



República del Ecuador

Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil - UTEG
Facultad de Posgrado e Investigación

Tesis en opción al título de Magister en:
Administración de Empresas

Tema de Tesis:

**Plan de Mejora del clima laboral y cultura organizacional en el área de
Administración Central de la Universidad Técnica de Machala.**

Autor:

Ing. Fulton Xavier Jumbo Parrales

Director de Tesis:

Msc. Karina Viviana Muñoz Loor

Septiembre 2019

Guayaquil – Ecuador

DECLARACIÓN EXPRESA

Yo, Jumbo PARRALES FULTON XAVIER, con cédula de ciudadanía Nro. 0705346914, declaro que, el presente trabajo de investigación es original, de mi autoría, creación e investigación; siendo la recopilación de fuentes bibliográficas según corresponde y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigente.

Atentamente,

Jumbo PARRALES FULTON XAVIER

0705346914

DEDICATORIA

Al creador de todas las cosas, el que me ha dado fortaleza para continuar cuando a punto de caer he estado; por ello, con toda la humildad que de mi corazón puede emanar, dedico primeramente mi trabajo a Dios.

A mis padres y hermanos por su valioso apoyo en todo momento desde el inicio de mis estudios de maestría.

A mis familiares y amigos que tuvieron una palabra de apoyo para mi durante mis estudios.

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo de tesis, en primer lugar, me gustaría agradecer a Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, por hacer realidad este sueño anhelado.

A mi directora de tesis, Msc. Karina Viviana Muñoz Loor, por su dedicación, quien, con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito.

También me gustaría agradecer a mis docentes durante toda mi carrera profesional, porque todos han aportado con un granito de arena a mi formación. Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén. quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

Para ellos: Muchas gracias y que Dios los bendiga

RESUMEN

El crecimiento de las instituciones parte del correcto desempeño y gestión del talento humano que forma parte de las empresas, ya sean estas públicas o privadas, donde los procesos de liderazgo son parte fundamental del contexto laboral de las organizaciones, que incitan al desarrollo y fortalecimiento de la cultura de las instituciones, es por ello, motivados desde el notable interés de contribuir con acciones que permitan generar un complaciente clima laboral, se plantea el tema Plan de Mejora del clima laboral y cultura organizacional en el área de Administración Central de la Universidad Técnica de Machala, descrito tema es sustentado bajo la oportuna y eficiente dirección de instituciones públicas, las mismas que buscan que el funcionario se sienta motivado, que conciba orgullo, empoderamiento, entusiasmo y alegría en su trabajo, así como el utilizar puntuales métodos y técnicas gerenciales que se encuentren acordes a las particularidades de la misma, contribuyendo al éxito institucional. El objetivo investigativo parte de estructurar un Plan de Mejora del Clima Laboral y Cultura Organizacional el mismo que sirva de instrumento de desarrollo integral para todos quienes conforman la planta central de la universidad antes mencionada. La investigación concluye describiendo que, aplicar una encuesta que analice los factores que inciden en el clima laboral, los cuales fueron triangulados con la contestación de la directora de talento humano, en el cual se reflejó claramente la poca institucionalización de procedimientos que generen complacencia en el talento humano, y a su vez, promueva interés colectivo en esforzarse y ser reconocido como un empleado ejemplar. A su vez, se recalca que fue valioso analizar los factores que impactan en el clima laboral y la cultura organizacional del personal del área de Administración Central de la Universidad Técnica de Machala, ya que por medio de ello se permite generar un esquema del nivel de satisfacción de los empleados, lo cual conduce a un acorde clima laboral y armónica cultura organizacional.

Palabras claves: Clima laboral, desarrollo organizacional, cultura, motivación, complacencia.

ABSTRACT

The growth of the institutions is based on the correct performance and management of the human talent that is part of the companies, whether public or private, where leadership processes are a fundamental part of the labor context of the organizations, which encourage the development and strengthening of the culture of the institutions, is therefore motivated from the remarkable interest of contributing with actions that allow to generate a complacent work environment, the topic Plan for Improving the work environment and organizational culture in the Central Administration area of the Technical University of Machala is raised , described topic is supported under the timely and efficient direction of public institutions, the same ones that look for in the official feel motivated, that conceives pride, empowerment, enthusiasm and joy in their work, as well as using punctual management methods and techniques that are consistent with the particularities of it, contributing to the success institutional ito. The research objective is based on structuring a Plan for the Improvement of Labor Climate and Organizational Culture, which serves as an instrument of integral development for all those who make up the central plant of the university mentioned above. The research concludes by describing that applying a survey that analyzes the factors that affect the work environment, which were triangulated with the response of the director of human talent, which clearly reflected the little institutionalization of procedures that generate complacency in talent human and in turn promote collective interest in striving and being recognized as an exemplary employee. It is also emphasized that it was valuable to analyze the factors that impact on the work environment and the organizational culture of the personnel of the Central Administration area of the Technical University of Machala, since through this it is possible to generate a scheme of the level of satisfaction of the employees, which leads to a harmonious working environment and harmonious organizational culture.

Keywords: *Work climate, organizational development, culture, motivation, complacency.*

ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN EXPRESA	I
DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO	III
RESUMEN	IV
ABSTRACT	V
ÍNDICE GENERAL.....	VI
INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I MARCO TEORICO CONCEPTUAL	13
1.1. Antecedentes de la investigación.....	13
1.2. Planteamiento del problema	17
1.2.1. Formulación del Problema.....	21
1.2.2. Sistematización del problema.....	21
1.3. Objetivo de la Investigación	21
1.3.1. Objetivo General.....	21
1.3.2. Objetivos Específicos	21
1.4. Justificación de la investigación	22
1.5. Marco de referencia de la investigación.....	24
1.5.1. Marco Teórico.....	24
1.5.1.1. Clima laboral aproximación histórica.....	24
1.5.1.2. Definición de clima laboral	25
1.5.1.3. Diagnóstico del clima laboral.....	25
1.5.1.4. Principales herramientas o métodos de diagnóstico del clima organizacional	26
1.5.1.5. Elementos del Clima Organizacional	27
1.5.1.6. Dimensiones en las cuales influye el clima organizacional	28
1.5.1.7. Cultura Organizacional aproximaciones históricas.....	29
1.5.1.8. Definición de cultura organizacional.....	30
1.5.1.9. Elementos de la Cultura Organizacional.	31
1.5.1.10. Características de la cultura organizacional.....	32
1.5.1.11. Tipos de cultura organizacional.....	32
1.5.1.12. Creación y mantenimiento de la cultura organizacional	33
1.5.1.13. Factores que influyen en la cultura organizacional	33
1.5.1.14. Características de la cultura organizacional.....	34

1.5.1.15. cultura organizacional de Schein	35
1.5.1.16. Características de la Cultura según Schein.	36
1.5.1.17. Métodos de evaluación de la cultura organizacional según Schein. 37	
1.5.1.18. Desempeño laboral	38
1.6. Marco Legal	40
1.7. Fundamentación conceptual	41
1.7.1. Comunicación empresarial	41
1.7.2. Dircom	41
1.7.3. Eficiencia	42
1.7.4. Desarrollo organizacional	42
CAPITULO II MARCO METODOLÓGICO	43
2.1. Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación	43
2.1.1. Alcance de la investigación.....	43
2.1.2. Alcance correlacional.....	43
2.1.3. Alcance correlacional.....	44
2.1.4. Enfoque de la investigación	44
2.2. Métodos de investigación	44
2.2.1. Métodos de nivel teórico.....	44
2.2.2. Caracterización del objeto de estudio.....	45
2.3. Unidad de análisis población y muestra	46
2.3.1. Población.....	46
2.3.2. Muestra	46
2.4. Variables de la investigación operacionalización.....	46
2.5. Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información 47	
2.5.1. Técnicas e instrumentos para la recolección de información	47
2.6. Tratamiento de la información	48
CAPÍTULO III RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	49
3.1. Análisis de la situación actual	49
3.1.1. Ubicación geográfica de la Universidad Técnica de Machala	51
3.1.2. Principales certificaciones que posee	52
3.1.3. Principales servicios que posee la Universidad Técnica de Machala .	53
3.1.4. Organigrama de la Universidad Técnica de Machala	54
3.2. Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas.....	54
3.3. Presentación de resultados y discusión.....	55

3.3.1. Presentación y análisis de resultados de la entrevista aplicada a la directora de talento humano de la Universidad Técnica de Machala.....	55
3.3.2. Presentación y análisis de resultados de las encuestas aplicadas a los empleados del área central de la Universidad Técnica de Machala	59
3.4. Discusión	69
4.1. Justificación	71
4.2. Propósito general.....	71
4.2.1. Propósitos específicos	71
4.3. Desarrollo o descripción de la propuesta.....	72
4.3.1. Direccionamiento estratégico de la propuesta	72
CONCLUSIONES	79
RECOMENDACIONES	80
BIBLIOGRAFÍA	81

INTRODUCCIÓN

Las instituciones y organizaciones ya sean estas públicas o privadas con el ánimo de generar mecanismos dinámicos de desarrollo institucional promueven acciones de mejora del clima laboral y cultura organizacional las cuales son fundadas en base de las realidades institucionales. Es por ello que identificar el clima laboral ha concitado diversos intereses entre académicos, investigadores y más aún entre empleadores que, desde la segunda mitad del siglo XX, indagan como generar complacencia entre el capital humano de trabajo, ello dado la importancia que simboliza para la productividad y competitividad institucional. Es puntual describir que además de la cultura organizacional y sus diferentes concepciones, lo cual para efectuar una investigación demanda claridad y una localización suficiente en proporción del clima laboral. Es así que, la cultura organizacional es entendida particularmente como el ligado de características puntuales que diversifican a una institución de otra; mientras que el clima laboral es la referencia común que se genera de la percepción propia de cada miembro, sobre el entorno en que se desempeña. Si a estas características se les agrega disposiciones o normativas políticas, el resultado es una institución pública (Bordas, 2016).

Las instituciones de educación superior mantienen estándares muy altos de calidad en el desarrollo de sus procesos organizacionales, dentro de los cuales el servicio y la atención al cliente son unos de los eslabones que frecuentemente entran en evaluación, ya que sus principales clientes en este caso los estudiantes así lo demandan, partiendo de ello y de la elevada cantidad de estudiantes que conforman las distintas facultades de la Universidad Técnica de Machala se plantea ejercer un dinamismo y un claro flujo de procesos, donde se vea inmerso la satisfacción compromiso y complacencia de quienes conforman la planta central del anterior centro de educación superior mencionado, los mismos que provoque dinamismo competitivo que lleve al cambio de la cultura organizacional, conjuntamente con la estabilidad y reciprocidad de acciones conjuntas entre todos los miembros de la institución que aborden un idóneo clima laboral.

Es por ello con al antecedente antes mencionado se establece la propuesta de un *“Plan de Mejora del clima laboral y cultura organizacional en el área de Administración Central de la Universidad Técnica de Machala”*, ello con el fin de brindar a la comunidad universitaria procesos idóneos, transparentes, y simplificados, que inciten al dinamismo y el flujo de procesos administrativos, para el bienestar integral de todos quienes conforman mencionado centro de educación superior; y muy puntualmente al capital humano de trabajo quienes mantienen procesos y lineamientos puntuales los cuales son acordes a las actividades que desempeñan, mas no cuentan con lineamientos claros y concisos que eleven la productividad y desarrollo organizacional basados en mecanismos de incentivos que inciten a la complacencia integral de todos los colaboradores fundando un clima laboral amable apacible que transporte a un desarrollo organizacional basado en una acorde cultura organizacional institucional.

Las instituciones públicas manejan planes y procedimientos muy cerrados apegados a lineamientos institucionales rígidos que son normados desde organismos superiores entre ellos el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 o también llamado toda una vida, donde en uno de sus apartados describe la importancia del libre acceso a la educación, y la mejora de la calidad universitaria técnica, siendo la misma el motor de desarrollo de los pueblos (Plan Nacional de Desarrollo, 2017), partiendo de descrito señalamiento, todos quienes conforman los centros de educación superior ya sean estos cuerpo docentes empleados u obreros son parte del desarrollo integral de los futuros profesionales, y al ser vinculados de manera directa cuentan con la responsabilidad de asumir mencionado reto de formación y en diversos casos es importante el empoderamiento que el funcionario o empleado debe adjudicarse para conservar procesos puntuales conexos al manejo de información institucional siempre adheridos a los objetivos institucionales, sin dejar de desvincular al capital humano motivándolos formando un clima idóneo que genere compromiso y complacencia en la ejecución de las tareas diarias encomendadas en la institución.

Los procesos cambiantes que se ejecutan en la palestra pública, y en particular dentro de las instituciones de educación superior se hallan en un entorno

turbulento en el que la única invariable es el cambio, y esto les exige a adaptarse a los requerimientos competitivos del entorno en que se desempeñan, de ello parte que cuando se habla de la cultura inmersas en las organizaciones, hay que remitirse a una serie de compendios que se hallan presentes en el entorno y que fundan todas las relaciones humanas y laborales existentes dentro del marco de una empresa o institución pública, esto conforma lo que se llama clima organizacional.

El interés integral por concebir el comportamiento de los individuos participes en las organizaciones ha originado varios estudios desde los cuales se han ido edificando concepciones sobre, clima laboral y cultura organizacional. Nociones que están profundamente relacionadas con la dinámica directa organizacional y productiva de una institución. Es por ello que gerentes, directores y ejecutivos de empresas han tomado en cuenta descritas teorías para desarrollar estrategias que animen e incentiven el capital humano de trabajo, con la firme intención de promover mayor participación en los mercados, generar mejores condiciones laborales, contribuir con la responsabilidad social empresarial, y más que todo servir con calidad y calidez a todos quienes acuden a las empresas o instituciones, por productos, servicios o información.

Las instituciones públicas, así como las organizaciones privadas van prosperando, tornándose muy complejas, desarrollándose velozmente en factores sociales, monetarios, administrativos y operativos, siendo así, que el escalonado perfeccionamiento de las mismas y los cambios que dominan en el contexto actual y van cambiando cada uno de sus mecanismos; donde los dispositivos primordiales en toda organización son: los recursos materiales inmersos, recursos técnicos operativos y recursos humanos o capital de trabajo; siendo ellos los más importantes; donde el capital humano de toda compañía o institución es el pilar esencial donde recae la cabida de desarrollo y el vigor de toda actividad laboral.

Fundado dentro de los antecedentes expuestos y la situación actual surge la necesidad y el interés colectivo de efectuar un Diagnostico del Clima Organizacional de la Planta Central Administrativa de la Universidad Técnica de Machala, para identificar la percepción que mantienen los empleados sobre el

clima laboral existente, el mismo será su vez será el punto de inicio para que la institución elabore un plan o propuesta para un Programa de Motivación donde se involucre el personal, ajustado a las características institucionales como al personal que labora en ella.

La investigación de carácter descriptivo, puntualiza aspectos de un entorno real de la cual atraviesa una prestigiosa entidad de educación superior como lo es la Universidad Técnica de Machala, para ello la investigación se desarrolla en cuatro capítulos los cuales se describen a continuación:

Capítulo I. Marco teórico conceptual, el cual contiene la descripción de los antecedentes de la investigación y muestra el planteamiento del problema de investigación, y que a su vez describe el planteamiento general, para posteriormente relatar la formulación del problema, y así poder establecer los objetivos, conjuntamente con la justificación, para subsiguientemente crear el marco de referencia de la investigación.

Capítulo II. Marco metodológico en el cual señala la metodología efectuada en el proceso de la indagación, donde se parte de un estudio de tipo correlacional, y a su vez describe el alcance y enfoque, para posteriormente, describir el enfoque investigativo, los métodos de investigación, así como su población, variables y Operacionalización de las mismas, señalando los principales instrumentos para la toma y posterior tratamiento de información.

Capítulo III. Resultados y discusión, en explicado apartado se sitúa en notorio el estudio de los importantes resultados sujetos, en la investigación consumada con antelación, para perennemente instituir una discusión de las importantes implicaciones examinadas que son de utilidad para el ofrecimiento a establecer.

Capítulo IV. Se plantea la propuesta de la Implementación de un Plan de Mejora del clima laboral y cultura organizacional en el área de Administración Central de la Universidad Técnica de Machala de la provincia de El Oro, para posteriormente presentar conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I MARCO TEORICO CONCEPTUAL

1.1. Antecedentes de la investigación

El desarrollo investigativo parte del sustento científico que aportan varios autores sobre el desarrollo y mejora del clima laboral, conducentes al cambio de la cultura organizacional, es por ello que es importante de instaurar un conveniente ambiente laboral y contexto organizacional, donde el notorio interés de investigadores y empleadores desde hace algún tiempo, es puntual debido a la producción y rentabilidad organizacional que simboliza, tal cual se manifiesta en la investigación “Propuesta de mejora del clima laboral y cultura organizacional en el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social” desarrollado en la Universidad de las Fuerzas Armadas, donde el mismo concluye que, deben aprovecharse todas aquellas acciones derivadas a políticas que originen el cambio para efectuar una acorde gestión organizacional con metodologías expeditas y oportunas que diferencien del pensamiento burocrático que se ha pensado como tradición en las Instituciones Públicas (Rodriguez H. R., 2015).

Otra de las investigaciones que han marcado una pauta en el desarrollo organizacional es sobre El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios donde diversas investigaciones teóricas y empíricas publicadas en varios países de Latinoamérica en el último siglo expresan diversos objetivos principales. Donde uno de ellos es examinar la multidimensionalidad y las particularidades esenciales de las variables del clima organizacional y la calidad como calidez de los servicios públicos de salud; y en un enfoque segundo, establecer un modelo puntual teórico sobre la correspondencia existente entre las mencionadas variables. El estudio ejecutado se infiere teóricamente que coexiste una correspondencia entre el clima organizacional de la calidad y calidez de los servicios públicos de salud (Bernal, Pedraza, & Sanchez, 2015)

Cada una de las investigaciones examinadas, describen un consenso respecto a que el ambiente organizacional y la complacencia laboral son variables esenciales entre la idónea gestión de las organizaciones. Sin embargo, no está claro cuáles son las consecuencias concretas que tienen descritas variables sobre el cometido laboral en general, ni tampoco sobre los elementos específicos

del desempeño, donde se hallan el comportamiento normativo, la productividad y todas las relaciones sociales. La investigación con el tema clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño, evidencia que existe una correspondencia reveladora entre el clima, la complacencia y el cometido laboral, y que el ejercicio es anunciado en mejor forma por las variables en vinculado. Fundamentado desde las dimensiones del desempeño, se puntualiza que el clima predice elocuentemente el comportamiento de empleados, funcionario y los contextos personales, mientras que la satisfacción sólo anuncia el Rendimiento y la Productividad institucional (Rodriguez , Paz, Linaza , & Cornejo , 2011).

