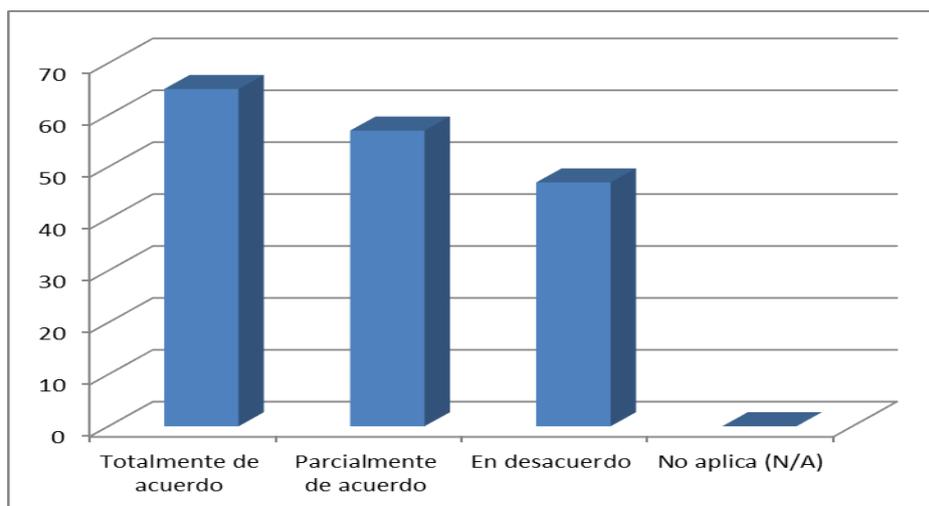
Pregunta n°21: Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en el cargo

Anexo No. 22. Retroalimentación constante sobre el desempeño

21. Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en el cargo		
Totalmente de acuerdo	23	38%
Parcialmente de acuerdo	20	34%
En desacuerdo	17	28%
No aplica (N/A)	0	0%
TOTAL	60	100%

Elaborado por: el autor

Gráfico 37. Retroalimentación constante sobre el desempeño



Elaborado por: el autor

Análisis e Interpretación:

El 38% se encuentra totalmente de acuerdo en que, si existe una retroalimentación constante sobre el desempeño, 34% parcialmente de acuerdo y el 28% en desacuerdo.

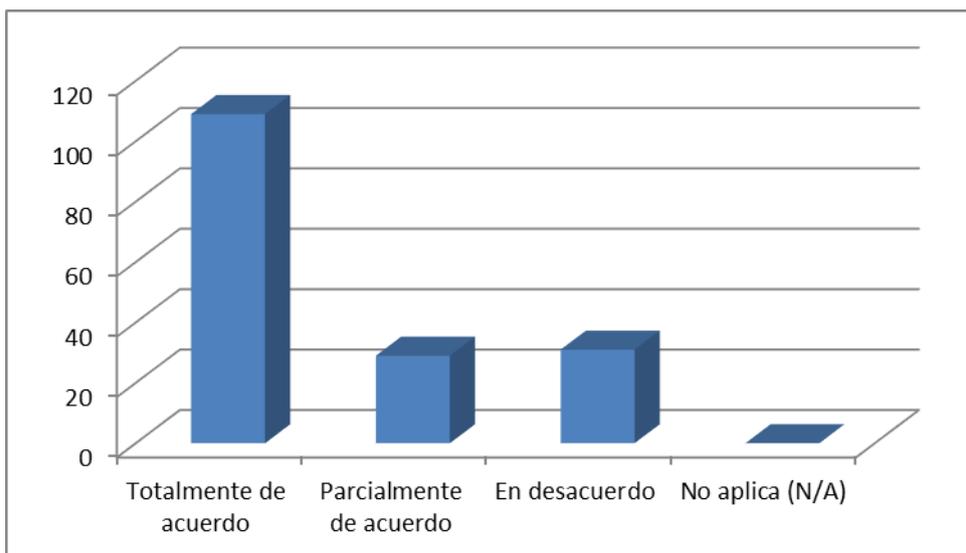
Pregunta n°22: Le brindan las herramientas necesarias para optimizar su trabajo

Anexo No. 23. Herramientas necesarias

22.Le brindan las herramientas necesarias para optimizar su trabajo		
Totalmente de acuerdo	38	64%
Parcialmente de acuerdo	10	17%
En desacuerdo	12	18%
No aplica (N/A)	0	0%
TOTAL	60	100%

Elaborado por: el autor

Gráfico 38. Herramientas necesarias



Elaborado por: el autor

Análisis e Interpretación:

El 64% se encuentra totalmente de acuerdo en que se les brindan las herramientas necesarias para optimizar su trabajo, mientras que tan solo un 18% se encuentra en desacuerdo.

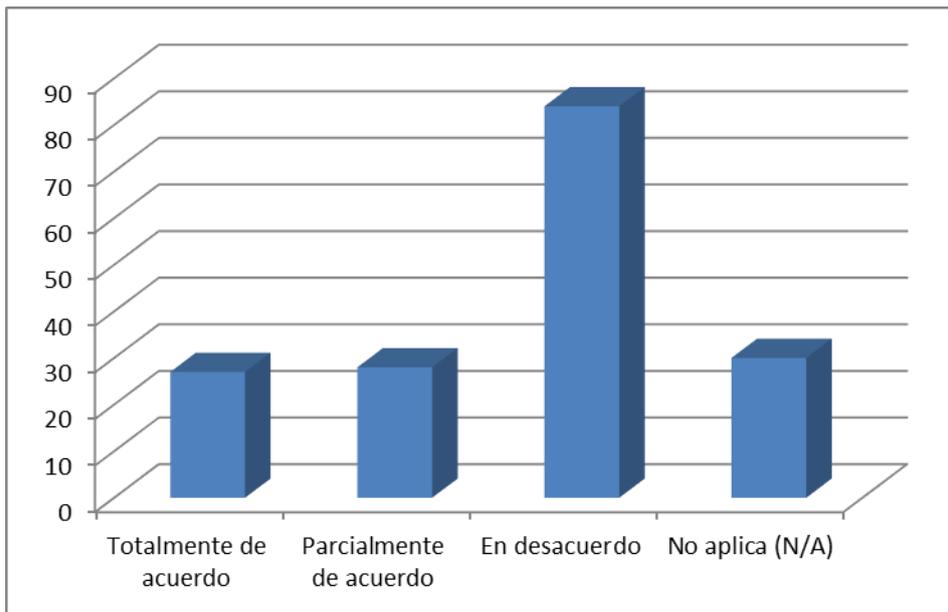
Pregunta n°23: Cuenta con medios de comunicación adecuados para comunicarse con otras áreas.

Anexo No. 24. Medios de comunicación adecuados

23. Cuenta con medios de comunicación adecuados para comunicarse con otras áreas.		
Totalmente de acuerdo	10	15%
Parcialmente de acuerdo	10	17%
En desacuerdo	30	50%
No aplica (N/A)	10	17%
TOTAL	60	100%

Elaborado por: el autor

Gráfico 39. Medios de comunicación adecuados



Elaborado por: el autor

Análisis e Interpretación:

El 50% está en desacuerdo con que se cuente con medios de comunicación adecuados para comunicarse con otras áreas, mientras que el 17% se encuentra totalmente de acuerdo.

Pregunta n°24: El trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas, de ascensos y de aprendizaje.