Las instituciones públicas son foco de muchas críticas por parte de los usuarios a nivel nacional, y el Ministerio del Trabajo por medio de sus funcionarios realiza evaluaciones periódicas para que prime la excelencia en atención al usuario, donde describen que, un buen clima laboral accede tener optimas relaciones laborales entre los empleados de una institución, proveer de confianza, vigorizar el liderazgo, originar el trabajo en equipo y por supeditado obtener un eminente sentido de identidad y compromiso con la institución. Con descrito escenario, se han perfeccionado operaciones conducentes hacia la calidad, induciendo cambios en el clima y cultura institucional empleando la herramienta puntual de gestión del cambio como un dispositivo principal para el perfeccionamiento del servicio público, donde las instituciones pueden y requieren según sus necesidades, instaurar planes de mejora enfocados al fortalecimiento del talento humano (Ministerio del trabajo, 2019).

El INEC en uno de sus boletines anuales manifiesta que las instituciones públicas son las entidades que conforman el aparato del estado que mayormente presentan inconvenientes en procesos de atención al cliente y que cada uno de sus empleados y funcionarios maneja un elevado índice de estrés originado en un 75% por las condiciones de trabajo, a su vez el mismo informe describe que el 82% de los empleados y funcionarios presentan inconformidades por el clima laboral que se desarrolla en sus lugares de trabajo esto debido a los escasos procesos de motivación retribución que debe impulsar el empleador o a su vez la institución como protocolo de inserción a los objetivos institucionales (INEC, 2018).

Diversas investigaciones describen que la motivación del empleado público de carrera genera notable incidencia en el ejercicio organizacional puntualmente en un sector de la administración pública. Analizan y estiman la importancia concerniente de los componentes motivación. Comprueba que los funcionarios públicos no están adecuadamente motivados ello partiendo de la teoría de motivación en el servicio público. El estudio relata y determina la relación puntual entre la motivación y el desempeño que ejercen los funcionarios públicos ecuatorianos. Con tal intención, se investiga su nivel de complacencia y motivación, así como los elementos productores de mayor motivación laboral y los elementos de insatisfacción que se reflejen en este campo, ello a partir de un análisis sobre la motivación de los empleados del sector público en el país. Donde el diagnóstico permitió establecer las necesidades y complacencias de los empleados, concebir mejor el contexto entre los vínculos que existen entre las concepciones de motivación y desempeño, la cual pasa hacer un cotejo con la política estatal objeto de estudio, donde el interés general parte del desarrollo integral como estado e institución en busca de atención preferencial para quienes requieran los servicios estatales (Alvarez A. , 2016).

Considerando los diversos aportes investigativos sobre el clima y la cultura organizacional, donde refieren que son dos componentes de esencial jerarquía para la prominencia de la productividad y desarrollo laboral. Donde describe que el clima organizacional es un dispositivo principal dentro del marco o proceso de socialización del discernimiento y la cultura; donde la comunicación de la cultura y del conocimiento que forman parte de una organización constituyen la premisa fundamental que les lleva al éxito en tiempos donde la asistencia y contribución laboral es fuente de ventajas competitivas (Salazar , Guerrero, Machado, & Cañedo, 2009).

Desde el mandato del Eco. Rafael Correa Delgado por el año 2008 las y los servidores públicos experimentan diversos cambios, innovaciones y transformaciones de todas las instituciones públicas y su modelo de gestión en el Ecuador; esto ha producido numerosos criterios, en unos casos exponen opiniones, como las mencionadas por referentes gremiales a través de medios de comunicación oficiales, que sostienen que existe gran desconcierto entre los servidores y trabajadores del sector público con varias políticas y/o decisiones

tomadas en su momento por el poder ejecutivo, lo cual hasta la actualidad habría generado un clima laboral negativo. Y desde otro punto de vista se sostiene que son cambios precisos para perfeccionar los servicios que brindan las instituciones públicas, con la finalidad de que los servicios prestados a la ciudadanía sean de calidad, con calidez y de carácter oportuno a la sociedad.

Los cambios referidos con anterioridad habrían iniciado con la vigencia de la nueva Constitución de la República, Registro Oficial 449 de 20 de octubre de 2008, lo cual se acentuó con la acertada publicación de la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) emitida con fecha el 06 de octubre 2010 y su posterior Reglamento General firmado el 01 de abril de 2011, donde además se generó el Decreto Ejecutivo 813 sentado el 12 de Julio del 2011; todo ello generado en el marco del plan nacional de desarrollo o “Plan Nacional para el Buen Vivir” el cual la SENPLADES es el ente ejecutor, como marco normativo que provocado una revolución como el gobierno de turno o reestructuración de las diferentes instituciones del sector público, induciendo cambios puntuales en la gestión y administración del Talento Humano y en la política salarial (SENPLADES, 2008).

La Universidad Técnica de Machala, como centro de formación profesional en la provincia de El Oro, la misma que es pionera en desarrollo del conocimiento e innovación, presenta, dentro de su estructura organizativa, leves inconvenientes que van desde la excesiva burocracia, hasta la sobrecarga laboral, lo cual conlleva a registrarse focos de inconformidades dentro de planta de trabajo, lo cual ha sido tratado por las autoridades desde distintos puntos de vista sin dar mayor solución a descrita problemática, incitando a mayores inconformidades y malestares de modo muy general, es por ello que la propuesta parte de generar mayor correspondencia entre empleador y funcionarios, compromiso desde un marco funcional generando reciprocidad y motivación entre todos quienes conforman la planta central administrativa de la Universidad Técnica de Machala, promoviendo un acorde clima laboral, que impulse el desarrollo de acertada cultura organizacional involucrándose de forma integral a los objetivos institucionales, es por ello que desarrollar un Plan de Mejora del clima laboral y cultura organizacional en el área de Administración Central de la Universidad Técnica de Machala, proporcionara confianza en los procesos macro.

1.2. Planteamiento del problema

Los individuos hoy en día edifican organizaciones con particularidades como sus valores, y dentro de las cuales las sociedades se componen de instituciones y organizaciones que muestran los valores imperiosos de su cultura. Además, desempeñan un papel muy significativo, puesto que éstas son las que suministran empleo, forjando así bienes y servicios con la intención de complacer las necesidades de las personas.

En la actualidad las organizaciones cruzan inquebrantables cambios que les consienten a ellas conservar un nivel de compromiso mayor en correspondencia al desempeño y para eso es forzoso conocer visiblemente la cultura de la organización, es por ello que el estudio sobre estas dos variables mencionadas con anterioridad, compone una forma de valorar las probabilidades de éxito en la institución. Si bien es innegable, una organización es un grupo de individuos con compromisos concretos, que proceden en conjunto para alcanzar, y obtener un fin explícito que va ligado con la alta gerencia. Toda organización tiene un objetivo o una meta delineada una estructura y una población de individuos que se implican en los procesos.

Los axiomas que envuelven la cultura organizacional donde relatan que es el ligado de culturas, normativas, medidas, hábitos y valores, que practican los individuos de una institución o empresa y que por medio de ella administran su oportuno comportamiento. Hoy por hoy descrito vocablo es practicado por numerosas instituciones tanto públicas como privadas, las mismas que forman parte primordial y ejercen influencia en la misión, visión, valores y puntualmente en los objetivos institucionales. La cultura organizacional es de trascendente jerarquía para revelar las prioritarias dificultades exhibidas dentro de la empresa y ofrecer la solución de las propias llevando a cabo los conocimientos adecuados (Gastélum, 2000).

Las semejanzas que parten de la construcción del clima y la cultura organizacional, parten del objetivo final, entrambas deben estar organizadas para orientar de modo tal al empleado que este sea más productivo, se enlace y se direcciona hacia los objetivos organizacionales; la segunda implica el alcance del impacto que se pretende lograr tanto sea este positivo como negativo de la

construcción de la misma, frente a la acorde productividad del empleado, desde su percepción de la institución; a su vez la importancia que juega la oportuna orientación al detalle implicado para un esbozo y edificación de clima y cultura efectivos, donde el detalle radique en que los colaboradores pueden distinguir la dedicación y la importancia de la variedad de acciones y responsabilidades que implican edificar buena cultura (Sánchez, Hernández, Martínez, Villegas, & García, 2018)

Las instituciones de educación superior son entidades autónomas, que son normadas por el sistema de educación superior compuestos por La Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), la cual se halla en vigencia, y publicada en el Registro Oficial número 298 del 12 de octubre de 2010, por disposición de la Presidencia de la República del Ecuador, Los organismos que rigen actualmente el Sistema de Educación Superior son: El Consejo de Educación Superior, CES, y el Consejo de Evaluación y Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, CEAACES (Martinod, 2011). Al describir cada una de ellas se evidencia el grado y compromiso que mantiene el estado por mantener un acorde sistema educativo donde los empleados, funcionarios, y cuerpo docente juegan un papel primordial en el desarrollo del claustro académico.

Todas las implicaciones manifestadas con anterioridad exteriorizan que es complejo pertenecer a una entidad que mantiene diversos mecanismos de control tanto internos como externos, aparte de ello que el sistema público del estado ecuatoriano maneja diversos sistemas o mecanismos de control lo cual suma a los mencionados con antelación, con descrito antecedente se evidencia que ser miembro activo de una empresa pública o tal es el caso de la presente investigación un centro de educación superior como lo es a Universidad Técnica de Machala, se torna complejo, no solo por los sistemas de trabajo o control que se desempeñan sino más bien por el grado de compromiso que cada docente empleado o funcionario debe desempeñar, ello originando elevado índices de estrés, desmotivación, falta de incentivos, tornando aquello en un negativo clima laboral, causando una inapropiada cultura organizacional en el marco del desempeño diario de los empleados de la planta central administrativa de la Universidad Técnica de Machala.

La dinámica que se maneja en la universidad es fuerte, requiere de personas comprometidas con el desarrollo institucional y académico, es por ello que la gestión del talento humano se vuelve imperioso, donde se busque el bienestar y la satisfacción de cada miembro de la institución, para que ello sea llevado al desarrollo organizacional, competitivo e institucional, al contar con capital humano motivado y complacido se genera una estable cultura organizacional, donde los procesos de comunicación interna fluyan acorde a la dinámica de trabajo, evitando focos burocráticos, conflictos entre procesos o departamentos, lo que se busca es facilitar la toma de decisiones de orden gerencial o departamental que permita el fluir de los procesos, que en varios casos han sido objeto de amonestaciones por el incumplimiento de los procesos normados por la institución, lo cual lleva a generar impases entre empleados.

La clave del desarrollo organizacional de la Universidad Técnica de Machala, se halla en cimentar bases desde el interior de la institución de educación superior, puntualmente desde la planta central administrativa originando e instituyendo un sentido de pertenencia entre todos los empleados, y que ello se refleje ante la comunidad universitaria, exponiendo correspondencia entre lo que se dice y lo que se hace, para por medio de ello reforzar una imagen de permanencia, seguridad y confianza. Es por ello que en el contexto de la comunicación institucional se han instaurado una serie de equipos e instrumentos tecnológicos procedimentales que han contribuido la gestión y que han autorizado a las instituciones crecer y desarrollarse íntegramente.

Es importante que la Universidad Técnica de Machala implemente un Plan de Mejora del clima laboral y cultura organizacional en el área de Administración Central, que origine un cambio organizacional generando un estado de pertinencia e involucramiento exhaustivo de sus funcionarios con los objetivos institucionales, el centro de educación superior actualmente mantiene una formalidad de atención y comunicación tanto externa como interna la cual les ha suministrado indiscutibles ventajas, pero al margen de lo señalado, demanda fortalecer la cultura y el ambiente organizacional por acontecimientos, como el retraso en el despacho de procesos deficiente atención al cliente demora en la entrega de información a usuarios, sucesos que se vienen dando, por desmotivación y excesiva tramitología exceso de controles, tanto documentales,

técnicos, así como operativos, a la hora de despachar los procesos, este estudio está originado para instaurar un control y brindar complacencia en el desempeño de las actividades diarias de cada funcionario originando un clima laboral justo para los clientes tanto internos como externos.

Según datos preliminares, se pudo comprobar el notable crecimiento de los funcionarios que laboran en la planta central administrativa de la Universidad Técnica de Machala, en un 35%, referente al primer periodo de evaluación que mantuvo la universidad por el año 2016 donde la planta central contaba con al menos 57 empleados administrativos y 19 trabajadores de servicios, afrontando así el periodo de recategorización donde el nivel de estrés, desmotivación e incertidumbre creció considerablemente, ello debido a la preocupación integral tanto de docentes y empleados sobre la estabilidad laboral que se generaba, es por ello que una vez acreditada la universidad se procedió al proceso de contratación de más funcionarios para cubrir la demanda e incrementar la atención y eficiencia en los servicios, pero ello es un proceso que causa inestabilidad descontento y discordia lo que irrumpe constantemente en el clima laboral e inclusive en la cultura organizacional ello debido a los procesos de adaptación al cambio e integración del nuevo personal a los modelos de gestión y procesos organizacionales (UTMACH, 2019).

El estudio en mención relata la influencia del clima laboral en la cultura organizacional y a su vez en la complacencia del personal de los funcionarios de la planta central administrativa de la Universidad Técnica de Machala. La institución de educación superior al no contar con una aliciente cultura organizacional se encontrara en desventaja competitiva originando desmotivación en su capital humano, y a su vez ello trasgrede en la improductividad y desmotivación de los empleados que la conforma, la falta de sistematizaciones que certifiquen la conformidad de las operaciones encargadas a cada empleado incluidas en sus procesos y operaciones en atención y servicio al cliente accederá el perfeccionamiento de los procesos y protocolos de atención.

1.2.1. Formulación del Problema

¿Qué factores influyen en el clima laboral y la cultura organizacional de los trabajadores del área de Administración Central de la Universidad Técnica de Machala?

1.2.2. Sistematización del problema

- ¿Cuáles son los factores que influyen en el clima laboral y cultura organizacional en el área de Administración Central de la Universidad Técnica de Machala?
- ¿Qué percepción mantienen los funcionarios del área de estudio con respecto al espacio laboral en el que desempeñan sus funciones y demás dependencias?
- ¿Las decisiones y políticas tanto internas como externas implementadas en los últimos 5 años han generado impacto o influencia en el clima laboral del área de Administración Central de la Universidad Técnica de Machala?
- ¿Existen estrategias diseñadas que le permitan a la Institución actuar en caso de un deterioro del clima laboral y cultura organizacional?

1.3. Objetivo de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Estructurar un Plan de Mejora del Clima Laboral y Cultura Organizacional en el área de Administración Central de la Universidad Técnica de Machala.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Analizar los factores que influyen en el clima laboral y cultura organizacional en el área de Administración Central de la Universidad Técnica de Machala mediante la observación.

- Aplicar una encuesta que analice los factores que inciden en el clima laboral y la cultura organizacional del personal del área de Administración Central de la Universidad Técnica de Machala.
- Analizar los factores que impactan en el clima laboral y la cultura organizacional del personal del área de Administración Central de la Universidad Técnica de Machala.
- Diseñar propuesta de mejora del clima laboral y cultura organizacional del área de Administración Central de la Universidad Técnica de Machala.

1.4. Justificación de la investigación

Teniendo un puntual discernimiento en la cual se describe que la cultura organizacional de la Universidad Técnica de Machala es notable en el comportamiento del personal que labora en la institución, donde estas variables son trascendentales para la eficiencia organizacional, se ha creído provechoso la ejecución del presente estudio, a fin de asistir a la ejecución de investigaciones futuras o a quienes tienen el notable interés de efectuar investigaciones similares.

La oportuna y eficiente dirección de una organización o institución pública busca un funcionario motivado, que sienta orgullo, empoderamiento, entusiasmo y alegría en su trabajo, así como el utilizar puntuales métodos y técnicas gerenciales que se encuentren acordes a las particularidades de la misma, contribuyendo al éxito institucional.

Se justifica la investigación desde una concepción teórico científica, donde describe al clima organizacional como el elemento importante que genera relación y valor de la cultura organizacional de una institución, concibiendo como cultura organizacional al esquema usual de cualidades, gestiones, creencias y valores que se comparten entre los miembros de una institución. La cultura es explícita por los colaboradores que componen la institución, por lo tanto, el clima organizacional tiene una influencia directa en ella, ya que las percepciones y todos los conocimientos que los miembros mantienen sobre su institución determinan las acciones, creencias, los mitos, los valores y todas las conductas que dan sentido a la cultura. A la vez la cultura influye sobre los sentimientos, las

emociones y principalmente en las actitudes de los miembros, los cuales establecen el clima organizacional (Yong, 2016).

La cultura organizacional es un componente distinguido en el comportamiento del individuo que labora en las instituciones, pues ella representa vigor aspectos como: la producción, la energía, la calidad, la diferencia, innovación y adaptación al cambio. Dentro de ello se expone que la cultura organizacional es uno de las columnas principales que es beneficioso identificar para apoyar todas aquellas diligencias de las instituciones para hacerla competitiva, pero demanda a la vez de un buen clima laboral.

Considerando el desarrollo de las instituciones modernas se especifica que la asociación que se viene consumando en la gestión actual entre la productividad del capital humano y el ambiente laboral. El clima se compone cada vez más en un componente que manifiesta las habilidades o dificultades que halla el trabajador para desarrollar o reducir su productividad o para localizar su satisfacción plena como miembro activo de la institución.