Anexo No. 25. Satisfacción de necesidades, económicas, ascensos y aprendizaje

24. El trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas, de ascensos y de aprendizaje.		
Totalmente de acuerdo	23	38%
Parcialmente de acuerdo	14	24%
En desacuerdo	23	39%
No aplica (N/A)	0	0%
TOTAL	60	100%

Elaborado por: el autor

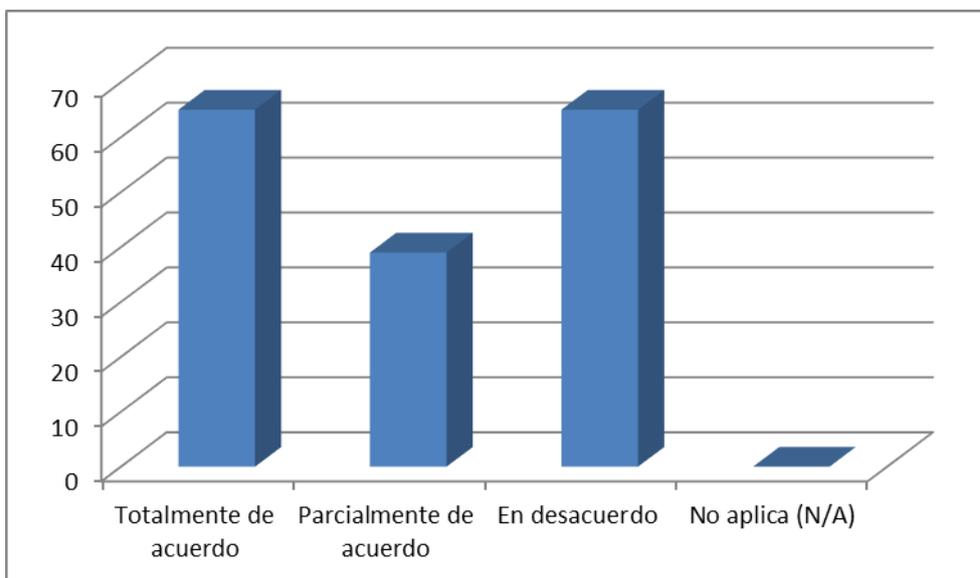


Gráfico 40. Satisfacción de necesidades, económicas, ascensos y aprendizaje

Elaborado por: el autor

Análisis e Interpretación:

El 38% coinciden en que, si se satisface las necesidades, económicas, ascensos y de aprendizaje, y el 24% se encuentra parcialmente de acuerdo.

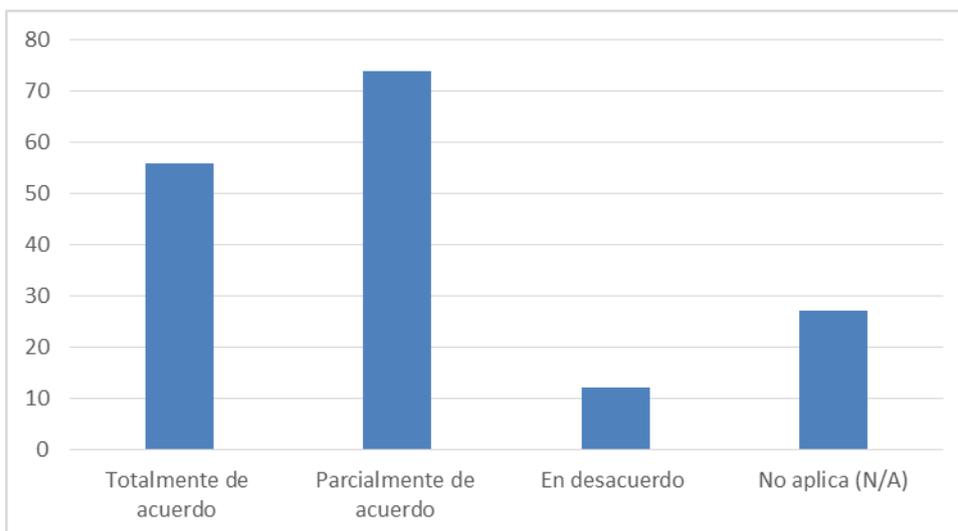
Pregunta n°25: Se siente orgulloso de pertenecer a la institución.

Anexo No. 26. Orgullo de pertenecer a la institución

25. Se siente orgulloso de pertenecer a la institución.		
Totalmente de acuerdo	20	33%
Parcialmente de acuerdo	26	44%
En desacuerdo	4	7%
No aplica (N/A)	10	16%
TOTAL	60	100%

Elaborado por: el autor

Gráfico 41. Orgullo de pertenecer a la institución



Elaborado por: el autor

Análisis e Interpretación:

El 44% se encuentra parcialmente orgulloso de pertenecer a la institución, mientras que el 33% se encuentra totalmente orgulloso, lo que denota una débil vinculación con el ser de la institución.

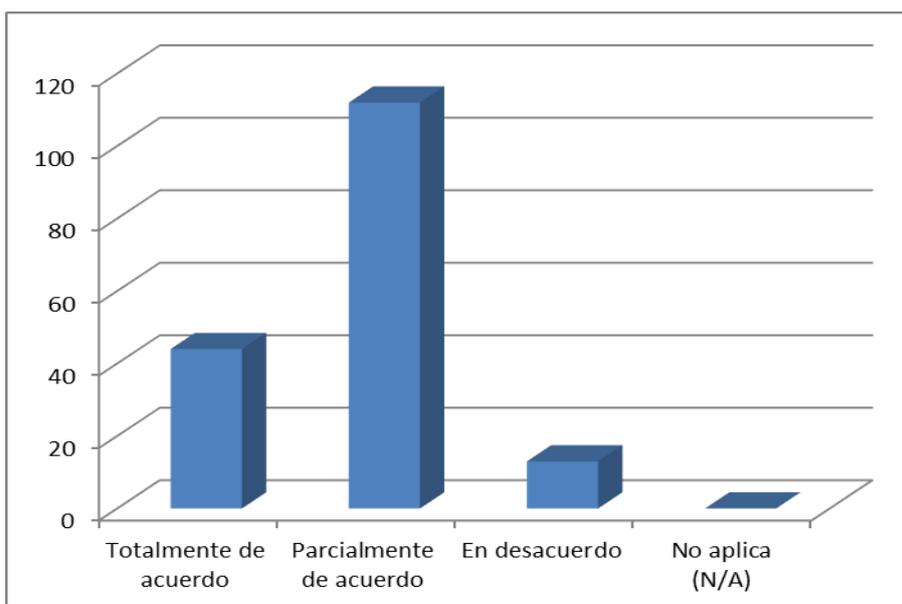
Pregunta n°26: Pienso que hay buena colaboración entre las diferentes áreas de la institución.

Anexo No. 27. Buena relación de colaboración entre áreas de trabajo

26. Pienso que hay buena colaboración entre las diferentes áreas de la institución.		
Totalmente de acuerdo	16	27%
Parcialmente de acuerdo	39	66%
En desacuerdo	5	8%
No aplica (N/A)	0	0%
TOTAL	60	100%

Elaborado por: el autor

Gráfico 42. Buena relación de colaboración entre áreas de trabajo



Elaborado por: el autor

Análisis e Interpretación:

El 66% se encuentra parcialmente de acuerdo en que existe una buena relación de colaboración entre áreas de trabajo, y un 8% en desacuerdo en que existe colaboración entre áreas de trabajo.

6.2.5 Capacidad de aprendizaje:

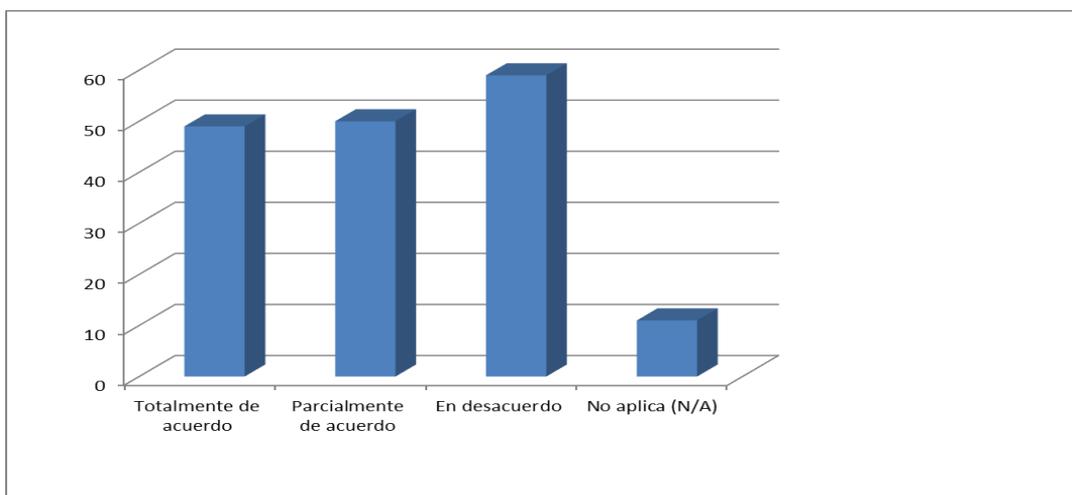
Pregunta n°27: Pienso que la institución se preocupa por reconocer los logros de los servidores.

Anexo No. 28. Opinión de reconocimiento de logros a servidores

27. Pienso que la institución se preocupa por reconocer los logros de los servidores.		
Totalmente de acuerdo	18	30%
Parcialmente de acuerdo	18	30%
En desacuerdo	20	33%
No aplica (N/A)	4	7%
TOTAL	60	100%

Elaborado por: el autor

Gráfico 43. Opinión de reconocimiento de logros a servidores



Elaborado por: el autor

Análisis e Interpretación:

El 33% de los encuestados se encuentran en desacuerdo en que existe reconocimiento de los logros a servidores, el 30% se encuentra parcialmente de acuerdo en que si se torga un reconocimiento de logros a los servidores.

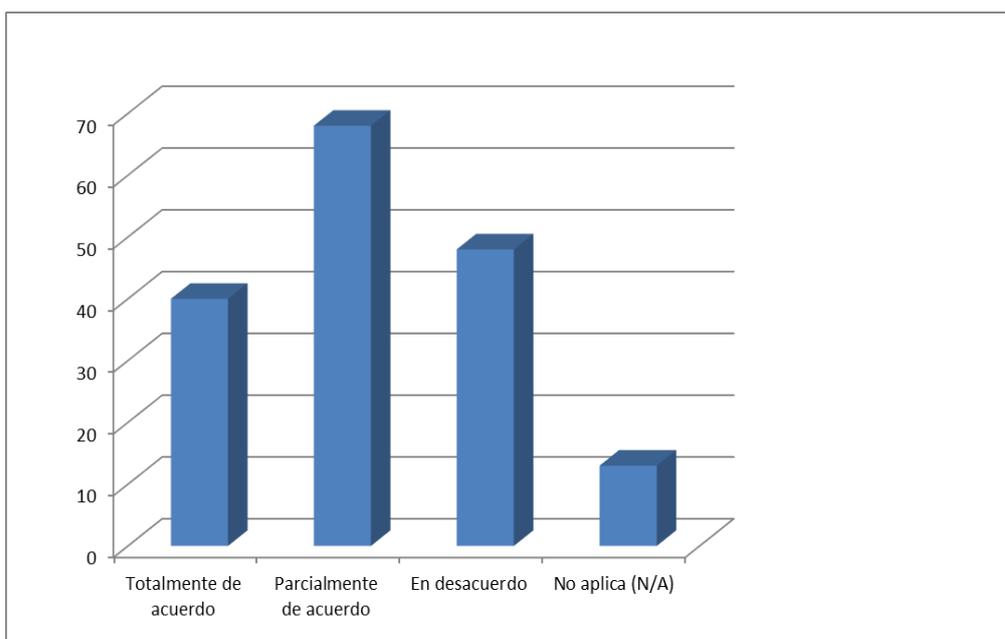
Pregunta n°28: Me resulta fácil expresar mis ideas, pues mi jefe reconoce mis aciertos.

Anexo No. 29. Reconocimiento de aciertos por parte de jefe

28. Me resulta fácil expresar mis ideas, pues mi jefe reconoce mis aciertos.		
Totalmente de acuerdo	14	24%
Parcialmente de acuerdo	24	40%
En desacuerdo	17	28%
No aplica (N/A)	5	8%
TOTAL	60	100%

Elaborado por: el autor

Gráfico 44. Reconocimiento de aciertos por parte de jefe



Elaborado por: el autor

Análisis e Interpretación:

El 40% se encuentra parcialmente de acuerdo en poder expresar fácilmente las ideas debido a que sus jefes reconocen sus aciertos, mientras que únicamente el 28% se encuentra en desacuerdo debido a que no son reconocidos por sus aciertos.

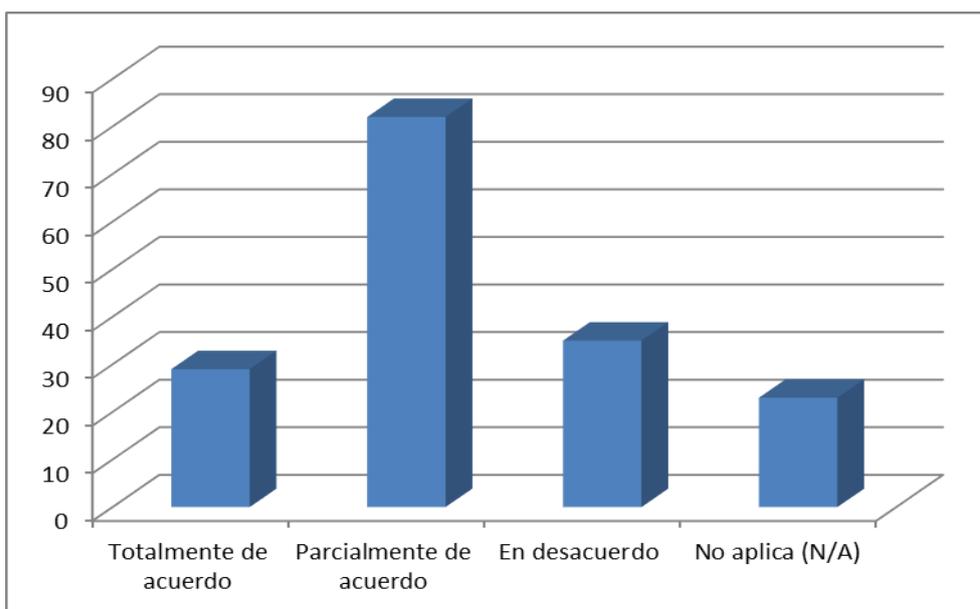
Pregunta n°29: Los beneficios económicos que da la empresa son buenos y tienen relación con mis necesidades

Anexo No. 30. De acuerdo con beneficios al trabajador

29. Los beneficios económicos que da la empresa son buenos y tienen relación con mis necesidades		
Totalmente de acuerdo	10	17%
Parcialmente de acuerdo	29	49%
En desacuerdo	13	21%
No aplica (N/A)	6	13%
TOTAL	60	100%

Elaborado por: el autor

Gráfico 45. De acuerdo con beneficios al trabajador



Elaborado por: el autor

Análisis e Interpretación:

El 49% expresan estar parcialmente de acuerdo con los beneficios otorgados al trabajador, el 21% se encuentra en desacuerdo con los beneficios otorgados y el 13% prefiere no contestar a la presente pregunta.