Por ello se justifica la investigación por medio de un proceso de evaluación sobre el clima laboral, donde se puntualice lo que se está haciendo, en otras palabras es establecer qué tipo de aprietos existen en el clima laboral y cultura organizacional del área de Administración Central de la Universidad Técnica de Machala a nivel de recursos humanos y organizacionales, tanto internos o externos que operan facilitando o dificultando los procesos que transportarán a la plenitud de los servicios de los empleados y todo el sistema institucional.

La investigación aportara un desarrollo integral en el clima laboral desde la óptica del incremento de la complacencia en el cumplimiento de las tareas encomendadas, brindara asistencia a los procesos macros con la asignación de un plan de mejora que contribuya a la comunicación asertiva, contribución al despacho de procesos represados, integración de recursos, asignación de tareas puntuales, para refrescar la dinámica operativa, conservando un clima laboral optimo y una sostenible cultura organizacional que contribuya al cumplimiento de los objetivos institucionales y personales de cada miembro en el área de Administración Central de la Universidad Técnica de Machala.

1.5. Marco de referencia de la investigación

1.5.1. Marco Teórico

El estudio que se describe a continuación parte de un interés integral como miembro activo de tan prestigiosa entidad de educación superior de la provincia de El Oro como lo es la Universidad Técnica de Machala. Donde para su correcto desarrollo y bosquejo teórico, científico metodológico se describen las principales teorías que aportan al sustento y desarrollo del presente proyecto investigativo de titulación.

1.5.1.1. Clima laboral aproximación histórica

El clima laboral ha suscitado el interés de investigadores, posiblemente porque representa un elemento clave para el éxito o fracaso de una organización; dado que influye en el accionar, en el estado de bienestar, en la forma de pensar de sus miembros; e impacta en el desempeño del personal y por ende en la productividad de la organización.

Es así que siguiendo un orden cronológico a través de la historia el concepto de clima laboral has sido producto del aporte de varios investigadores con sus estudios; así tenemos:

El precursor de los estudios sobre clima laboral habría sido Kurt Lewin, en la década de los 40's, al concluir producto de su investigación que “el comportamiento está en función de la interacción del ambiente y la persona” (Edel, 2007, pág. 31)

Sin embargo, el punto de partida de este concepto sería el postulado de Cornell en 1950, quien habría definido al clima laboral como el conjunto de las percepciones de las personas que integran una organización; y, el estudio de Halpan y Croft (1963) referente al “clima en organizaciones escolares” (Fernandez & Sánchez, 1997)

Desde el punto de vista “fenomenológico” consta la definición de Peiro y Prieto, (1996), quienes consideran “al clima laboral como una dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas, y que tiene existencia en cuanto que hay una visión compartida, extendida en el grupo o la organización, el clima laboral está fundado en un cierto nivel de acuerdo en la forma de percibir el ambiente,

si bien no es un constructo individual, sino grupal u organizacional que coincide con la visión socio cognitiva de las organizaciones” (Edel, 2007)

1.5.1.2. Definición de clima laboral

El concepto de clima laboral es por lo tanto muy complejo, sensible y dinámico a la vez. Complejo porque abarca un sinnúmero de componentes, sensible porque cualquiera de ellos puede afectarlo y dinámico porque estudiando la situación de sus componentes podemos mejorarlos aplicando las medidas correctivas que resulten necesarias. Esta situación contribuye a que los estudios de clima organizacional se tornen en cada vez más relevantes y necesarios.

Litwin y Stringer, (1968) señalan que, “El clima organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajaban en una organización”.

“El clima es el conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibido directa o indirectamente por los empleados. Es a su vez una fuerza que influye en la conducta del empleado” (Hall, 1972).

“El clima representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado en ella en términos de estructura, recompensa, consideración, apoyo y apertura.” (Dessler 1979).

“El clima organizacional es el medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes. El clima organizacional puede presentar diferentes características dependiendo de cómo se sientan los miembros de una organización. Genera ciertas dinámicas en los miembros como es la motivación, la satisfacción en el cargo, ausentismo y productividad” (Chiavenato 1990).

1.5.1.3. Diagnóstico del clima laboral

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los

miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Algunos autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

- Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
- Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
- Actitudes hacia el contenido del puesto
- Actitudes hacia la supervisión
- Actitudes hacia las recompensas financieras
- Actitudes hacia las condiciones de trabajo
- Actitudes hacia los compañeros de trabajo

1.5.1.4. Principales herramientas o métodos de diagnóstico del clima organizacional

- El cuestionario de Litwin y Stringer: Evalúa la influencia del estilo de liderazgo y del clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización. Reconoce que el comportamiento de los trabajadores no es una consecuencia solamente de los factores organizacionales, sino de las percepciones del trabajador respecto a dichos factores. Considera nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa: Estructura, Responsabilidad (empowerment), Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos e Identidad
- El cuestionario de Rensis Likert Según Dessler (Dessler: 1979; 186) Likert considera que el clima organizacional debe ser visto como una variable interpuesta, entre algún tipo de programa de capacitación o adiestramiento gerencial y el desempeño o satisfacción gerenciales. Likert denominó a su teoría de clima organizacional “Los sistemas de organización”, cuyo objetivo es conocer en términos de causa – efecto la

naturaleza de los climas estudiados y sus variables. Plantea que el comportamiento de un individuo depende de la percepción que tiene de la realidad organizacional en la que se encuentra. Para el efecto, identifica las fortalezas y debilidades de la organización desde 8 dimensiones: Proceso de liderazgo, Carácter de las fuerzas motivacionales, Carácter del proceso de comunicación, Grado de espíritu de trabajo que hay presente, Carácter de los procesos de toma de decisiones, Carácter de la fijación de los objetivos a órdenes, Carácter de los procesos de control, Los fines de actuación y el entrenamiento.

- Método de Pritchard y Karasick Compuesto por once dimensiones independientes, completas, descriptivas y relacionadas con la teoría perceptual del clima organizacional: Autonomía, Conflicto y cooperación, Relaciones sociales, Estructura, Remuneración, Rendimiento, Motivación, Estatus, Flexibilidad, Centralización de la toma de decisiones y Apoyo.
- Dimensiones propuestas por Fernando Toro (Toro, F 1992-1996), después de realizar diversos estudios sugiere medir el clima organizacional por medio de las siguientes dimensiones: Relaciones Interpersonales, Estilo de dirección, Sentido de pertenencia, Retribución, Disponibilidad de recursos, Estabilidad, Claridad y coherencia en la dirección, Valores colectivos.

Puede observarse que el clima es una variable que media entre la estructura, procesos, metas y objetivos de la empresa, por un lado y las personas, sus actitudes, comportamiento y desempeño en el trabajo, por otro. Se construye a partir de factores extra organización (macroeconómicos, sociales, del sector industrial, otros) e intra-organización (estructurales, comerciales, individuales y psicosociales).

1.5.1.5. Elementos del Clima Organizacional

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.

- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

1.5.1.6. Dimensiones en las cuales influye el clima organizacional

Según Cabrera (2009) las dimensiones que influyen en el clima organizacional son las siguientes:

1. Desafío. Actitud que tienen los miembros de la organización ante los desafíos que impone el trabajo.
2. Cooperación. Sentimiento sobre la existencia de un espíritu de cooperación de parte de los directivos y de otros miembros del grupo.
3. Responsabilidad. Percepción acerca de la autonomía en la toma de decisiones relacionadas al trabajo.
4. Identidad. Sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.
5. Relaciones. Percepción acerca del ambiente de trabajo y de las relaciones sociales tanto entre pares como entre directivos y colaboradores.
6. Desarrollo. Percepción de autorrealización ante las actividades laborales y el puesto de trabajo.
7. Comunicación. Grado en que la comunicación dinamiza las relaciones laborales e interpersonales.

8. Conflictos. Manejo de los conflictos por los miembros de la organización, tanto pares como superiores; aceptación de las opiniones discrepantes.

1.5.1.7. Cultura Organizacional aproximaciones históricas

El estudio de la cultura organizacional ha concitado el interés de diversos autores desde diferentes disciplinas. La necesidad de investigar este campo al parecer se debe a la importancia que ha cobrado la necesidad de preparar a las organizaciones como un entorno atractivo para atraer a los mejores elementos que contribuyan a la productividad.

Es por ello que se habrían dado aportes importantes de la llamada Escuela de las Relaciones Humanas de la Administración, producto de la experimentación especialmente de la afectación de factores ambientales y condiciones físicas en el trabajo. Estudios que se habrían originado en la fábrica Hawthorne de Western Electric, por un grupo de investigadores.

Pero el desarrollo mismo del concepto de cultura organizacional se habría dado a finales de la década de los setenta, es así que Pettigrew en 1979 lo habría definido como "el sistema de significados públicamente y colectivamente aceptados operando para un grupo determinado en un tiempo dado" (Angélica del Carmen Cújar Vertel, 2013).

Este concepto tendría alguna influencia en Dandridge, Mitroff y Joyce (1980), quienes aportarían con el estudio del "simbolismo organizacional", que consiste en el análisis del uso de los símbolos para una comprensión completa de todos los aspectos de un sistema (la organización).

Cultura organizativa constituye un sistema de significados que son compartidos de manera muy profunda, desde la alta dirección hasta la base operativa de una empresa, tratándose de algo sobrentendido, intangible e informal que la diferencia de las demás y, que dada su preponderancia y espíritu integrador de un universo simbólico que es externo e interno, homogeneiza en concordancia a ella a actitudes y conductas de los miembros de las organizaciones, y puede

fortalecer tácitamente a todo el conglomerado de reglas, normativas, procesos, sistemas y estructuras de poder que esquematizan, especifican y condicionan a la toma de decisiones gerenciales y demás políticas, prácticas, funcionamiento y actuaciones de la organización (Geovanni Basabe Moreno, 2013, pág. 53).

1.5.1.8. Definición de cultura organizacional

La cultura organizacional está constituida por las particularidades de una organización, las mismas que influyen en el accionar institucional y repercuten en conducta de sus colaboradores. Se puede decir, que se compone de un conjunto de características, significados, creencias y valores por los que se rige una organización, entendida como el conjunto de sus miembros.

De acuerdo con lo que manifiestan Robbins y Judge (2013), en el texto *Comportamiento Organizacional, Décimo Tercera Edición*, la cultura organizacional es un procedimiento que es simultáneo entre los miembros de una organización, descrito sistema es un vinculado de características principales que una compañía valora. A su vez, indican que, la cultura organizacional es la comprensión que poseen los integrantes de una misma empresa, por lo que puede ser el caso de la existencia de culturas y subculturas adentro en una misma organización. (p. 552)

Por otro lado, Michael Ritter (2015), manifiesta que la cultura organizacional es el modo en que operan los miembros de un grupo u organización y que tiene principio en un vinculado de creencias y valores compartidos”; además alude que ésta es competente de suministrar un contexto común de referencia que admite aproximarse al ambiente de cómo son y se acontecen los sucesos dentro de una organización, por lo que dentro de la misma es significativo crear una cultura que consienta facilitar la conciliación al cambio constante de su entorno. (p. 41)

En base a lo que se ha citado, se puede manifestar que una cultura organizacional está conexas con la forma en que los colaboradores perciben las particularidades de esta cultura, puede ser el caso que les interese o no les guste. Por esta razón, Robbins y Judge (2013), indican que es un término descriptivo, diferenciándolo muy en particular del término satisfacción laboral, el cual es considerado evaluativo. (p. 553)

Trompenaars y Hamptden –Turner, (1998), definen a la cultura organizacional como una construcción social que provee a sus miembros de un contexto significativo en el cual interactúan, se identifican, se reconocen a sí mismos y por la cual enfrentan el mundo exterior. Con esta definición se ratifica el párrafo anterior en el cual se establece que los miembros de la organización son elegidos en base a un perfil para formar parte de un contexto, quienes se ajustan a la estructura cultural de la organización permanecen por mucho tiempo colaborando, mientras que el personal que no se identifica con el entorno de la organización, no pasa de ser un miembro temporal hasta que encuentre el entorno cultural apropiado.

Fitzgerald, (2002) define a las organizaciones formales e informales como las estructuras que se rigen por valores, normas, convicciones y tradiciones que cambian con el tiempo pero que condicionan la actuación de los individuos, es decir, la cultura.

Este concepto implica que la organización a medida que crece, madura puede modificar sus valores, normas y demás. Sin embargo, el personal o miembros de la organización se encuentran condicionados al primer enfoque cultural, y muchas veces resulta difícil que cambien con el cambio. Este condicionamiento inicial es lo que se conoce como resistencia al cambio. Que no es otra cosa que el apego a los valores, principio, políticas y procedimientos iniciales.

1.5.1.9. Elementos de la Cultura Organizacional.

Los elementos que constituyen la cultura organizacional son las características institucionalizadas de una entidad organizada; las cuales surgen y se consolidan con las creencias y valores de sus miembros, y son compartidas en el imaginario colectivo.

1. Orientación a Resultados. Actitud nivel directivo, la cual se orienta sus decisiones al logro de resultados en el menor tiempo posible.
2. Orientación a la Gente. Grado en que el nivel directivo considera la importancia del talento humano en la organización.
3. Orientación a los Equipos. Las la ejecución de actividades laborales está organizada por equipos, los cuales suman esfuerzos para la consecución de logros.

4. Dinamismo. Nivel de dinamismo y competitividad laboral que muestran las personas.
5. Estabilidad. Grado en que la organización procura ofrecer estabilidad laboral a sus colaboradores.
6. Innovación y Toma de Riesgos. Grado en que se estimula a los trabajadores a que sean innovadores y corran riesgos.
7. Atención a los Detalles. Grado en que se espera que los individuos muestren precisión, análisis y atención por los detalles.

Los elementos descritos tienen como fundamento las definiciones realizadas por Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, en el libro "Comportamiento Organizacional" (Robbins, 2013).

1.5.1.10. Características de la cultura organizacional

Amorós (2007) los define de la siguiente manera:

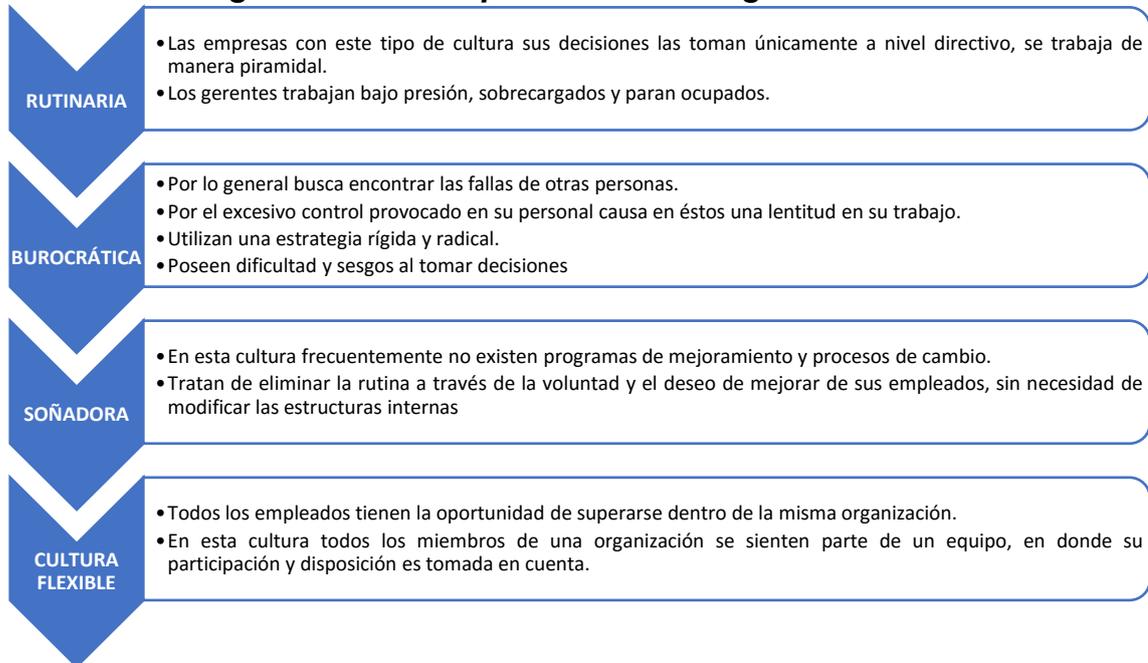
- Innovación y toma de riesgos: Grado en que los empleados son estimulados para que sean creativos y no correr riesgos.
- Atención al detalle: Calidad que se espera que los empleados empleen al momento de ejercer su labor.
- Orientación a los resultados: Manera en que los gerentes se concentran en los resultados o bien, la producción de la institución más que en las técnicas y los procesos empleados para alcanzarlos.
- Orientación a las personas: La gerencia toma en cuenta la consecuencia de los resultados en sus trabajadores.
- Orientación a los equipos: Las tareas y responsabilidades se desarrollan de manera grupal a través de equipos de trabajo.
- Energía: Los trabajadores son emprendedores y competitivos.
- Estabilidad: El desempeño y las actividades de la organización están dirigidas a mantener una posición y no al crecimiento de ésta.

1.5.1.11. Tipos de cultura organizacional

Las organizaciones son diferentes de otras, y pueden incluir funciones distintas de acuerdo con las condiciones internas y externas de las mismas.

Hellriegel Don y Slucum John (2004) apoyado por Luna y Pezo (2005) consideran que es importante detectar con exactitud el tipo de cultura organizacional predominante en cada institución.

Figura Nro. 001. Tipos de cultura organizacional.



Fuente: (Carrillo , 2016)

1.5.1.12. Creación y mantenimiento de la cultura organizacional

Hellriegel y Slocum (2009) muestran a través del siguiente proceso la manera en cómo se crean las culturas organizacionales:

Figura Nro. 002. Proceso de creación de la cultura organizacional.



Fuente: Hellriegel y Slocum (2009).

1.5.1.13. Factores que influyen en la cultura organizacional

Según Sanabia y Acosta (2015) entre los factores que influyen en la formación de la cultura organizacional están:

Factores organizacionales:

- El medio circundante de la organización, es decir sus valores y características.
- Factores circunstanciales como las características tecnológicas, la regulación ecológica requerida para llevar a cabo su función.
- Factores físicos: como la ubicación de la organización, la accesibilidad, el nivel y calidad de vida del entorno, etc.
- Factores geográficos. La ubicación geográfica de la organización también influye en la cultura organizacional.

Factores del entorno:

Escenario físico: como la comodidad del ambiente de trabajo, las facilidades o beneficios que se le proporcione a los empleados. Por ejemplo: transportación, alimentación, etc.

- Historia de la organización. El pasado de la organización quienes y en base a que implementaron la filosofía de la empresa.
- Idiosincrasia. Las características que definen el comportamiento de la organización también forman parte de su distintivo. Las costumbres sociales del entorno influyen en la cultura de la organización.
- Grupos y líderes. Los grupos y líderes que gobiernan el entorno donde se desarrolla la organización también ejercen influencia sobre la cultura organizacional. Es importante considerar que donde hay mucha legislación que asfixia a las empresas impide el desarrollo y normal desenvolvimiento de la organización afectando su cultura.
- Procesos culturales por excelencia. estos procesos como la globalización, la cultura ecológica, la normalización, el comercio electrónico, etc. inciden en la cultura organizacional.

1.5.1.14. Características de la cultura organizacional

Considerando los aportes de Robbins, (1993) y las recientes investigaciones sobre las características de la cultura organizacional se determinó que existen diez características que representan la esencia de la cultura organizacional, las

cuales son importantes y permite ser más precisos en el análisis de la presente tesis.

- Identificación de los miembros. El nivel en que los miembros de una organización (empleados) se reconocen integrados a la organización como parte de un todo y no solo con la clase de trabajo que hacen.
- La fortaleza grupal. Las tareas laborales se estructuran en base a la fuerza en el grupo y no a personas.
- Orientación hacia las personas. La toma de decisiones de los directivos y ejecutivos son en base a las consecuencias que estas pueden tener en los miembros de la organización.
- Unificación de las áreas. La configuración de la unificación de la organización para que operen de manera independiente y armónica.
- El control. Permite mediante reglamentos, procedimientos y supervisión controlar la conducta de los miembros de la organización.
- La flexibilidad al riesgo. involucra el nivel en que se promueve que los empleados sean combativo, creativo, audaz.
- Los principios de retribución. Como se asignan las recompensas, aumentos salariales, ascensos, de acuerdo a la productividad del empleado, por su antigüedad, las preferencias, u otros factores.
- La forma hacia el logro de metas o de los medios. Involucra la forma en que la administración se orienta al cumplimiento exclusivo de metas y no hacia los procedimientos o procesos.

1.5.1.15. Cultura organizacional de Schein

“Cultura organizacional, modelo de presunciones básicas-inventadas, descubiertas o desarrolladas- por un grupo dado al ir descubriendo sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”. (Schein, E., 1998) Se interpreta a la cultura de Schein, como una conjunción de hechos circunstanciales compartidos por una colectividad que en medida de la importancia o huella son considerados

como los lineamientos que regirán a la organización. Es decir que la cultura organizacional está conformada de experiencias comunes al grupo y que se valían a través del aprendizaje. Schein, (1998). Propone tres niveles para el análisis de la organización: los artefactos, valores aceptados y supuestos básicos. Define a los Artefactos, como lo visible en una organización en cuanto a estructura y procesos, dentro de este nivel se considera también el ambiente físico. Este nivel o atributo se observa con facilidad, pero es complicado describirlo. Para explicar los artefactos, por ejemplo: hay empresas en las cuales uniformar sus empleados es imperativo e indispensable para la imagen de la empresa, así como también hay otras en las cuales los empleados no utilizan uniforme. Esta diferencia está dada por el tipo de cultura que predomina en el líder son sus políticas guiadas en base a sus valores y visión de la organización.

1.5.1.16. Características de la Cultura según Schein.

1. Constituye una unidad Social independiente y definida
2. Obrar inconscientemente
3. Fija la visión de la organización y del entorno
4. Aplica soluciones aprendidas para enfrentar problemas externos
5. Las soluciones externas son consideradas válidas y luego definen el modo de percibir, pensar y enfocar la realidad.
6. Los efectos de la cultura están fijados a los pensamientos, percepciones y sentimientos.

Como no existe un vínculo claro entre los niveles culturales de Schein que enlacen los supuestos, valores y artefactos su utilidad está un poco limitada. Para Schein, el liderazgo de la organización es el eje promotor de la cultura ya que mediante la socialización enseñan a los nuevos miembros de la organización.

Schein, (1998), junto con otros autores realizó estudios para generar mejoras en las organizaciones tanto en el nivel individual como en el nivel grupal, a través de la presentación de fuerte competencias y habilidades de trabajo para trabajar en distintas unidades de evaluación. (Cole Donald, Dr. Gaynor Butterfield, Eric, 2003).

Los análisis históricos de las organizaciones establecen que estas encuadran en las siguientes opciones:

- **Modelo Racional Económico.** Este modelo tiene como principio que las personas se motivan por el interés económico, recurso además muy utilizado por las organizaciones para lograr el cumplimiento de metas y productividad a cierto nivel. En la actualidad esta opción está limitada principalmente en países desarrollados con alta renta per-cápita.
- **Modelo Social.** Es consecuencia de las restricciones del modelo racional y debido a que se ha demostrado que la motivación por el trabajo va más allá de lo material más aun probándose que la productividad y eficiencia no depende de los altos niveles jerárquicos sino por los grupos de trabajo operativo.
- **Modelo de auto-realización.** Se basa en que el desglose de las tareas en sub-tareas, procesos en subprocesos de las actividades generan menor alcance o radio de acción lo que conlleva a esquematizar y habitualizar las labores, lo que resulta contraproducente con el ideal de las personas que es la autorrealización mediante la búsqueda del significado a lo que hacen; las personas se sienten dentro de un trabajo de rutina poco motivados y sin futuro.

1.5.1.17. Métodos de evaluación de la cultura organizacional según Schein.

Los métodos de evaluación de Schein se fundamentan en dos propuestas y son los siguientes:

1. Propuesta: consta de los siguientes pasos

- Analizar el nivel de socialización que han logrado los nuevos miembros, mediante entrevistas con los responsables de inducción o socialización. Este análisis es de cobertura limitada ya que los nuevos colaboradores no cubren todos los aspectos inicialmente.
- Realizar un análisis de las distintas etapas en la formación de la cultura. Los instrumentos de análisis pueden ser entrevistas y documentos de la organización. De esta manera se pueden identificar sucesos críticos y a su vez conocer cómo fueron enfrentados y resueltos.

- Examinar creencias y valores establecidos por los creadores y las personas claves que han pasado por la organización en forma cronológica para establecer el grado de evolución o cambio de la cultura.
- Finalmente se debe integrar los resultados obtenidos y dictaminar la situación de la cultura en evaluación.

2. Propuesta develar los supuestos básicos.

- Vincular la organización con el ambiente externo.
- Reproducción de la historia de la organización y posterior análisis de las etapas o periodos difíciles.
- Concordancia de la actuación de la gerencia en las decisiones tomadas en cada uno de las etapas críticas o problemas por lo que paso la organización. Este confrontamiento permitirá determinar la inherencia de la gerencia en la solución
- Establecer el patrón o modelo seguido en los diferentes periodos. Verificar coincidencias.

1.5.1.18. Desempeño laboral

Según Da Silva, “El desempeño individual puede ser definido como el trabajo bien hecho, acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. (Da Silva, Marinalva: 2006, 97)

Se define también como el rendimiento del trabajo de los empleados y de su potencial para el desarrollo futuro (Gibson etal., 1994; Luthans y Peterson, 2003; Smith y Rupp, 2004).

Milkovich y Boudrem consideran que el desempeño laboral reúne como características individuales: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones. (Milkovich y Boudrem 1994)

Robbins (2004) se refiere al desempeño laboral como un conjunto de habilidades físicas y psicológicas que se necesitan para desarrollarse en un puesto de trabajo. Detalla que esta se ve favorecida cuando las habilidades y aptitudes de la persona corresponden idóneamente a su puesto; sin embargo, enfocarse únicamente en el puesto y no en las habilidades es llevarlos al fracaso, ya que el desempeño debe ir enfocado en la búsqueda de la satisfacción laboral de ellos mismos.

Por su lado Harrington (2001) refiere, que el desempeño laboral comprende todas aquellas actividades y tareas que realiza o ejecuta un determinado trabajador en una determinada empresa. Igualmente, el desempeño laboral aborda el nivel de ejecución logrado por el trabajador en el cumplimiento de sus tareas encomendadas de manera muy significativa, repercute en el éxito de las metas y los objetivos planeados por la empresa.

Lado (2013), establece que la evaluación del desempeño busca diferentes objetivos,

tanto para la institución como para los trabajadores; con el propósito de conocer si sus

comportamientos y resultados corresponden a las metas esperadas por la organización, o bien si debería mejorarlos, tales como:

- Objetivos para la organización:

- Mejorar la toma de decisiones en la institución.
- Estimar las necesidades de desarrollo, así como detectar potencialidades en diferentes competencias, con el propósito de implementar nuevos planes de desarrollo adecuados.
- Comprobar el grado de adecuación de cada persona a su puesto de trabajo.
- Valorar las habilidades de cada persona.

- Objetivos para los jefes

- Fomentar canales de comunicación verticales.
- Dar conocimiento a las personas sobre su mejora.

- Obtener el compromiso de mejora.

- Objetivos para los colaboradores

- Facilitar el canal de comunicación.
- Conocer el objetivo de la evaluación del desempeño y los beneficios.
- Participar en la definición de los próximos objetivos de la empresa.

Beneficios de la evaluación de desempeño laboral

Según (Chiavenato 1999), cuando un programa de evaluación de desempeño está bien desarrollado, da a la empresa beneficios a corto, mediano y largo plazo. En sí, los que verdaderamente se benefician son el trabajador, el jefe y la organización. Los beneficios de una evaluación de desempeño se clasifican en:

- Beneficios para el trabajador: Se da a conocer a cada empleado su mejora y resultados alcanzados periódicamente y a su vez los aspectos que le gustaría a la organización / jefe que mejore. Estimula a la persona ya que cuando una evaluación de desempeño se realiza constantemente, suelen a esperarse, pues sabe que se le está observando, calificando y que su esfuerzo no es pasado inadvertido.
- Beneficios para el jefe: Algo importante para los jefes es tener datos y mejoras pasadas y presentes del desempeño de cada trabajador, para así poder tomar decisiones. Con la evaluación se tiende a afianzar los lazos entre el supervisor con su personal.
- Beneficios para la organización: La evaluación del cumplimiento es parte de evaluar al capital humano que, si bien no está visto de esta manera, es muchísimo más valioso que el financiero. No siempre se valora como debe ser ya que es difícil de valorizar y lamentablemente fácilmente pasa inadvertido por los supervisores, gerentes y directivos de la organización

1.6. Marco Legal

Todo sujeto ya sea público o privado, pende, a procedimientos establecidas por el estado en el cual avalen los escenarios laborales del empleado en un ambiente que no transgreda sus derechos, así mismo el empleador se halla en el derecho de consignar tareas ligadas a sus empleados siempre y cuando estén adheridos al artículo 31 del código de trabajo el cual describe "*Trabajo de grupo Si el*

empleador diere trabajo en común a un grupo de trabajadores conservará, respecto de cada uno de ellos, sus derechos y deberes de patrón” (Codigo del Trabajo, 2005). Descrito así se consigue poner en pericia la presente propuesta de enunciar estrategias de *“Plan de Mejora del clima laboral y cultura organizacional en el área de Administración Central de la Universidad Técnica de Machala”*, la cual brinde una programación partiendo de la comunicación, planificación en busca del cambio de cultura y clima laboral.

Así mismo determinado en el mismo código *“Art. 40.- Derechos exclusivos del trabajador. El contratante no podrá hacer efectivas los convenios contraídas por el trabajador en las estipulaciones que debieron haber sido celebrados por escrito, no lo hubieren sido; pero el empleado o trabajador sí podrá hacer valer los derechos emanados de tales contratos. En general, todo motivo de nulidad que afecte a un contrato de trabajo sólo podrá ser alegado por el trabajador”* (Codigo del Trabajo, 2005, pág. 17).

Con descrito antecedente no se lograrán vulnerar compromisos ni derechos establecidos por ambas partes, lo expuesto pone en notorio el trabajo ligado organizado encaminado a la exploración de objetivos comunes plasmados institucionales donde compañía y empleados son los visiblemente favorecidos.

1.7. Fundamentación conceptual

1.7.1. Comunicación empresarial

Comunicación empresarial o corporativa es la comunicación que proviene de una empresa, ONG, organización o instituto y se dirige a sus distintos públicos-meta. Éstos pueden ser internos empleados, accionistas, etc. o externos (clientes, medios de comunicación, gobiernos, agrupaciones empresariales, universidades, público en general, etc.) (Balarezo , 2014).

1.7.2. Dircom

El dircom es el ejercicio comprometido del diseño y la gestión del plan estratégico activo de la comunicación puntual corporativa de las instituciones, que tiene que estar atado prioritariamente a los objetivos organizacionales de la compañía (Costa, 2014) La mediación de este asunto en la investigación se localiza combinado por la construcción del área de la dirección de comunicación, que

consienta auxiliar al liderazgo del gerente de la compañía, fortificar el cambio cultural que se procura conseguir en la empresa, efectuar una indeleble asesoría interna, para conseguir descubrir altos niveles de eficiencia y eficacia entre todos sus miembros

1.7.3. Eficiencia

Se describe a la destreza, capacidad o suceso de conseguir un objetivo o alcanzar un fin esgrimiendo la menor cantidad de recursos utilizables (Alvarez A. , 2014)

1.7.4. Desarrollo organizacional

Es un proceso metódico y proyectado en el que se esgrimen los elementos de las ciencias de la conducta para desarrollar la seguridad individual y la de la organización. Se hace foco en que la clasificación marche mejor a través de un cambio total del sistema (Pucheu, 2014).

CAPITULO II MARCO METODOLÓGICO

2.1. Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación

El presente proyecto es de tipo descriptiva debido a que se analizó como es y cómo se manifiesta la cultura de los empleados tienen en el área de Administración Central de la Universidad Técnica de Machala

A su vez, es correlacional ya que se evalúa la relación que existe entre dos o más factores con el fin de conocer el comportamiento de un factor conociendo el de otro. Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014) manifiestan:

Los estudios descriptivos buscan especificar propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretende medir información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar como se relacionan estas.

Sobre el tema correlacional, Sampieri, R. (2001) señala que “este diseño describe relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Los diseños transaccionales descriptivos tienen como objeto indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta unas o más variables”. Es decir, miden cada variable presuntamente relacionada y después también miden y analizan la correlación.

2.1.1. Alcance de la investigación

En la presente tesis el alcance de investigación es descriptivo, se busca describir una realidad en base a las situaciones analizadas. A través del cuestionario aplicable a los funcionarios en el área de Administración Central de la Universidad Técnica de Machala y la entrevista aplicada a la directora del área de talento humano de mencionada institución.

2.1.2. Alcance correlacional

De acuerdo al alcance y naturaleza de la investigación, el resultado de realizar un diagnóstico de clima organizacional, permitió obtener información precisa acerca de las dimensiones e indicadores analizados: factores de motivación

(condiciones laborales, capacitación y entrenamiento, supervisión y liderazgo, desarrollo profesional), factores de satisfacción (puesto de trabajo, remuneraciones, prestaciones) y factores culturales (trabajo en equipo, comunicación, sentido de pertenecía y compromiso, estrategia organizacional y apoyo de recursos humanos) a través de la percepción que los empleados tienen del ambiente laboral existente en el área de Administración Central de la Universidad Técnica de Machala.

2.1.3. Alcance correlacional

Tiene como intención medir el valor de incidencia entre las variables que se operan en el problema, de tal modo que se consiga concernir la variable independiente que se refiere a la incidencia del clima laboral de los trabajadores del área de Administración Central de la Universidad Técnica de Machala, que basa su indagación en conocer las insatisfacciones y complacencia de los mismos y la variable dependiente que es el cambio de la cultura organizacional, con el fin de evaluar las diferenciaciones de comportamiento del área de Administración Central de la Universidad Técnica de Machala. Mediante metodologías descriptivos que admitirán analizar y procesar la información y conseguir resultados, para luego plantear alternativas de solución que apruebe mejorar la situación actual de la compañía.

2.1.4. Enfoque de la investigación

El proceso del diagnóstico cultural se apoya en ciertas herramientas. En cuanto a su aplicación, básicamente podemos hablar de dos enfoques: el cualitativo y el cuantitativo.

Con el primero se busca la medición precisa de ciertas variables establecidas de antemano y su posterior comparación, el segundo depende más de la agudeza de la percepción del investigador al analizar los datos.

2.2. Métodos de investigación

2.2.1. Métodos de nivel teórico

La información obtenida fue recolectada directamente por la responsable del proyecto de investigación. Para efectos del presente estudio se utilizaron los métodos siguientes:

Método Lógico. Permitió realizar la investigación en forma ordenada y secuencial iniciando con el planteamiento del problema hasta la formulación de conclusiones y recomendaciones.

Método Deductivo. Porque se partió de los aspectos generales de la investigación para llegar a tener un conocimiento específico de la realidad en estudio, lo que permitió formular conclusiones y recomendaciones en relación a los resultados obtenidos.

Análisis y Síntesis. Porque se analizó las variables en estudio (Dimensiones e Indicadores del Clima Organizacional) y se sintetizó en forma clara los elementos que configuraron los resultados del estudio.

Observación directa: este método se utilizó para ampliar los resultados obtenidos sobre la información que no se logró adquirir a través de las encuestas, y consistió en verificar directamente el actuar del personal de los diferentes departamentos de la empresa en su entorno habitual. Se anotaron los hechos más relevantes de las situaciones reales.