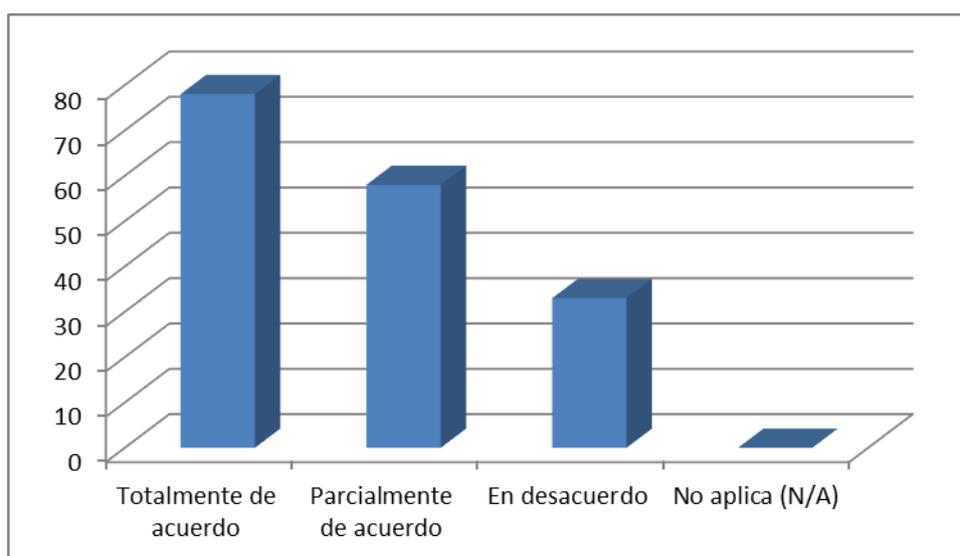
Pregunta n°30: Pienso que la institución garantiza la seguridad de los servidores en su empleo.

Anexo No. 31. Garantía de seguridad

30. Pienso que la institución garantiza la seguridad de los servidores en su empleo.		
Totalmente de acuerdo	28	46%
Parcialmente de acuerdo	20	34%
En desacuerdo	12	20%
No aplica (N/A)	0	0%
TOTAL	60	100%

Elaborado por: el autor

Gráfico 46. Garantía de seguridad



Elaborado por: el autor

Análisis e Interpretación:

En cuanto a la garantía de la seguridad el 46% se encuentra totalmente de acuerdo, mientras que el 34% lo está parcialmente de acuerdo, y únicamente el 20% se encuentra en desacuerdo.

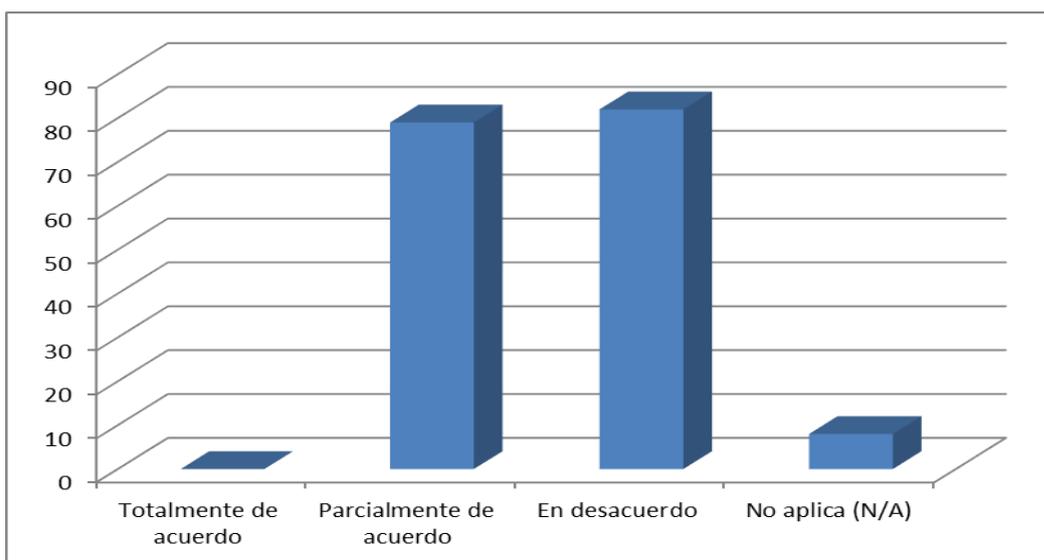
Pregunta n°31: Recibo capacitación para prevenir accidentes de trabajo y/o enfermedades causadas por el desempeño de mis labores.

Anexo No. 32. Capacitaciones de prevención de accidentes de trabajo

31.Recibo capacitación para prevenir accidentes de trabajo y/o enfermedades causadas por el desempeño de mis labores		
Totalmente de acuerdo	0	0%
Parcialmente de acuerdo	28	47%
En desacuerdo	29	49%
No aplica (N/A)	3	5%
TOTAL	60	100%

Elaborado por: el autor

Gráfico 47. Capacitaciones de prevención de accidentes de trabajo



Elaborado por: el autor

Análisis e Interpretación:

El 49% de los servidores están en desacuerdo en la afirmación de que se ofrecen capacitaciones de prevención de accidentes de trabajo y el 47% se encuentra parcialmente de acuerdo.

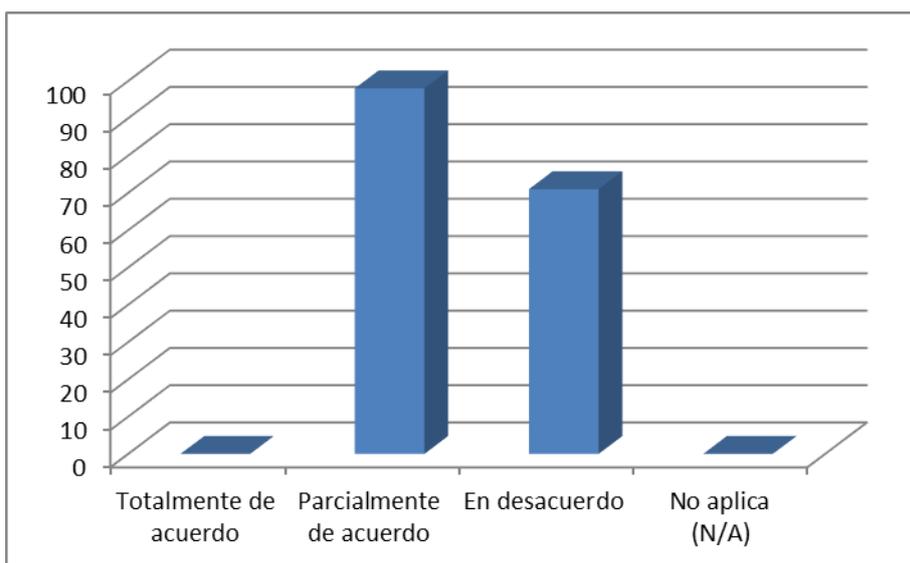
Pregunta n°32: Recibo capacitación en diferentes temas por lo menos una vez al año

Anexo No. 33. Capacitaciones anuales

32. Recibo capacitación en diferentes temas por lo menos una vez al año		
Totalmente de acuerdo	0	0%
Parcialmente de acuerdo	35	58%
En desacuerdo	25	42%
No aplica (N/A)	0	0%
TOTAL	60	100%

Elaborado por: el autor

Gráfico 48. Capacitaciones anuales



Elaborado por: el autor

Análisis e Interpretación:

Únicamente el 42% de los servidores emiten que no reciben capacitaciones en diferentes temas por lo menos una vez al año, mientras que el 58% está parcialmente de acuerdo con lo estipulado.