2.2.2. Caracterización del objeto de estudio

El objeto de estudio es la Universidad Técnica de Machala., institución de educación superior con 50 años de trayectoria en la provincia de El Oro brindando desarrollo, la cual cuenta como misión ser una institución de educación superior orientada a la docencia, a la investigación y a la vinculación con la sociedad, que forma y perfecciona profesionales en diversas áreas del conocimiento, competentes, emprendedores y comprometidos con el desarrollo en sus dimensiones económico, humano, sustentable y científico-tecnológico para mejorar la producción, competitividad y calidad de vida de la población en su área de influencia., y con una visión Ser líder del desarrollo educativo, cultural, territorial, socio-económico, en la región y el país, gracias a nuestra filosofía de servir permanentemente, cuenta con un reconocimiento a nivel de país como una de las pioneras en desarrollo productivo y nuevos emprendimientos agrícolas y empresariales, así como un reconocimiento otorgado por el Ministerio del Trabajo del Ecuador, en el cual certifica, que cuenta con personal altamente capacitado para ejecutar labores, esto gracias al impulso de directivos en

proponer programas de desarrollo organizacional, en las labores como institución.

2.3. Unidad de análisis población y muestra

2.3.1. Población

La población del actual estudio donde los importantes actores son del área de Administración Central de la Universidad Técnica de Machala, y la directora de talento humano de menciona institución quien al tener injerencia en la toma de disposiciones, considerando las aprietos que muestra los procesos organizacionales y comunicacionales, debe reflexionar y provocar nuevas estrategias, o programas que desarrollen tanto la atención y servicio al cliente, como la parte académica, al instituir estrategias de mejora continua es una providencia netamente trascendental por consiguiente la entrevista a profundidad con directora de talento humano sostendrá el cimiento del trabajo contando con las reflexiones a las áreas relacionadas.

La determinación de la población del estudio el cual estará compuesto por, los empleados y directora de talento humano de la Universidad Técnica de Machala, detallados a continuación en la presente tabla:

Tabla Nro. 001. Población de la investigación

POBLACIÓN	CANTIDAD
Directora de Talento Humano	1
Empleados	65
Total	66

Fuente: UTMACH

Elaborado por: Xavier Jumbo

2.3.2. Muestra

Al ser, una población pequeña como objeto de estudio se considera aplicar el instrumento de encuesta, a todos quienes conforman el área de Administración Central de la Universidad Técnica de Machala, es por ello que no será necesario la implementación del procedimiento muestral.

2.4. Variables de la investigación operacionalización

- **Variable Independiente**

Clima laboral de los trabajadores del área de Administración Central de la Universidad Técnica de Machala

- **Variables Dependientes**

Cambio de la cultura organizacional como factor forzoso para la estabilidad laboral de los trabajadores del área de Administración Central de la Universidad Técnica de Machala.

2.5. Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información

Ya que investigación realizada es un diagnostico organizacional, se utilizó como fuente de información primaria los resultados obtenidos en la encuesta de clima laboral que se administró a los empleados que participaron en el estudio y como fuente secundaria, se usó el material bibliográfico especializado en la materia.

- Fuente Primaria de Investigación: Esta fuente se refiere a la investigación de campo, la cual contribuyó a recabar información relevante sobre el clima organizacional, a través de las encuestas administradas a la población objeto de estudio.
- Fuentes Secundarias de la Investigación: Estas se refieren a la información obtenida por medio de libros, artículos, ensayos electrónicos, tesis de graduación, folletos, guías metodológicas, etc. la cual sirvió para ampliar el contenido de cada uno de los elementos que tienen relación con el tema en estudio.

2.5.1. Técnicas e instrumentos para la recolección de información

Los instrumentos manipulados para la recolección de la información son:

- **Guías de encuesta**, las cuales son de un esbozo estructurado con interrogantes cerradas, encaminado a los empleados del área de Administración Central de la Universidad Técnica de Machala., los mismos que se les destina diferentes formularios, para estar al tanto y evaluar aspectos selectos de la investigación, que accedan descartar o

afirmar la reciprocidad entre las variables analizadas en el presente proyecto investigativo

- **Guía de entrevista**, se empleará una guía con interrogantes organizadas abiertas para la libre discusión del entrevistado el cual es la directora de talento humano de la Universidad Técnica de Machala, con el fin de establecer la experiencia continua en el manejo de la institución, valorar las secuelas de la misma y conocer el porqué de la utilidad de porque efectuar un cambio en la cultura organizacional
- **Revisión documental**, entre otros instrumentos empleados poseemos la revisión documental, con el objetivo de contrastar la validez y la desconfianza de la información, por medio de la comprobación de documentos, lo cual parte como pauta para la exploración. Mediante la revisión documental, se halla información selecta, para estudiar cómo la Universidad Técnica de Machala desempeña los servicios educativos y protocolo de atención y servicio al cliente.

2.6. Tratamiento de la información

El análisis de datos se realizó a través de la estadística descriptiva de las dimensiones e indicadores tomados individualmente en función de la información obtenida mediante el instrumento aplicado (encuesta de clima organizacional) a la población sujeta de estudio; este se realizó de la siguiente manera:

La información obtenida en la investigación de campo se clasificó y se distribuyó a través de un vaciado de datos por medio de un análisis estadístico, se utilizó el valor porcentual correspondiente y el valor de las frecuencias absolutas derivadas de cada indicador según las respuestas de los encuestados (análisis cuantitativo), seguidamente los datos se tabularon y los porcentajes alcanzados se ilustraron en gráficos de pastel usando hojas de cálculo de Microsoft Excel versión profesional para una mejor interpretación con el fin de resumir la información tanto a nivel general como específica. El análisis de datos obtenidos se realizó en base a los objetivos.

La interpretación en forma global por cada dimensión e indicador permitió establecer la representación de los juicios críticos de cada opinión emitida por la responsable del proyecto de la investigación (análisis cualitativo).

CAPÍTULO III RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Análisis de la situación actual

El poder crecer y ser dinámico en la época actual es un reto que las instituciones públicas y privadas lo asumen con temor, ya que hoy se vive en un mundo de cambio vertiginoso y precipitado que posee lugar en diversas áreas, comprendiendo aspectos económicos, científicos, tecnológicos, políticos, sociales, culturales y de comunicaciones, en donde los seres humanos y las instituciones fundan un papel primordial, pues se concibe, se vive, se instruye y se trabaja a su interior. Cada individuo independientemente de su diario acontecer y de su quehacer se halla envuelto en un sin número de ellas estableciendo conocimientos tanto internos como externos, habilidades y destrezas obtenidos y cimentados en el contexto educativo. En las organizaciones humanas donde se forman los conocimientos, los cuales son desplegados por las instituciones de educación superior, y entre ellas, el sistema educativo universitario empresa, irrumpe el Desarrollo Organizacional como componente principal para viabilizar y adecuarse a cambios concurrentes en el medio ambiente por medio del uso de una diversidad de técnicas y de instrumentales.

El recurso humano es el motor y el catalizador de desarrollo dentro de las organizaciones, donde en múltiples de casos son quienes ejercen influencia en el desarrollo competitivo, de ello parte la preocupación por dicho tópico, el cual tiene su origen, curiosamente, en el contexto empresarial, vinculado al estudio de componentes organizativos, de productividad y eficacia, donde la Universidad técnica de Machala no se halla exenta de brindar prioridad y pronta asistencia al capital humano que conforma descrita institución de educación superior, el fin es generar un compromiso compartido, reciprocidad y complacencia en la consecución de objetivos institucionales.

La Universidad Técnica de Machala, no desde ahora, sino desde que a nivel nacional se instauro los procesos de calidad y excelencia académica, son largas jornadas de trabajo en los cuales los entes de control mantienen en vilo tanto al personal académico, como al empleado de la universidad, por los constantes procesos de control que permiten instaurar protocolos de calidad académica a la

población orense, descritos lineamientos han generado que se incrementen departamentos, y a su vez se incremente el capital humano de trabajo, y que en varias ocasiones de las extensas jornadas laborales no son suficientes para cubrir las distintas demandas de los organismos de control e incluso de las autoridades de la universidad, ello ha generado en varios empleados inconformidades, desmejoras en sus estados de salud, convirtiendo los lugares de trabajo y en climas laborales inapropiados y poco recompensados, lo que ha producido una cultura de inconformidad y de poco compromiso, ello sujeto de los extensos procesos burocráticos, poco compromiso con las labores institucionales, e inequidad en las prestaciones de los servicios públicos o atención a los usuarios tanto internos como externos.

El pleno interés como parte activa y empleado de la Universidad Técnica de Machala, y con el noble respaldo de las autoridades y jefes departamentales, se pretende instaurar un “*Plan de Mejora del clima laboral y cultura organizacional en el área de Administración Central de la Universidad Técnica de Machala*”, en el cual se refleje una dirección de juicios, conceptualizaciones, análisis y conclusiones en relación de las percepciones de sus empleados. Es forzoso que encuentre reciamente vinculado con la interacción de cada uno de sus miembros con la estructura y los procesos organizacionales, ello, por consiguiente, influirá en la conducta y dirección de los individuos y en el ejercicio de las instituciones. El objetivo de descrito plan es delinear indicadores acciones, responsables, estrategias para mejorar el clima organizacional de la realidad institucional fundado en los Principios de Endocalidad (calidad de adentro hacia afuera).

Al igual que numerosas instituciones públicas la Universidad Técnica de Machala sus propios principios y filosofía organizacional, la cual se alinea a:

➤ **Misión**

La Universidad Técnica de Machala es una institución de educación superior orientada a la docencia, a la investigación y a la vinculación con la sociedad, que forma y perfecciona profesionales en diversas áreas del conocimiento, competentes, emprendedores y comprometidos con el desarrollo en sus dimensiones económico, humano, sustentable y científico-tecnológico para

mejorar la producción, competitividad y calidad de vida de la población en su área de influencia (UTMACH, 2019, pág. 34).

➤ **Visión**

Ser líder del desarrollo educativo, cultural, territorial, socio-económico, en la región y el país (UTMACH, 2019, pág. 34).

➤ **Valores**

Según el protocolo normativo institucional de la UTMACH (2019), señala como sus principales valores a los siguientes

- ✓ Honestidad intelectual
- ✓ Probidad ciudadana
- ✓ Excelencia académica
- ✓ Calidez
- ✓ Transparencia
- ✓ Solidaridad
- ✓ Equidad

3.1.1. Ubicación geográfica de la Universidad Técnica de Machala

Figura Nro. 003. Ubicación geográfica de la Universidad Técnica de Machala



Fuente: Google maps UTMACH

Figura Nro. 004. Área central de la Universidad Técnica de Machala



Fuente: UTMACH 2019

3.1.2. Principales certificaciones que posee

Son diversas certificaciones que posee la universidad Técnica de Machala, dentro de las cuales podemos señalar las principales que forman parte de los procesos académicos y de calidad institucional.

- Certificación otorgada por el CEAACES, en el cual la acredita como institución de educación superior para brindar servicios académicos en categoría B
- Certificación ISO 9001, la misma la cual es asignada por el grado de cumplimiento en procesos de gestión de la calidad a los procesos educativos que se ofertan en las distintas carreras de la universidad.
- Reconocimientos por parte de embajada de la República de China por el dinamismo y compromiso que se mantiene en el fomento del desarrollo comercial y alianzas estratégicas de innovación y colaboración interinstitucional.
- Reconocimiento otorgado por el GAD de El Oro, en el cual destaca el aporte que genera la Universidad al desarrollo provincial, mediante la integración de conocimientos en busca del dinamismo y el desarrollo de los diversos recursos que posee la provincia y su capital Machala.

3.1.3. Principales servicios que posee la Universidad Técnica de Machala

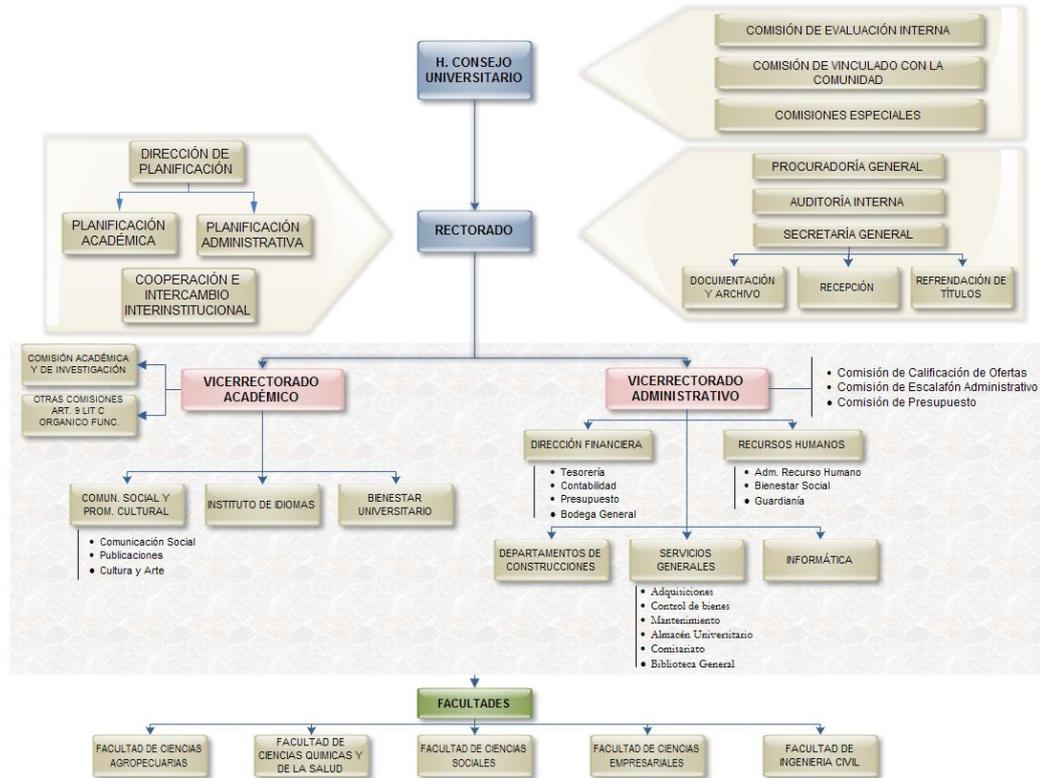
Figura Nro. 005. Facultades de la Universidad Técnica de Machala



Fuente: UTMACH

3.1.4. Organigrama de la Universidad Técnica de Machala

Figura Nro. 006. Organigrama de la Universidad Técnica de Machala



Fuente: UTMACH

3.2. Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas

El clima organizacional, es analizado a partir de las nuevas tendencias de la gestión administrativa, donde forma parte el valioso criterio y fortaleza que cada miembro de las organización impone para el desarrollo institucional, hoy en día ya no se habla solamente de la administración de recursos, se habla de la correcta gestión, orientación, y direccionamiento que se efectuó a favor del crecimiento institucional, ya que todos quienes la conforman son parte de ella y el crecimiento institucional será el crecimiento de los colaboradores, empleados y trabajadores, así como de la organización encabezado por dirigentes, directores, o gerentes. Es puntual recordar los caducos procesos que se ejercían en el desarrollo educativo en las universidades, donde el interés general era la cantidad mas no calidad en educación sin mantener procesos normas o lineamientos puntuales que certifiquen educación de calidad donde los docentes y empleados mantenían un estado de confort no por la comodidad, si no por el

desobliga en el cumplimiento de funciones, hoy en día el margen de error es mínimo donde el funcionario mantiene permanente presión por el cometido de los objetivos institucionales, en el cual mantener una cultura organizacional es fundamental para conservar un ambiente laboral ameno donde todos se mantengan comprometidos con los objetivos institucionales.

Las instituciones en la actualidad han evolucionado, entre ellas la Universidad Técnica de Machala, con un personal renovado y comprometido donde es necesario integrar a esta evolución al personal que aún mantiene resistencia al cambio, y delinear procesos incluyentes, que dinamicen los procesos e innoven las acciones procesales con la firme intención de mejorar los servicios al mercado siendo atractivos como institución de educación superior no solo de forma provincial sino más bien a nivel nacional.

La tendencia es manejar procesos de desarrollo integral donde se vele por el crecimiento institucional, en el cual el capital humano es un componente primordial en el desarrollo organizacional, pero a su vez también es un elemento vulnerable ante eventualidades de orden funcional, al no mantener lineamientos claros y estar efectivamente desmotivados eligen ideologías inapropiadas a la cultura institucional fundada, por ello la tendencia es manejar procesos claros con personal calificado y constantemente motivado para originar la consecución de objetivos institucionales.

La perspectiva radica de fundar un *“Plan de Mejora del clima laboral y cultura organizacional en el área de Administración Central de la Universidad Técnica de Machala”*, que permita la integración de los recursos puntualmente el capital humano, con la finalidad de brindar eficacia, eficiencia en la prestación del servicio, armonizando y consolidando una adecuada cultura organizacional.

3.3. Presentación de resultados y discusión

3.3.1. Presentación y análisis de resultados de la entrevista aplicada a la directora de talento humano de la Universidad Técnica de Machala.

- ✓ **Pregunta 1.** ¿Existe un programa de incentivos dirigido a los empleados de la UTMACH?

Existe un programa de incentivos que se emplean para los docentes que conforman la UTMACH, mas no se cuenta puntualmente con uno específico para los empleados, en tal caso existen reconocimientos que se brindan por los años de servicio de quienes mantienen dilatada trayectoria como empleado de la universidad.

✓ **Pregunta 2.**

¿La gestión evalúa en forma periódica y justa el desempeño del personal? Existen los instrumentos de evaluación para empleados, mas no son aplicados con firmeza, ello se da por no estar institucionalizado, la forma de evolución, se lo efectúa por medio del inmediato superior en el cual reporta el incumplimiento de actividades tareas o funciones establecidas dentro del contrato o acción de personal en la cual se le hallan asignado funciones puntuales oficiales o extraordinarias.

✓ **Pregunta 3.**

¿Existe una cultura organizacional basada en valores?

Los valores institucionales se encuentran socializados entre el personal, mas no se direcciona la cultura organizacional a ellos de forma general, es decir no todos los ponen en práctica, ello sucede por la resistencia de cierto grupo con años de servicio en la institución y aquellos nuevos empleados que aún se están familiarizando con los valores de la universidad.

✓ **Pregunta 4.**

¿Se estimula el cambio y la mejora dentro de los empleados pertenecientes al área central de la UTMACH?

Al ser una institución pública y el haber ganado un concurso de méritos y oposiciones, por un puesto determinado no se admite el cambio de departamento o funciones por otro el cual no sea por el cual gano, solo se admite descrito cambio si la autoridad lo consiente, considerando un informe técnico donde genere el requerimiento y dentro del cual ambas partes accedan a descrito ascenso o cambio de funciones.

✓ **Pregunta 5.**

¿Creé Ud. que existe un equilibrio organizacional dentro de la institución puntualmente en el departamento de talento humano?

El equilibrio es algo que se mantiene en base a las acertadas decisiones referentes al manejo del personal, y que dentro de lo cual puedo mencionar que es complejo llevar la administración del talento humano de 3420 personas que conforman la Universidad Técnica de Machala, los recursos que se poseen la institución actualmente, los mismos que son asignados por el estado no cumplen acabilidad para mantener un equilibrio organizacional, es puntual que se innove con tecnología y protocolos para el desarrollo organizacional.

✓ **Pregunta 6.**

¿Se caracteriza el trabajo en equipo dentro de la UTMACH?

Es una de las fortalezas, con las que cuenta el capital humano de la universidad, el trabajo en equipo, el mismo que es impulsado desde esta dirección, aplicado por la gran demanda de funcionarios y que se debe asumir para salir adelante en las funciones acciones o tareas encomendadas.

✓ **Pregunta 7.**

¿Bajo su criterio cree que UTMACH, está gestionando estratégicamente sus actividades en la que involucra el personal?

Creemos firmemente que, si se lo está realizando, bajo el marco del desarrollo organizacional y procesos de planificación estratégica, donde es puntual como institución pública hacer partícipes a toda la comunidad universitaria las principales decisiones, o se comunique las puntuales disposiciones que se adopten por el bienestar institucional

✓ **Pregunta 8.**

¿Se realizan reuniones periódicas para analizar y discutir asuntos relacionados con el trabajo?

Las reuniones que se ejecutan son diarias y se conducen acorde a las áreas de interés colectivo o departamental.

✓ **Pregunta 9.**

¿Tiene definido claramente el departamento de talento humano procesos de evaluación de desempeño?

Se cuenta con lineamientos, protocolos e instrumentos de evaluación de desempeño mas no son aplicados de forma rigurosa o eventual a los empleados de la institución, ello se direcciona muy puntualmente al

cuerpo docente de la universidad, los mismos que son evaluados semestralmente.

✓ **Pregunta 10.**

¿Existe una adecuada planificación de las actividades por medio de funciones en el departamento de talento humano para realizar incentivos a los empleados?

No se existe una adecuada planificación de las actividades por parte del departamento de talento humano para realizar incentivos a los empleados, las mismas no son institucionalizadas, por parte de la autoridad.

✓ **Pregunta 11.**

¿Se encuentran establecidas estrategias de control de actividades y procesos dentro del departamento de talento humano?

Si se hallan institucionalizadas, y el control se ejecuta por departamentos o direcciones a cada personal que se halla bajo su tutela, las mismas que se puntualizan dentro del contrato que posee cada empleado

✓ **Pregunta 12.**

¿Cómo miden la de satisfacción de sus empelados?

Es un punto que actualmente nos encontramos pendientes, de valorar, es una debilidad muy grande con la que se cuenta, y es uno de los motivos que existe inconformidad entre el capital humano la motivación que se genera.

✓ **Pregunta 13.**

¿Cómo involucran a sus empleados en el desarrollo institucional?

Se lo realiza haciéndolos participes de las principales decisiones que se adopten por parte de la institución, en su gran mayoría son socializadas consultadas y aprobadas las decisiones en las cuales tienen mucho que ver el capital humano, otros casos solo se les socializa por no ser de relevación o utilidad para el personal de la universidad.

✓ **Pregunta 14.**

¿Cómo promueven la motivación a los empleados?

Se cumple con todos los beneficios que la ley concede al empleado, se estimula generando espacios de dialogo o compartir de opiniones, se los motiva de una forma cualitativa expresando la complacencia por tener

dentro de la institución personas comprometidas con los objetivos institucionales, mas no existe dentro de la universidad algún tipo de motivación en la cual tenga que ver dinero premios o días de descanso por hacer bien su trabajo.

✓ **Pregunta 15.**

¿La UTMACH ha establecido los valores que caracterizan a la gestión?

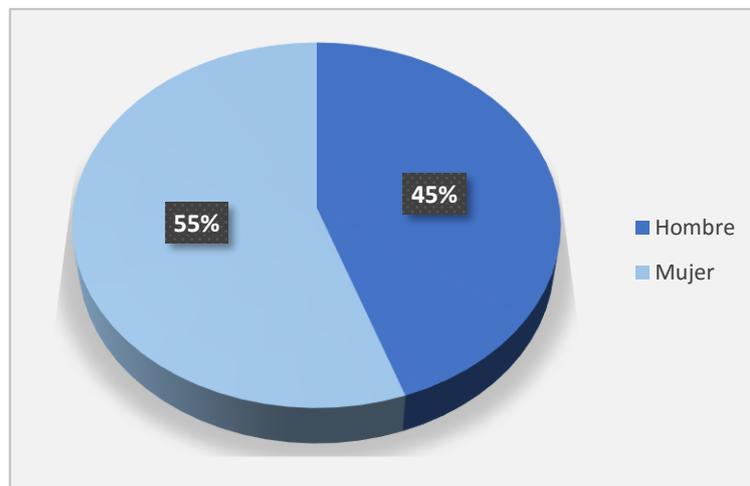
No se ha establecido los valores que caracterizan a la gestión, solo existe los valores institucionales que son la razón de ser de la misma y de lo cual se direcciona la calidad y pertinencia institucional.

3.3.2. Presentación y análisis de resultados de las encuestas aplicadas a los empleados del área central de la Universidad Técnica de Machala

A1. INFORMACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA

➤ **Sexo**

Figura Nro. 007. Sexo.

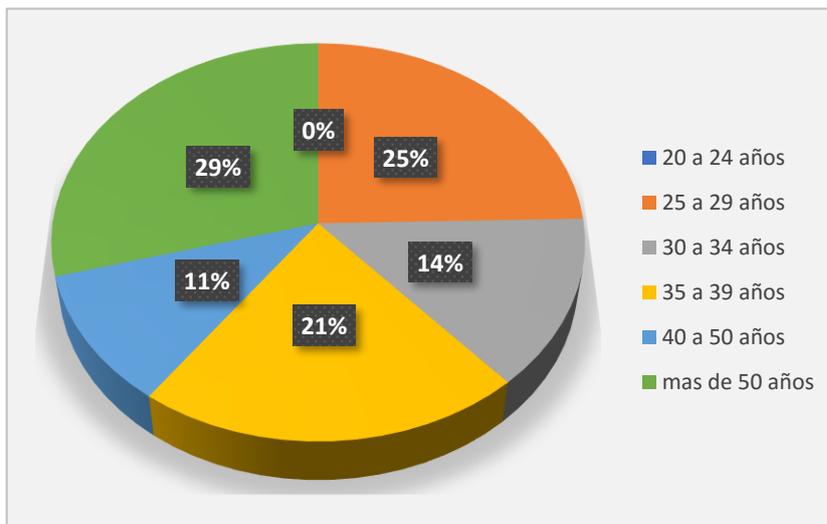


**Fuente: Empleados del área central de la UTMACH
Elaborado por: Xavier Jumbo**

Análisis: Según datos suministrados por los encuestados se determina que en su gran mayoría los empleados del área central de la UTMACH son de sexo femenino con un 55% y masculino con un 45%, lo que se evidencia el dominio e influencia del género como institución inclusiva.

➤ **Edad**

Figura Nro. 008. Edad.

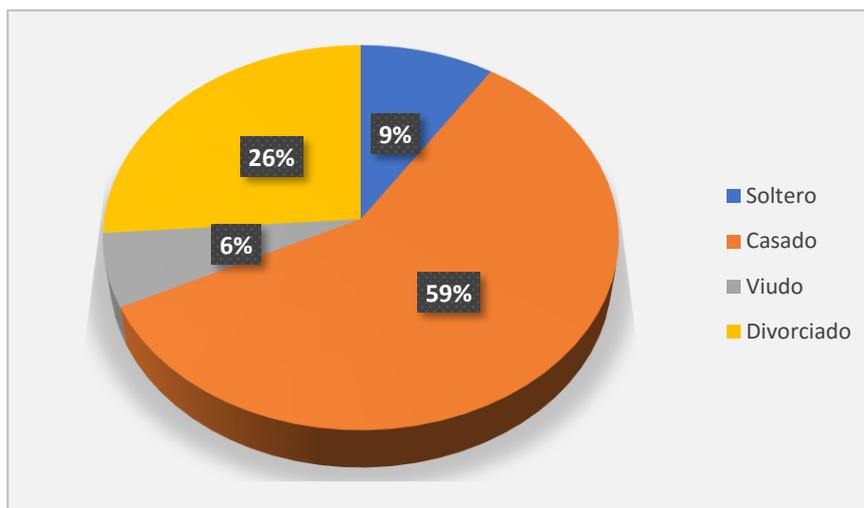


Fuente: Empleados del área central de la UTMACH
Elaborado por: Xavier Jumbo

Análisis: Según datos obtenidos por los encuestados se determina que se hallan dentro del rango de edad de entre 25 a 29 años con un 25%, de entre 30 a 34 años con un 14%, de entre 35 a 39 años con un 21%, de entre 40 a 50 años un 11%, mas de 50 años el 29%.

➤ **Estado civil**

Figura Nro. 009. Estado civil.

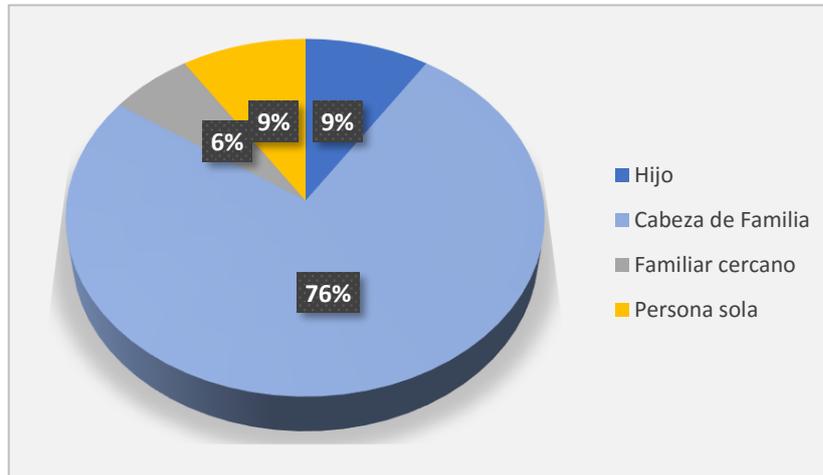


Fuente: Empleados del área central de la UTMACH
Elaborado por: Xavier Jumbo

Análisis: Se pudo determinar según datos obtenidos de los encuestados que mantienen un estado civil de solteros un 9%, casados un 59%, viudos un 6%, divorciados un 26%

➤ **Miembro del Hogar**

Figura Nro. 010. Miembro del Hogar.

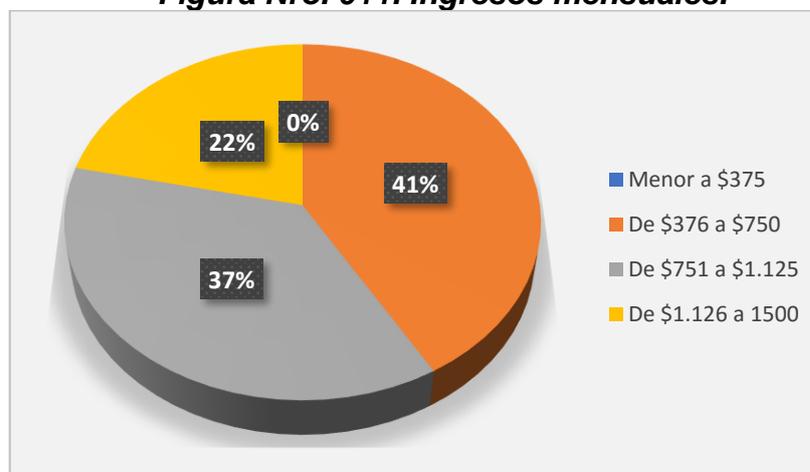


Fuente: Empleados del área central de la UTMACH
Elaborado por: Xavier Jumbo

Análisis: Se determinó mediante la consulta que son parte del miembro de hogar con la figura de hijo con un 9%, cabeza de familia con un 76%, familiar cercano con un 6%, persona sola un 9%.

➤ **Cuál es el valor de ingreso mensual**

Figura Nro. 011. Ingresos mensuales.



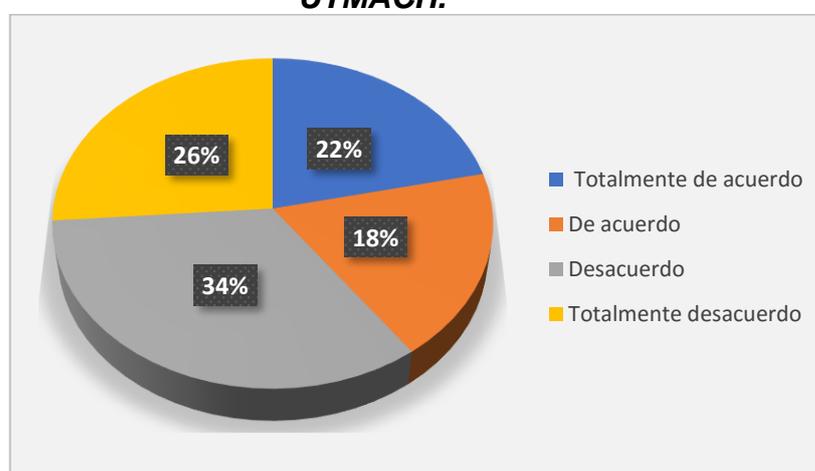
Fuente: Empleados del área central de la UTMACH
Elaborado por: Xavier Jumbo

Análisis: Se constato mediante consulta a los encuestado que sus ingresos mensuales oscilan dentro del rango de \$376 a \$750 con un 41%, \$751 a \$1125 con un 37%, de \$1126 a \$1500 un 22%, se evidencia que la mayoría de los encuestados mantienen ingresos iguales o superiores a los \$1000.00 lo que evidencia la muy buena remuneración en referencia al tipo de actividades que ejecutan dentro de la institución.

A2. Enfoque gestión de del clima laboral

1.- ¿Existe un modelo de gestión del clima laboral, en la UTMACH?

Figura Nro. 012. Existe un modelo de gestión del clima laboral, en la UTMACH.

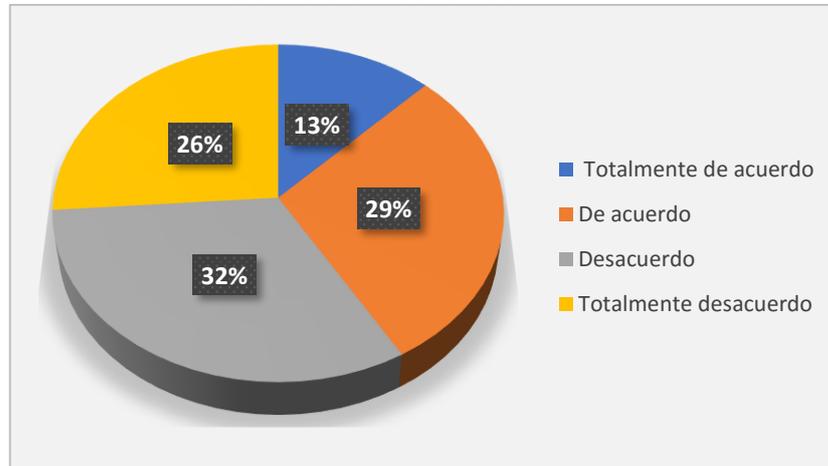


Fuente: Empleados del área central de la UTMACH
Elaborado por: Xavier Jumbo

Análisis: Se genero la consulta si existe un modelo de gestión del clima laboral, en la UTMACH, a lo que supieron manifestar con un 22% totalmente de acuerdo, 18% de acuerdo, 34% desacuerdo, 26% totalmente desacuerdo, lo que evidencia la necesidad de implementar descrito modelo de gestión, lo cual se ve en la necesidad como institución publica en mejorar los modelos de gestión en base a la mejora del clima laboral de la UTMACH

2.- ¿El estilo de la dirección de talento humano lo estima cómo democrático?

Figura Nro. 013. El estilo de la dirección de talento humano lo estima cómo democrático.

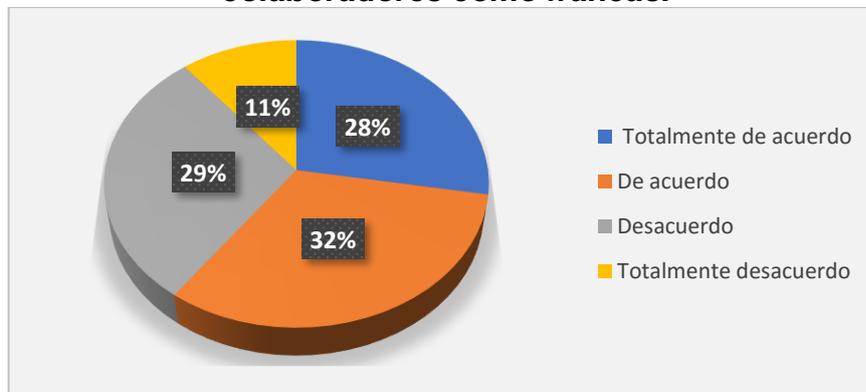


**Fuente: Empleados del área central de la UTMACH
Elaborado por: Xavier Jumbo**

Análisis: Se generó la consulta sobre el estilo de la dirección de talento humano lo estima cómo democrático a lo que los empleados mencionaron con un 13% con totalmente de acuerdo, 29% de acuerdo, 32% desacuerdo, 26% totalmente desacuerdo.

3.- ¿Considera las relaciones con los compañeros o colaboradores como francas?

Figura Nro. 014. Considera las relaciones con los compañeros o colaboradores como francas.