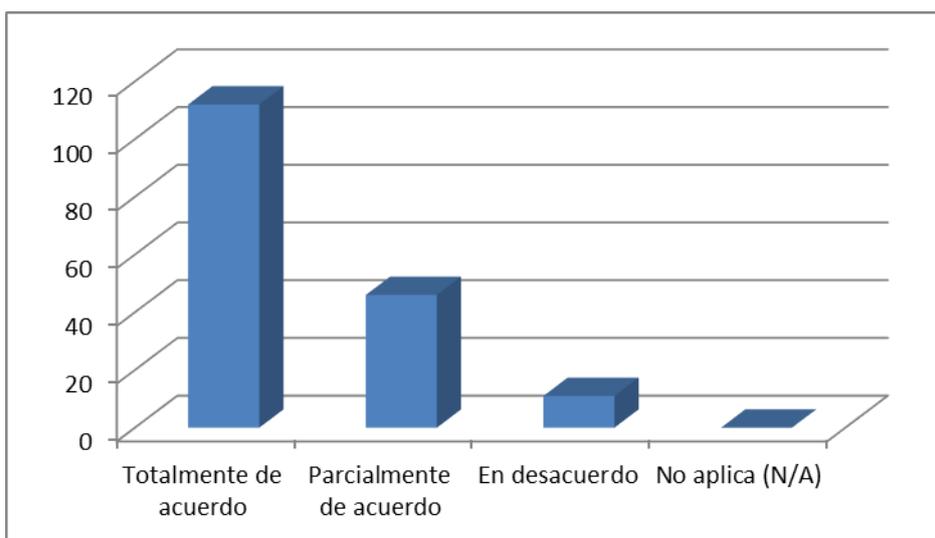
Pregunta n°33: Las instalaciones del área donde trabajo son agradables para laborar.

Anexo No. 34. Agradable área laboral

33. Las instalaciones del área donde trabajo son agradables para laborar.		
Totalmente de acuerdo	40	66%
Parcialmente de acuerdo	16	27%
En desacuerdo	4	7%
No aplica (N/A)	0	0%
TOTAL	60	100%

Elaborado por: el autor

Gráfico 49. Agradable área laboral



Elaborado por: el autor

Análisis e Interpretación:

En cuanto a las instalaciones del área donde trabajan los empleados y la aceptación de las mismas el 66% se encuentra totalmente de acuerdo, mientras que el 27% está parcialmente de acuerdo, y solamente un 7% se encuentra en desacuerdo.

6.2.6 Sentido de pertenencia:

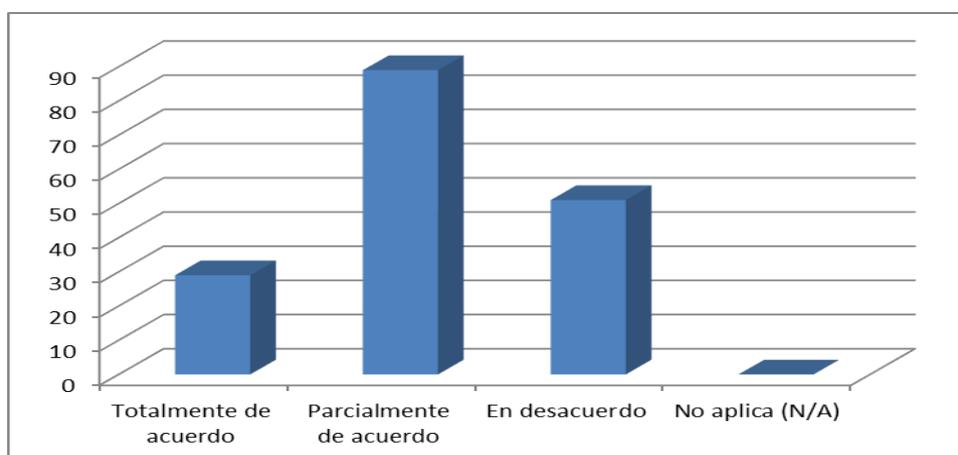
Pregunta n°34: La institución promueve que los empleados crezcan profesionalmente

Anexo No. 35. Crecimiento profesional

34.La institución promueve que los empleados crezcan profesionalmente		
Totalmente de acuerdo	10	17%
Parcialmente de acuerdo	32	53%
En desacuerdo	18	30%
No aplica (N/A)	0	0%
TOTAL	60	100%

Elaborado por: el autor

Gráfico 50. Crecimiento profesional



Elaborado por: el autor

Análisis e Interpretación:

En cuanto a que la institución promueva que los empleados crezcan profesionalmente, el 53% se encuentra parcialmente de acuerdo, el 30% en desacuerdo y el 17% está totalmente de acuerdo.

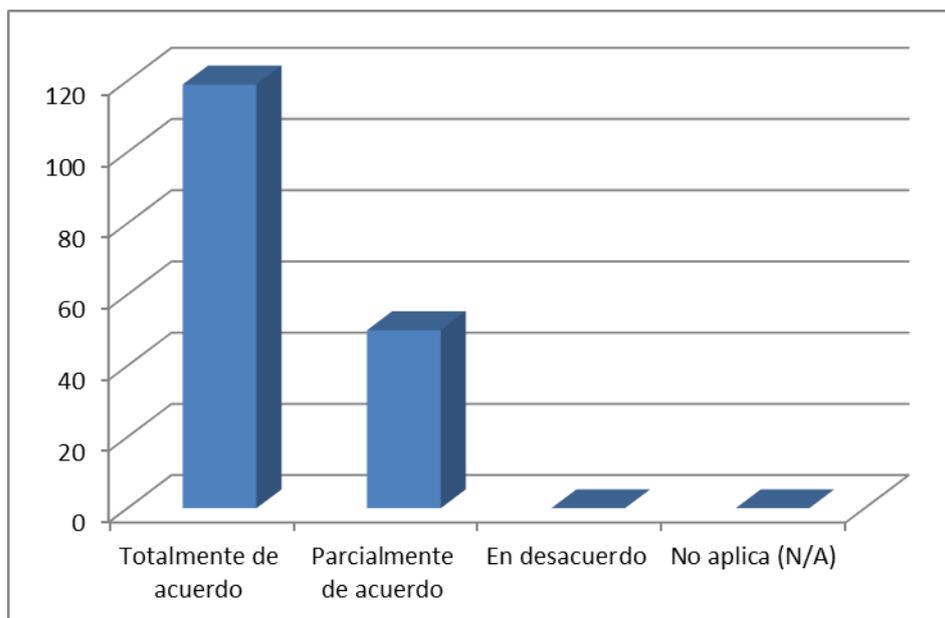
Pregunta n°35: Tengo claro cuáles son mis tareas y responsabilidades

Anexo No. 36. Tareas y responsabilidades claras

35. Tengo claro cuáles son mis tareas y responsabilidades		
Totalmente de acuerdo	42	70%
Parcialmente de acuerdo	18	30%
En desacuerdo	0	0%
No aplica (N/A)	0	0%
TOTAL	60	100%

Elaborado por: el autor

Gráfico 51. Tareas y responsabilidades claras



Elaborado por: el autor

Análisis e Interpretación:

El 70% tiene en claro cuáles son las tareas y responsabilidades y únicamente el 30% se encuentra parcialmente de acuerdo.