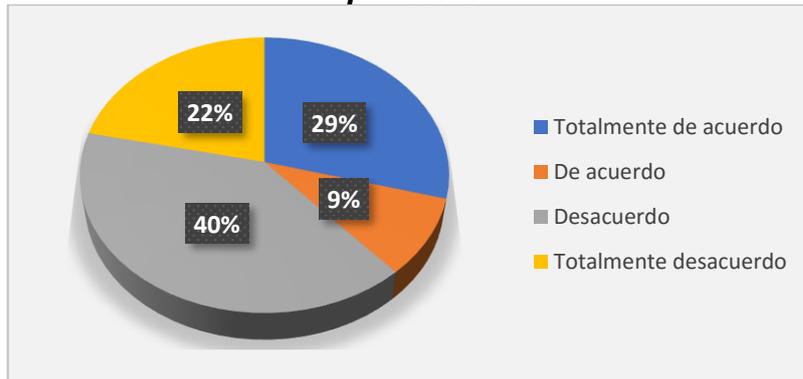


**Fuente: Empleados del área central de la UTMACH
Elaborado por: Xavier Jumbo**

Análisis: En referencia a si considera las relaciones con los compañeros o colaboradores como francas a lo que los encuestados describen con un 28% con totalmente de acuerdo, 32% de acuerdo, 29% desacuerdo, 11% totalmente desacuerdo

4.- ¿Las autoridades enfrentan los conflictos con actitud positiva?

Figura Nro. 015. Las autoridades enfrentan los conflictos con actitud positiva.

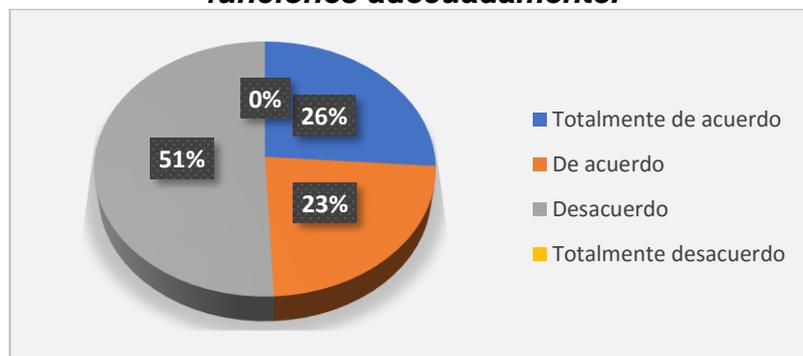


**Fuente: Empleados del área central de la UTMACH
Elaborado por: Xavier Jumbo**

Análisis: En referencia a si las autoridades enfrentan los conflictos con actitud positiva, los empleados manifiestan que con un 29% con totalmente de acuerdo, 9% de acuerdo, 40% desacuerdo, 22% totalmente desacuerdo

5.- ¿Considera que los demás trabajadores, cumplen sus funciones adecuadamente?

Figura Nro. 016. Considera que los demás trabajadores, cumplen sus funciones adecuadamente.

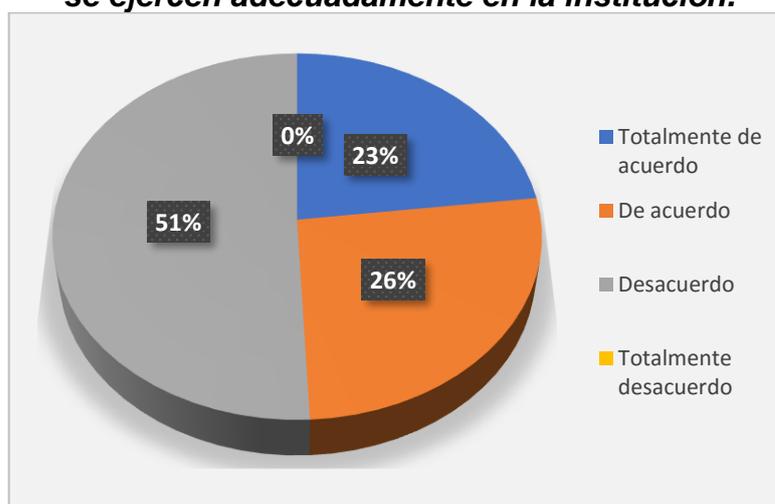


**Fuente: Empleados del área central de la UTMACH
Elaborado por: Xavier Jumbo**

Análisis: En referencia a si consideran que los demás trabajadores, cumplen sus funciones adecuadamente, los empleados manifiestan que con un 26% con totalmente de acuerdo, 23% de acuerdo, 51% desacuerdo, 0% totalmente desacuerdo

6.- ¿Los canales de comunicación y el manejo de información se ejercen adecuadamente en la institución?

Figura Nro. 017. Los canales de comunicación y el manejo de información se ejercen adecuadamente en la institución.

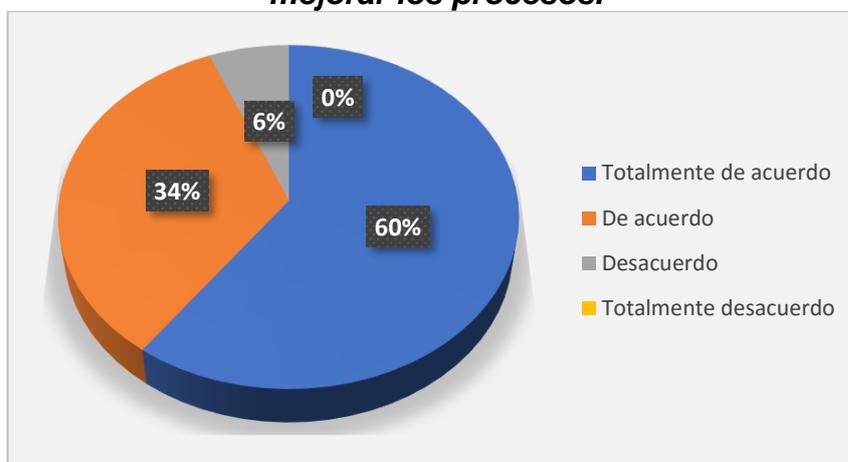


**Fuente: Empleados del área central de la UTMACH
Elaborado por: Xavier Jumbo**

Análisis: En referencia a si consideran que los canales de comunicación y el manejo de información se ejercen adecuadamente en la institución, a lo cual los empleados manifiestan que con un 23% con totalmente de acuerdo, 26% de acuerdo, 51% desacuerdo, 0% totalmente desacuerdo, ello implica la necesidad de implementación de protocolos y lineamientos puntuales en referencia a la comunicación efectiva, para el desarrollo organizacional y cultura ejemplar.

7.- ¿Considera que se debe proponer nuevas ideas para mejorar los procesos?

Figura Nro. 018. Considera que se debe proponer nuevas ideas para mejorar los procesos.

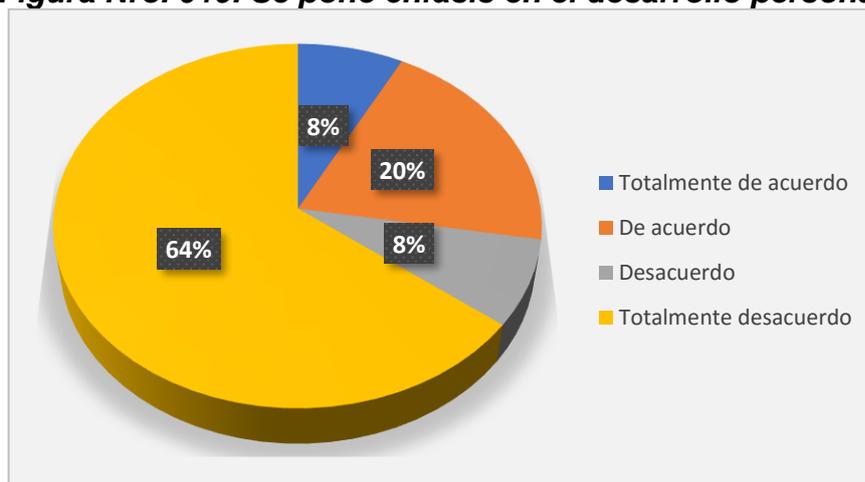


**Fuente: Empleados del área central de la UTMACH
Elaborado por: Xavier Jumbo**

Análisis: En referencia a si considera que se debe proponer nuevas ideas para mejorar los procesos, a lo cual los empleados manifiestan que con un 60% con totalmente de acuerdo, 34% de acuerdo, 6% desacuerdo, 0% totalmente desacuerdo

8.- ¿Se pone énfasis en el desarrollo personal?

Figura Nro. 019. Se pone énfasis en el desarrollo personal.

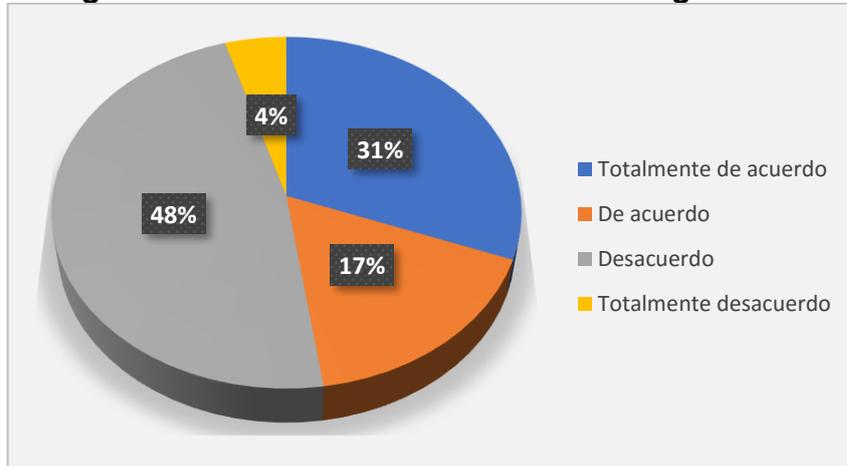


**Fuente: Empleados del área central de la UTMACH
Elaborado por: Xavier Jumbo**

Análisis: En referencia a si se pone énfasis en el desarrollo personal, a lo cual los empleados manifiestan que con un 8% con totalmente de acuerdo, 20% de acuerdo, 8% desacuerdo, 64% totalmente desacuerdo

9.- ¿El ambiente laboral es agradable?

Figura Nro. 020. El ambiente laboral es agradable.

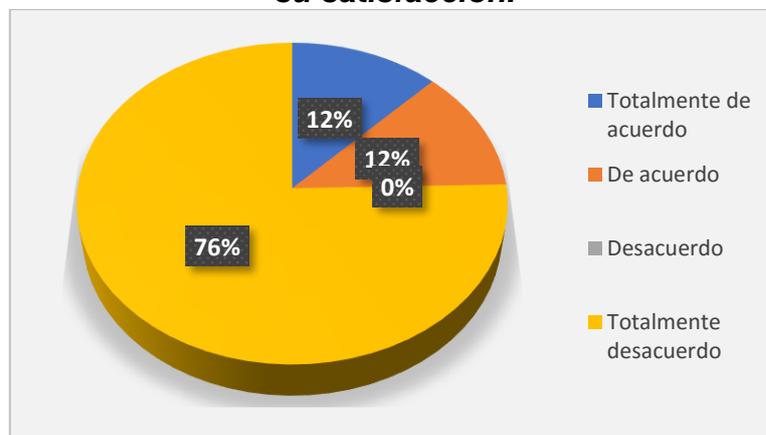


Fuente: Empleados del área central de la UTMACH
Elaborado por: Xavier Jumbo

Análisis: En referencia a si se pone énfasis en el desarrollo personal, a lo cual los empleados manifiestan que con un 8% con totalmente de acuerdo, 20% de acuerdo, 8% desacuerdo, 64% totalmente desacuerdo

10.- ¿Frente a los logros, las autoridades ponen de manifiesto su satisfacción?

Figura Nro. 021. Frente a los logros, las autoridades ponen de manifiesto su satisfacción.

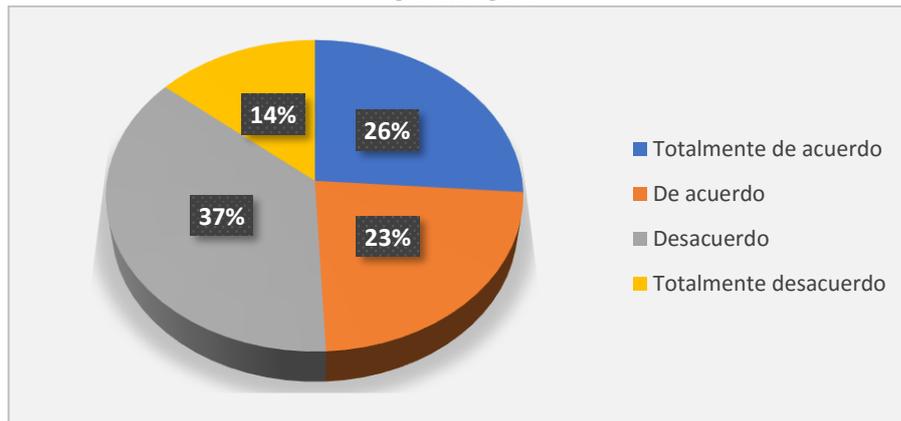


Fuente: Empleados del área central de la UTMACH
Elaborado por: Xavier Jumbo

Análisis: En referencia a si frente a los logros, las autoridades ponen de manifiesto su satisfacción, a lo cual los empleados manifiestan que con un 12% con totalmente de acuerdo, 12% de acuerdo, 0% desacuerdo, 76% totalmente desacuerdo

11.- ¿Existe tranquilidad laboral en el área central de la UTMACH?

Figura Nro. 022. Existe tranquilidad laboral en el área central de la UTMACH.

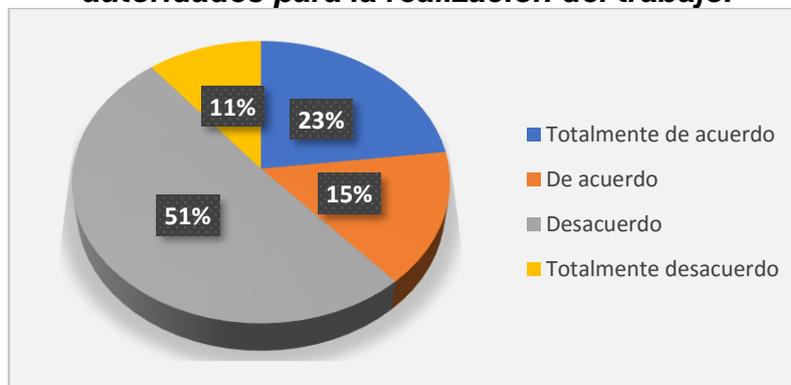


**Fuente: Empleados del área central de la UTMACH
Elaborado por: Xavier Jumbo**

Análisis: En referencia a si existe tranquilidad laboral en el área central de la UTMACH, a lo cual los empleados manifiestan que con un 26% con totalmente de acuerdo, 23% de acuerdo, 37% desacuerdo, 14% totalmente desacuerdo

12.- ¿En general, el personal se siente estimulado por las autoridades para la realización del trabajo?

Figura Nro. 023. En general, el personal se siente estimulado por las autoridades para la realización del trabajo.



**Fuente: Empleados del área central de la UTMACH
Elaborado por: Xavier Jumbo**

Análisis: En referencia a si en general, el personal se siente estimulado por las autoridades para la realización del trabajo, a lo cual los empleados manifiestan que con un 23% con totalmente de acuerdo, 15% de acuerdo, 51% desacuerdo, 11% totalmente desacuerdo.

3.4. Discusión

Según la descripción y análisis de los principales datos obtenidos en la investigación de campo donde se abordaron los principales tópicos que estructuran el desarrollo investigativo, se determinó que la institución objeto de estudio presenta varias debilidades de carácter estructural en referencia a la conservación de un adecuado clima laboral para la mejora y fortalecimiento de la cultura organizacional, donde la directora de talento humano de la Universidad Técnica de Machala, mantiene en claro cuales son las debilidades institucionales, y asume el compromiso de manifestarlas abiertamente con la firme intención que se brinde colaboración por medio de la presente investigación de carácter académico, una de las clara falencias es la inequidad de trato al personal tanto en referente a los procesos de evaluación y motivación que existen entre cuerpo docente y empleados, son dos procesos distintos es evidente pero debe regularse que se consideren para metros de valoración de eficiencia y eficacia para una posterior motivación a los empleados.

Se evidencia que no existe una cultura organizacional basada en valores institucionales ya que al tener personal de varios años en la institución adoptan los valores como acciones eventuales de incumplimiento, a lo que el personal nuevo genera resistencia y rechazo ante puntuales empleados que adoptan posturas de resistencia al cambio organizacional para mejorar la estructura estratégica de planificación y coordinación de actividades.

La estructura jerárquica que maneja la institución está generando inconformidades entre el capital humano de trabajo, es forzoso que se involucre a los empleados en las principales decisiones institucionales donde se encuentre inmerso el personal, se cree mecanismos de motivación y procesos de comunicación asertiva, requiriendo que se elimine las preferencias ya sean estas por empleados de grados superiores o por aquellos que poseen varios años en

la institución, es puntual que se estructuren los mecanismos de motivación, así como es forzoso que el estilo de la dirección de talento humano se lo considere más democrático, es necesario recalcar el compromiso de la gran mayoría de los empleados del Área Central de la Universidad Técnica de Machala, en ser partícipes de la propuesta planteada en el presente proyecto con la firme intención de generar espacios agradables de integración del capital humano para mantener un acorde clima labora que genere una estable cultura organizacional.

CAPITULO IV PROPUESTA PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA

4.1. Justificación

La propuesta es justificada en base a los antecedentes investigativos, que resaltan el interés colectivo e institucional de los miembros de la Universidad Técnica de Machala puntualmente del área administrativa de la planta central, objeto de estudio de la presente, la propuesta delineara acciones estrategias, que permitan el fortalecimiento de la cadena operativa funcional de servicio y atención al cliente tanto interno como externo, desarrollando mecanismos de comunicación asertiva, motivación satisfacción, en el cual los indicadores de cumplimiento permitan validar el desarrollo organizacional así como el cumplimiento estratégico del plan que permita la integración de los recursos puntualmente el humano. lo que busca la propuesta es que el talento humano envuelto en las actividades diarias mantenga una constante consistencia entre el pensar, decir y actuar, para formar e instaurar comportamientos y actuaciones, entre todos los miembros, haciendo cada día al empleado o funcionario universitario un talento humano superior, positivo, proactivo, de un modo natural y sencillo; convirtiéndose en un modelo a instaurar, el cual mantenga con una perfecta interrelación para lograr gerenciar las ambientes en perfecta sintonía con el mundo exterior.