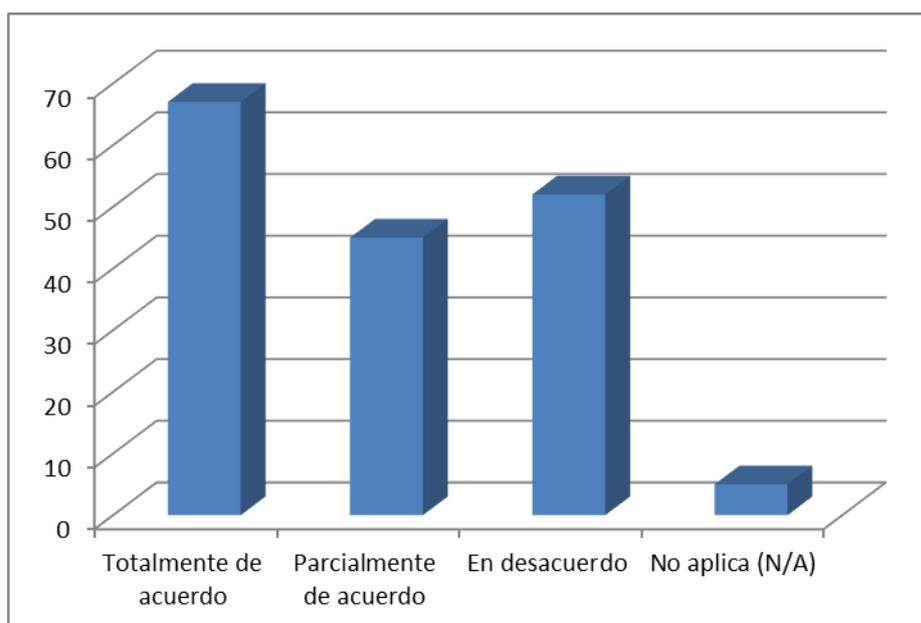
Pregunta n°36: Tengo la oportunidad de proponer nuevos proyectos o nuevas formas de realizar el trabajo

Anexo No. 37. Oportunidad de nuevos proyectos

36. Tengo la oportunidad de proponer nuevos proyectos o nuevas formas de realizar el trabajo		
Totalmente de acuerdo	24	40%
Parcialmente de acuerdo	16	27%
En desacuerdo	18	30%
No aplica (N/A)	2	3%
TOTAL	60	100%

Elaborado por: el autor

Gráfico 52. Oportunidad de nuevos proyectos



Elaborado por: el autor

Análisis e Interpretación:

De acuerdo a que, si existe la oportunidad de proponer nuevos proyectos o nuevas formas de realizar el trabajo, el 40% se encuentra totalmente de acuerdo, y el 31% está en desacuerdo.

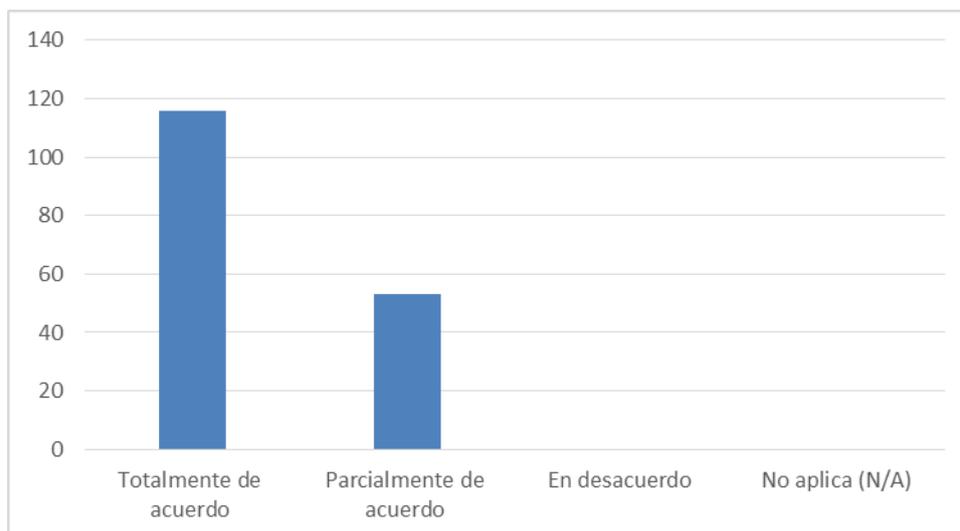
Pregunta n°37: Actualmente estoy satisfecho con mi trabajo en IAEN

Anexo No. 38. Satisfacción de trabajo

37. Actualmente estoy satisfecho con mi trabajo en IAEN		
Totalmente de acuerdo	41	69%
Parcialmente de acuerdo	19	31%
En desacuerdo	0	0%
No aplica (N/A)	0	0%
TOTAL	60	100%

Elaborado por: el autor

Gráfico 53. Satisfacción de trabajo



Elaborado por: el autor

Análisis e Interpretación:

El 69% se encuentra satisfecho con el trabajo, y el 31% se encuentra parcialmente satisfecho.

6.3 ANEXO NO. 2. MODELO DE FICHA DE OBSERVACIÓN

FICHA PARA REGISTRO DE OBSERVACIÓN	
CLIMA ORGANIZACIONAL IAEN	
No	
Institución	
Elaborado por:	
Tiempo:	
Departamento:	
Observación:	
Comentarios:	

6.4 ANEXO NO. 3. PROCESAMIENTO DE FICHAS DE OBSERVACIÓN

Objetivo: Identificar el clima organizacional que incide en la satisfacción laboral del personal administrativo y docente del IAEN durante el período actual para lograr mejorar el nivel competitivo institucional.

FICHA PARA REGISTRO DE OBSERVACIÓN	
CLIMA ORGANIZACIONAL IAEN	
No	001
Institución	IAEN
Elaborado por:	Juan Manguia
Tiempo:	2014-2016
Departamento:	Desarrollo Humano
Observación:	Manejo de talento humano, Vinculación laboral, manual de puestos, reglamento interno, rotación de personal.
Comentarios:	
<p>El personal contratado por servicios ocasionales no siente estabilidad en su institución, además las cláusulas contractuales estipulan la terminación en cualquier momento por una de las partes, el plazo los contratos son hasta el 31 de diciembre.</p> <p>No existe un manual de puestos actualizado, hace que la selección de personal sea muy subjetiva.</p> <p>Existe alta rotación del personal de mandos medios, cada nueva autoridad cambia al personal de libre nombramiento y remoción, aplazando procesos.</p> <p>No existe un reglamento interno, que permita dar una pauta institucional de desarrollo y control de personal administrativo.</p> <p>No existe un plan de mejoramiento de clima organizacional.</p> <p>Escaso número de personal para llevar los diferentes subsistemas de Talento humano.</p> <p>Ausencia de un proceso de inducción de personal nuevo.</p>	

FICHA PARA REGISTRO DE OBSERVACIÓN	
CLIMA ORGANIZACIONAL IAEN	
No	002
Institución	IAEN
Elaborado por:	Juan Manguia
Tiempo:	2014-2016
Departamento:	Financiero
Observación:	Presupuesto destinado para la Universidad: el presupuesto debe estar enfocado a la utilización para la mejora en cuanto la estructura, investigaciones científicas, apoyo para estudiantes, capacitaciones.
Comentarios:	
<p>Existe una mala planificación del uso de presupuesto, cada año se evidencia una baja ejecución presupuestaria como lo demuestran las rendiciones de cuentas anuales. Falta de proyectos que permitan la recuperación de cuentas de deudores de años pasados.</p> <p>No se desarrolla la socialización en cuanto a la claridad y el desarrollo de los procesos.</p>	

FICHA PARA REGISTRO DE OBSERVACIÓN	
CLIMA ORGANIZACIONAL IAEN	
No	003
Institución	IAEN
Elaborado por:	Juan Manguia
Tiempo:	2014-2016
Departamento:	Administrativo
Observación:	La atención a las necesidades de la administración de asuntos internos y externos, alineando los planes estratégicos, operativos y acciones con la planificación en la institución.
Comentarios:	
<p>La distribución de espacios físicos es limitada, el personal debe adecuarse en lugares improvisados, en el 2014 se usó el piso ocho para todo el personal administrativo. Ausencia de laboratorios, para el desarrollo académico.</p> <p>Los procesos administrativos no están debidamente establecidos ni socializados, lo que provoca retrasos en la gestión de docencia e investigación.</p> <p>El abastecimiento de bienes y servicios es manejado mediante el portal de compras</p>	

públicas.

FICHA PARA REGISTRO DE OBSERVACIÓN	
CLIMA ORGANIZACIONAL IAEN	
No	004
Institución	IAEN
Elaborado por:	Juan Manguia
Tiempo:	2014-2016
Departamento:	Bienestar Estudiantil
Observación:	La convivencia y la seguridad individual y colectiva, en un ambiente de respeto a la integridad de los miembros de la comunidad universitaria.
Comentarios:	
No existe una orientación permanente para el desarrollo vocacional y profesional. Las acciones destinadas a crear entornos institucionales que apoyen el bienestar y la salud son escasas. Los vínculos con los egresados a través de las asociaciones públicas y privadas para la inserción laboral son mínimos. No se realiza el debido seguimiento a graduados. Programas de becas muy limitados, básicamente por falta de planificación presupuestaria.	

FICHA PARA REGISTRO DE OBSERVACIÓN	
CLIMA ORGANIZACIONAL IAEN	
No	005
Institución	IAEN
Elaborado por:	Juan Manguia
Tiempo:	2014-2016
Departamento:	Rectorado
Observación:	Manejo institucional
Comentarios:	
Los procesos sobre las actividades no son concretados, debido a la rotación de	

Rectores. Ausencia de procesos y en el IAEN. Exceso de trámites, y demoras en el despacho de documentos. Cambio de mandos medios de manera frecuente.

FICHA PARA REGISTRO DE OBSERVACIÓN

CLIMA ORGANIZACIONAL IAEN

No	006
Institución	IAEN
Elaborado por:	Juan Manguia
Tiempo:	2014-2016
Departamento:	Dirección de planificación
Observación:	Planificar los procesos por áreas, supervisar y controlar su ejecución. Tomar en consideración los procesos existentes y analizar cuáles son efectivos, en un tiempo estimado.

Comentarios:

Propuestas de planificación estratégica no socializados.
El seguimiento a la planificación institucional requiere de tiempos demasiado largos, debido a la información que deben recabar de todas las áreas.
El levantamiento de procesos requiere de la participación de todas las áreas.
Las áreas no usan los procesos o desconocen de ellos.

FICHA PARA REGISTRO DE OBSERVACIÓN

CLIMA ORGANIZACIONAL IAEN

No	007
Institución	IAEN
Elaborado por:	Juan Manguia
Tiempo:	2014-2015
Departamento:	Dirección de Comunicación Social.
Observación:	La estructura organizacional y la cultura académica.

Comentarios:

Ausencia de un plan de comunicación.
Baja asignación presupuestaria para los procesos comunicacionales.
Ausencia de un plan de marketing.

La difusión y propaganda del IAEN se lo hace en medios de comunicación de bajo impacto o poco conocidos.

FICHA PARA REGISTRO DE OBSERVACIÓN

CLIMA ORGANIZACIONAL IAEN

No	008
Institución	IAEN
Elaborado por:	Juan Manguia
Tiempo:	2014-2016
Departamento:	Departamento de Evaluación y Autoevaluación
Observación:	La calidad académica del IAEN, mediante la propuesta y la ejecución de las políticas, estrategias, modelos, criterios y procesos de evaluación interna y externa.

Comentarios:

Falta de coordinación de los procesos de evaluación interinstitucional, tanto nacionales como internacionales.

Ausencia de Políticas de gestión de calidad.

Ausencia de un sistema de evaluación automatizado, se lo hace de manera manual.

La evaluación del desempeño a los docentes y estudiantes para determinar los resultados es mínima, los procesos de evaluación integral no se los realiza a tiempo.

No existe un reglamento de evaluación.

Poco personal para desarrollar las actividades.

FICHA PARA REGISTRO DE OBSERVACIÓN

CLIMA ORGANIZACIONAL IAEN

No	009
Institución	IAEN
Elaborado por:	Juan Manguia
Tiempo:	2014-2016
Departamento:	Dirección de Auditoría Interna
Observación:	Eficacia del sistema de control interno, la administración de riesgos institucionales, la efectividad de las operaciones y el cumplimiento de

	leyes y regulaciones aplicables.
Comentarios:	
<p>La asesoría a las autoridades de la Universidad en las áreas de su competencia es escasa.</p> <p>Falta de dirección y control en los trabajos.</p> <p>No existe una difusión del plan anual de auditoría.</p> <p>El director del área lo designa la Contraloría General del Estado y no el IAEN.</p> <p>Bajo número de personal</p>	

FICHA PARA REGISTRO DE OBSERVACIÓN	
CLIMA ORGANIZACIONAL IAEN	
No	010
Institución	IAEN
Elaborado por:	Juan Manguia
Tiempo:	2015-2016
Departamento:	Dirección de relaciones interinstitucionales y vinculación con la sociedad
Observación:	Relaciones interinstitucionales con instituciones públicas y privadas de carácter local e internacional.
Comentarios:	
<p>Asesoramiento en procesos de establecimiento de convenios.</p> <p>Ausencia de una valoración de convenios, y eventos académicos.</p> <p>No existe un plan de vinculación, por ende, no disponen de presupuesto.</p> <p>Solamente dos personas trabajan en esa dirección.</p>	

FICHA PARA REGISTRO DE OBSERVACIÓN	
CLIMA ORGANIZACIONAL IAEN	
No.	011
Institución:	IAEN
Elaborado por:	Juan Manguia
Tiempo:	2013- 2016
Observación:	Designación de la Autoridad Máxima del IAEN, inestabilidad del cargo.
Comentarios:	
<p>El Rector del IAEN es designado por el presidente de la República, lo que ha conllevado a que exista inestabilidad en el cargo, existen periodos cortos de administración, y variación de puestos de confianza.</p> <p>Desde el año 2013 al 2016 estuvieron a cargo del Rectorado las siguientes autoridades: Ana María Larrea, Carlos Prieto, Guillaume Long, Analía Minteguiaga (E) designada por CAU, Carlos Rama, y Amalia Minteguiaga (E) Designada por el CAU.</p> <p>Debido al cambio de Rector, también se han llevado frecuentes cambios de mandos medios (Decanos y directores).</p>	

FICHA PARA REGISTRO DE OBSERVACIÓN	
CLIMA ORGANIZACIONAL IAEN	
No.	012
Institución:	IAEN
Elaborado por:	Juan Manguia
Tiempo:	2014- 2016
Observación:	Contratos de Servicios Profesionales: estos contratos son temporales y no dan estabilidad, sin relación de dependencia.
Comentarios:	
<p>El personal contratado en esta modalidad, suplen de manera temporal, las actividades académicas y administrativas que el personal de nombramiento no puede cumplir, incluso se los vuelve a contratar por la necesidad institucional.</p> <p>El presupuesto asignado para la contratación de personal bajo la modalidad de servicios profesionales es muy limitado.</p>	

La alta rotación del personal en este tipo de contratos, aumenta el riesgo de dar un servicio académico de baja calidad.

FICHA PARA REGISTRO DE OBSERVACIÓN	
CLIMA ORGANIZACIONAL IAEN	
No.	013
Institución:	IAEN
Elaborado por:	Juan Manguia
Tiempo:	2014 2015
Observación:	Concurso de méritos y oposición administrativos: están normados por el Ministerio de Trabajo, para lo cual se debe contemplar presupuesto
Comentarios:	
Los concursos de 35 puestos administrativos lanzados en el año 2015, fueron dados de baja, lo que conllevó a un malestar en el personal que esperaba participar para obtener estabilidad, y a la fecha no se han podido reactivar debido a factores presupuestarios.	

FICHA PARA REGISTRO DE OBSERVACIÓN	
CLIMA ORGANIZACIONAL IAEN	
No.	014
Institución:	IAEN
Elaborado por:	Juan Manguia
Tiempo:	2014 2015
Observación:	Infraestructura poco funcional
Comentarios:	

Las de aulas en el Edificio Administrativo y Académico del IAEN resultan escasas, por lo que la administración de 2014 a 2016, tuvieron que arrendar una edificación alejada de la sede principal, ocupando mayores recursos económicos y humano y humanos.

Los proyectos de construcción de una nueva edificación fueron realizados, pero por falta de presupuesto y gestión administrativa no se ha concretado hasta la fecha.

FICHA PARA REGISTRO DE OBSERVACIÓN	
CLIMA ORGANIZACIONAL IAEN	
No.	015
Institución:	IAEN
Elaborado por:	Juan Manguia
Tiempo:	2014 2015
Observación:	Procesos básicos y beneficios.
Comentarios:	
Las diferentes áreas académicas tienen sus propios procesos, pero carecen de orientación en procesos administrativos y viceversa, no existe feedback entre áreas, y causan reprocesos en la gestión operativa.	
Los servicios que mantenía el personal como la alimentación y el transporte fueron suspendidos causando un malestar general.	

FICHA PARA REGISTRO DE OBSERVACIÓN	
CLIMA ORGANIZACIONAL IAEN	
No.	016
Institución:	IAEN
Elaborado por:	Juan Manguia
Tiempo:	2015-2016
Observación:	Normativa interna, Implementación, adecuación de reformas al estatuto del IAEN
Comentarios:	

El Estatuto del IAEN del año 2009, es cambiado con el 21 de julio de 2015 documento aprobado por la Consejo de Educación Superior, pero que abarca temas generales, y no se evidencian productos en sí de las diferentes áreas contempladas.

Falta de manual de puestos acorde a la realidad institucional.

Falta de Reglamento Interno que regule las actividades laborales internas.

Realización de una excesiva cantidad de Acuerdos y Resoluciones.

FICHA PARA REGISTRO DE OBSERVACIÓN	
CLIMA ORGANIZACIONAL IAEN	
No.	017
Institución:	IAEN
Elaborado por:	Juan Manguia
Tiempo:	2014 2016
Observación:	Remuneraciones, proyectos de inversión
Comentarios:	
<p>Las remuneraciones en el sector público sobre la escala de los 20 grados desde el año 2012 hasta la actualidad se ha mantenido congelada, lo que causa malestar al personal. Las escalas de remuneraciones de los docentes fueron variadas, mediante la Resolución No 006 del 2016 en el que se hace una diferenciación de montos entre personal académico de nombramiento con los de contrato, causando un malestar en este sector.</p> <p>Perjudicando el clima laboral ya que como versa en la constituyente a igual trabajo debe existir igual remuneración. Personal contratados mediante proyecto de inversión (fortalecimiento Institucional) se muestran preocupados por su estabilidad cuando finalice el mencionado proyecto terminará su contratación.</p>	

FICHA PARA REGISTRO DE OBSERVACIÓN	
CLIMA ORGANIZACIONAL IAEN	
No.	018
Institución:	IAEN
Elaborado por:	Juan Manguia
Tiempo:	2013- 2016

Observación:	Acreditación de Universidades: el CEAACES, calificó al IAEN, bajando a categoría B, Clima Organizacional.
Comentarios:	
<p>Durante el año 2013 el IAEN descendió de categoría, ya que obtuvo puntuaciones bajas en los estándares establecidos por el CEAACES, se creó un Plan de Mejoras, y que en al año 2016, se reforzó el área académica con la contratación de más profesores con títulos de PhD, se puso en marcha un plan de titulación para incrementar el número de graduados, se incentivó la investigación y la publicación de obras académicas.</p> <p>Pero no se toma en cuenta aspectos de ambiente laboral, ya que no se realizó el estudio de Fortalecimiento de Clima organizacional</p>	

FICHA PARA REGISTRO DE OBSERVACIÓN	
CLIMA ORGANIZACIONAL IAEN	
No.	019
Institución:	IAEN
Elaborado por:	Juan Manguia
Tiempo:	2014 -2016
Observación:	Capacitación, Evaluación
Comentarios:	
<p>Los planes de capacitación son escasos, y no son constantes, y muchas veces por falta de tiempo o de presupuesto.</p> <p>Las evaluaciones se las hace de manera anual de manera, provoca resistencia en el personal.</p>	

6.5 FUNCIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL IAEN

La función del clima organizacional, se encamina en hacer sentir al personal del IAEN como parte fundamental de la institución, estimular los canales de comunicación, crear un espíritu de pertenencia, con el fin de que se sientan seguros y confiados. Según el portal de Relaciones Públicas RRPPnet cita a varios autores como: Walters, Halpin y Crofts, Litwin y Stringer, y otros investigadores, presentan algunas funciones que

pueden encontrarse en la institución, y que coadyuvan a describir el clima organizacional en la universidad:

Tabla 25. Funciones de clima organizacional

Función	Descripción
Vinculación	Personal que "no está vinculado" con la tarea que realiza, se comprometan.
Desobstaculización	Lograr que los miembros, que están agobiados con deberes de rutina que se consideran inútiles, se vuelvan útiles.
Espíritu	Los miembros sientan que sus necesidades sociales se están atendiendo y que se cree el sentimiento de la tarea cumplida.
Intimidad	Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. No necesariamente está asociada a la realización de la tarea.
Alejamiento	Es el comportamiento administrativo informal. Reducir la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
Énfasis en la producción	El comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
Empuje	Se caracteriza por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo.
Consideración	Se caracteriza por tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay.

Responsabilidad	No tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
Recompensa	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones.
Riesgo	El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización.
Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
Apoyo	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
Normas	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
Conflicto	Lo que los jefes y los colaboradores quieren oír, diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo.
Conflicto e inconsecuencia	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
Formalización	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición
Adecuación de la planeación	Grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

Selección basada en capacidad y desempeño	Los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
Tolerancia a los errores	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.
Vinculación	Personal que "no está vinculado" con la tarea que realiza, se comprometan.
Desobstaculización	Lograr que los miembros, que están agobiados con deberes de rutina que se consideran inútiles, se vuelvan útiles.
Espíritu	Los miembros sientan que sus necesidades sociales se están atendiendo y que se cree el sentimiento de la tarea cumplida.
Intimidad	Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. No necesariamente está asociada a la realización de la tarea.
Alejamiento	Es el comportamiento administrativo informal. Reducir la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
Énfasis en la producción	El comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
Empuje	Se caracteriza por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo.
Consideración	Se caracteriza por tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay.

Responsabilidad	No tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
Recompensa	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones.
Riesgo	El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización.
Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
Apoyo	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
Normas	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo.
Conflicto	Lo que los jefes y los colaboradores quieren oír, diferentes opiniones; los problemas no se deben esconder o se disimular.
Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo.
Conflicto e inconsecuencia	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
Formalización	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición
Adecuación de la planeación	Grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
Selección basada en	Los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados

capacidad y desempeño académicos.

Tolerancia a los errores El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

Elaborado por: El autor

Fuente: (RRPPNET, 2000, pág. 1)