4.2. Propósito general

Desarrollar un plan de mejora integral que asista el clima laboral induciendo al desarrollo de la cultura organizacional según los antecedentes analizados en la investigación realizada.

4.2.1. Propósitos específicos

- Fundar acciones, que una vez efectuadas, accedan mejorar los resultados de futuras evaluaciones del personal.
- Fijar medidas puntuales referenciando los departamentos cuyo clima es crítico.

- Plantear acciones que promuevan el reconocimiento al buen desempeño laboral.
- Plantear un plan de carrera, en el cual los colaboradores tengan acceso a participar en procesos de selección interna con fines de promoción.

4.3. Desarrollo o descripción de la propuesta

De acuerdo a los resultados obtenidos se plantea continuación acciones, planes, y procedimientos que facilitaran el desarrollo organizacional puntualizando a su vez priorizando la armonía institucional con la firme intención de corregir focos de inconformidades institucionales, descritos procedimientos sujetará información de primera mano que ratifique forjar perfeccionamiento general entre todos los procesos administrativos y de servicios que efectúa cada empleado del área central de la UTMACH, en descritos procedimientos se velara por el bienestar institucional así como de los empleados, colaboradores, y jefes de departamentales donde descrito instrumento detendrá información puntual y clara para su fácil aplicación y comprensión.

4.3.1. Direccionamiento estratégico de la propuesta

El correcto direccionamiento estratégico de la propuesta relatada conservará un enfoque específico en las siguientes orientaciones:

4.3.1.1. Plan de carrera

4.3.1.1.1. Situación Actual:

La mayoría de los empleados del área central de la UTMACH divisa que cuando, surgen vacantes, no se consideran a los colaboradores internos de la institución.

4.3.1.1.2. Meta:

Contar con instrucciones, normativas y políticas institucionales que consientan a los empelados tener acceso de participar en los concursos o eventos de selección de personal cuando la institución requiera de nuevo personal.

4.3.1.1.3. Acciones

Tabla Nro. 002. Acciones a implementar para la complacencia e igualdad de oportunidades.

COMPONENTES	Acción 1	Acción 2	Acción 3
	Análisis y aprobación de proceso	Comunicar la información a empelados	Control y registro de los empelados internos que aplican a vacantes
ACTIVIDAD	Generar un proceso de análisis de futuras propuestas, en la cual sean socializadas a las autoridades para su posterior aprobación	Generar un comunicado direccionado a los empleados, en el cual se dé a conocer los procedimientos para participar en procesos de selección del personal para nuevas vacantes dentro de la institución.	Llevar un registro y control de los empleados internos de la institución que son considerados en los procesos de selección de personal.
RESPONSABLE	Director de Talento Humano	Director de Talento Humano	Autoridades, comisión de selección de personal y Director de Talento Humano
INDICADORES	Propuesta ajustada a las normativas internas institucionales	Comunicado realizado y enviado a los empleados de la institución	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Número de empleados internos tomados en cuenta ➤ Número total de vacantes
DOCUMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Anexo 3 Normas del Proceso. ➤ Anexo 4 Formato para aplicar a vacante 		

Elaborado por: Xavier Jumbo

4.3.1.2. Elaboración de planes de mejora de clima laboral

4.3.1.2.1. Situación Actual

Es puntual que se genere procesos de valoración del desempeño laboral, con la intención de conocer la productividad de cada uno de los empleados, para que desde esa primicia en cada área de trabajo se puedan generar planes de mejora.

4.3.1.2.2. Meta

Que todos los jefes departamentales mantengan conocimiento de los resultados de la evaluación del desempeño y del clima laboral, que les acceda en conjunto con sus subordinados, instaurar planes de mejora al clima laboral que mantienen en cada área.

4.3.1.2.3. Acciones

Tabla Nro. 003. Acciones a implementar para el reconocimiento del óptimo clima laboral.

COMPONENTES	Acción 1	Acción 2	Acción 3
		Comunicación	Acompañar en plan de mejora
ACTIVIDAD	Realizar comunicados, establecidos mediante un cronograma en el cual se convoque a jefes departamentales para dar a conocer los Resultados de la evaluación del clima laboral. Priorizando los departamentos con resultados no satisfactorios.	Acompañamiento a los jefes departamentales en el seguimiento de acciones y responsabilidades para mejorar el clima.	Priorizar los departamentos que obtuvieron un clima organizacional óptimo para generar un reconocimiento y robustecer las buenas prácticas. Se propone efectuar las siguientes acciones: <ul style="list-style-type: none">• Diploma al departamento con mejor clima.• Envío de carta por parte del rector incentivando y felicitando las buenas prácticas para conservar un clima idóneo.• Conferir un reconocimiento institucional, que consienta fortificar las buenas prácticas.

RESPONSABLE	Director de Talento Humano		
RECURSOS	Equipos audio visuales y tecnológicos	Diplomas Refrigerios	
INDICADORES		Planes elaborados	
DOCUMENTOS	Anexo No. 5 formato plan de mejora		

Elaborado por: Xavier Jumbo

4.3.1.3. Estudios Focales

4.3.1.3.1. Situación Actual

Algunos departamentos reportan consecuencias críticas en varios de sus componentes evaluados, lo cual quebranta en el resultado general.

4.3.1.3.2. Meta

Priorizar los departamentos con puntos críticos para efectuar estudios focales que admitan determinar los componentes específicos que inciden en el clima y determinar acciones a seguir.

4.3.1.3.3. Acciones

Tabla Nro. 004. Acciones a implementar para mejorar el desarrollo de los departamentos.

	Acción 1	Acción 2	Acción 3
COMPONENTES	Establecer grupo objetivo	Tabular opiniones de participantes	Dar a conocer resultados a autoridades para determinar acciones a seguir

ACTIVIDAD	Elegir un grupo de empleados de los diferentes departamentos, para darles a conocer los principales resultados y efectuar preguntas que accedan a conocer su opinión y las medidas generales, que se proponen para mejorar resultados.	Tabular las respuestas y opiniones. Elaborar presentación de los resultados.	Convocar a autoridades para dar a conocer los principales resultados del clima, así como las opiniones y recomendaciones del grupo objetivo que participó en el estudio focal.
RECURSOS	Equipos audio visuales y tecnológicos		Material Refrigerios
INDICADORES	Hojas con las principales respuestas de los participantes.		Presentación de los resultados del estudio focal establecido. Análisis de datos de las encuestas de servicio
RESPONSABLE	Director de Talento Humano	Director de Talento Humano	Director de Talento Humano
DOCUMENTOS	Anexo 6 Guía de preguntas		

Elaborado por: Xavier Jumbo

4.3.1.4. Programa de Formación en Liderazgo

4.3.1.4.1. Situación Actual

Es prioritario enfatizar en el factor liderazgo, sin embargo, se reflexiona que los líderes departamentales inciden en las derivaciones generales, ya que son ellos quienes deben interponerse cuando se den situaciones conflictivas.

4.3.1.4.2. Meta

Que todos los jefes intervengan con herramientas puntuales para una adecuada gestión del capital humano.

4.3.1.4.3. Acciones

Tabla Nro. 005. Acciones a implementar para la gestión del capital humano.

COMPONENTES	Acción 1	Acción 2	Acción 3
	Programa de Liderazgo	Fortalecer competencias de liderazgo	Impacto de la formación
ACTIVIDAD	<ul style="list-style-type: none"> Examinar y afinar propuestas puntuales, en base a resultados del clima laboral. Priorizar a los departamentos donde el clima laboral de liderazgo es crítico. 	Módulos de formación: <ul style="list-style-type: none"> Teoría del Liderazgo Liderazgo Institucional Herramientas de liderazgo y Autoconocimiento Gestión de la Inteligencia Emocional Herramientas de coaching para la gestión del capital humano 	<ul style="list-style-type: none"> Llevar control y registro de asistencia de participantes. Elaborar listado de participantes e incluir resultado de factores de liderazgo obtenidos en valoración del desempeño de años anteriores y concernir si el mismo tuvo diferenciación posterior a recibir programa.
RECURSOS	Equipos audio visuales y tecnológicos	Facilitador externo	Sistema de Clima Laboral y desempeño
INDICADORES		Informe de módulos para evaluar avance	Evaluación: percepción del equipo- % de participación
RESPONSABLE	Director de Talento Humano		
DOCUMENTOS	Anexo 7 Contenido de Programa		

Elaborado por: Xavier Jumbo

4.3.1.5. Programa de Reconocimiento

4.3.1.5.1. Situación Actual:

Los empleados reconocen que no se les motiva o reconoce su buen desempeño o la buena labor ejercida

4.3.1.5.2. Meta:

Que todos los jefes departamentales cuenten con un sistema institucional que les permita reconocer y premiar el buen desempeño de los empleados o subordinados

4.3.1.5.3. Acciones:

Tabla Nro. 006. Acciones a implementar para reconocimiento del capital humano.

COMPONENTES	Acción 1	Acción 3
	Reconocer el buen desempeño	Fomentar la integración
Actividad	<ul style="list-style-type: none">• Seleccionar a los empleados más destacados en su desempeño y conferir un reconocimiento por escrito o diploma emitido por la autoridad institucional para fomentar las buenas prácticas.• Otorgar a los jefes departamentales recuerdos institucionales para entregarlos a los empleados que se destacan en el cumplimiento de sus funciones y desempeño individual o a los que realicen acciones excepcionales dentro de su departamento• Enviar reconocimiento escrito firmado por el rector a los departamentos que se destacan por buen desempeño.	<p>Celebración de cumpleaños</p> <p>Celebración de días festivos</p> <p>Reuniones informativas</p> <p>Breves lecturas de formación e inducción</p>
Recursos	Recuerdos institucionales UTMACH (tazas, llaveros, agendas, esferos, etc.)	Material Refrigerios
Indicadores	Número de colaboradores reconocidos.	Evaluaciones: Análisis y percepción del equipo Instrumento de encuesta de servicio
Responsable	Director de Talento Humano	Director de Talento Humano

Elaborado por: Xavier Jumbo

CONCLUSIONES

- Mediante el presente estudio se pudo analizar los factores que influyen en el clima laboral y cultura organizacional en el área de Administración Central de la Universidad Técnica de Machala mediante la observación, donde se pudo concluir, que dentro de mencionados factores se hallan la desmotivación, insatisfacción por decisiones poco equitativas en referente a decisiones de promoción, otro elemento que genera inconformidad es la poca participación que se les hace a los empleados en las decisiones institucionales en la que ellos se ven inmersos, es por ello que se generaliza un malestar, el cual repercute la cultura organizacional
- Al aplicar una encuesta que analice los factores que inciden en el clima laboral y la cultura organizacional del personal del área de Administración Central de la Universidad Técnica de Machala, se pudo concluir que el instrumento fue de valioso aporte ya que se puntualizó los factores los cuales fueron triangulados con la contestación de la directora de talento humano, en el cual se reflejó claramente la poca institucionalización de procedimientos que generen complacencia en el talento humano y a su vez promueva interés colectivo en esforzarse y ser reconocido como un empleado ejemplar .
- La investigación permite concluir que fue valioso analizar los factores que impactan en el clima laboral y la cultura organizacional del personal del área de Administración Central de la Universidad Técnica de Machala, ya que por medio de ello se permite generar un esquema del nivel de satisfacción de los empleados lo cual conduce a un acorde clima laboral y armónica cultura organizacional.
- Se concluye que al diseñar la propuesta de mejora del clima laboral y cultura organizacional del área de Administración Central de la Universidad Técnica de Machala se tiene un instrumento procedimental, que permita a la institución continuar en la prestación de servicios educativos con eficiencia y calidad.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda promover evaluaciones del desempeño periódicas con la firme intención de mejorar los servicios prestados como institución de educación superior, es favorable que los lineamientos, así como los instrumentos de evaluación de desempeño o clima laboral sean socializados a todos los empleados con anterioridad, ello generara un ambiente de confianza y respaldo, que permita estabilizar emociones del capital humano de trabajo.
- Es necesario que la institución mejore los procesos de motivación los mismos que deben ser institucionalizados, y por ello se debe ir pensando en nuevos mecanismos que generen expectativa e interés en quienes son parte del capital humano de la institución, para que ello les motive e incite a ser reconocidos, considerando lo descrito se recomienda que los procesos deben ser parte de normativas institucionales, en lo cual no implique la utilización de excesivos recursos, por parte de la universidad con ello la firme intención es la complacencia de los empleados del área central
- Generar un monitoreo constante, por medio de diálogos permanentes con todos los empleados del área central de la Universidad Técnica de Machala, en la cual se manifiesten las principales necesidades, que entre ellas pueden ser capacitaciones del personal para mejorar en relación interpersonales y trabajo en equipo, requerimiento de ascensos y promociones, participación directa en procesos de planificación y direccionamiento estratégico, que dentro del mismo se vea implicado el talento humano

BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez, A. (2014). *La medición de la eficiencia y la productividad*. Madrid: Ediciones Pirámide. Recuperado el 31 de octubre de 2018, de https://books.google.com.ec/books?id=48uUBQAAQBAJ&dq=eficiencia+2014&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjE6Nz_ILTeAhUL0IMKHSvnAPoQ6AEINDAC
- Alvarez, A. (2016). La motivación y su incidencia en el desempeño del empleado de carrera. Medición e implicaciones para la administración pública ecuatoriana. *Dialogos de saberes, III(45)*, 127-143. Recuperado el 01 de julio de 2019, de <file:///C:/Users/Dany/Downloads/Dialnet-LaMotivacionYSuIncidenciaEnElDesempenoDelEmpleadoD-5969126.pdf>
- Balarezo , B. D. (08 de ENERO de 2014). La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE. *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE*. Ambato, Tunguragua, Ecuador: Repositorio Universidad tecnica de Ambato. Recuperado el 24 de octubre de 2018
- Bernal, I., Pedraza, N. A., & Sanchez, M. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios de salud pública: diseño de un modelo teórico O clima organizacional en su relación com a qualitye dos Servicios públicos de trabajo: planeamiento de um modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 8-19. Recuperado el 01 de julio de 2019, de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001624>
- Bordas, M. J. (2016). *Gestión Estrategica del Clima Laboral*. Madrid: EPUB. Recuperado el 01 de julio de 2019, de https://books.google.com.ec/books?id=2YaxCwAAQBAJ&pg=PT39&dq=cultura+y+clima+organizacional+2014&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjTirr5qHjAhXuhOAKHYFRB_oQ6AEIMjAC#v=onepage&q=cultura%20y%20clima%20organizacional%202014&f=false
- Codigo del Trabajo. (2005). *Trabajo de grupo*. Quito: Registro oficial ecuatoriano. Recuperado el 31 de octubre de 2018, de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>
- Costa, J. (2014). *El dirCom hoy dirección y gestión de la nueva comunicación*. Barcelona. España: CPC editor. Recuperado el 24 de OCTUBRE de 2018
- Edel, R. G. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional* (Vol. I). Mexico: Eumed.net. Recuperado el 01 de julio de 2019, de <http://eumed.net/libros/2007c/>.
- Fernandez, M., & Sánchez, J. C. (1997). *Manual de Prácticas de Psicología Organizacional*. Salamanca- España: Amaru Ediciones. Recuperado el 01 de julio de 2019

- Gastélum, R. G. (2000). *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas*. Mexico DF, Mexico: Eumet.ne edición. Recuperado el 24 de OCTUBRE de 2018
- INEC. (29 de junio de 2018). *Ecuador en cifras*. Recuperado el 01 de julio de 2019, de Ecuador en cifras INEC: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Sistema_Estadistico_Nacional/Comisiones/Comision_Esp_de_Estadist_de_Trabajo/Plan_para_el_Fortalecimiento_de_Estadisticas_del_Trabajo.pdf
- Martinod, J. P. (22 de septiembre de 2011). *EcuadorUniversitario.Com*. Recuperado el 01 de julio de 2019, de EcuadorUniversitario.Com: <http://ecuadoruniversitario.com/opinion/legislacion-que-rige-la-educacion-superior/>
- Ministerio del trabajo. (22 de abril de 2019). *Ministerio del trabajo*. Recuperado el 01 de julio de 2019, de Ministerio del trabajo del Ecuador: <http://www.trabajo.gob.ec/ministerio-del-trabajo-entrego-informes-de-clima-laboral-a-instituciones-publicas/>
- Plan Nacional de Desarrollo. (12 de agosto de 2017). *SEMPLADES Plan Nacional de Desarrollo*. Recuperado el 01 de julio de 2019, de Plan Nacional de Desarrollo: https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf
- Pucheu, A. (2014). *Desarrollo y efecacia organizacional como apoyar la creación de capacidades en individuos, grupos y organizaciones*. Santiago de Chile: Pontificia Universidad de Chile. Recuperado el 31 de octubre de 2018, de <https://books.google.com.ec/books?id=6dS1BwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Desarrollo+organizacional+2014&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj d-PTXlbTeAhUMtlMKHcqZDP0Q6AEIKzAB#v=onepage&q=Desarrollo%20organizacional%202014&f=false>
- Ritter, M. (2015). *Cultura Organizacional: gestión y comunicación, Primera Edición*. Buenos Aires: Dircom. Recuperado el 31 de octubre de 2018
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional, Décimo Tercera Edición*. México: Pearson Educación. Recuperado el 31 de octubre de 2018
- Rodriguez , A., Paz, M., Linaza , J., & Cornejo , F. (2011). CLIMA Y SATISFACCIÓN LABORAL COMO PREDICTORES DEL. *Salud y Sociedad, II(2)*, 219-234. Recuperado el 01 de julio de 2019, de <https://www.redalyc.org/pdf/4397/439742466007.pdf>
- Rodriguez, H. R. (2015). *La importancia de establecer un adecuado clima laboral y cultura organizacional ha concitado el interés de investigadores y empleadores desde hace muchos años atrás, debido a la productividad*

organizacional que representa, tal cual se expresa en la tesis. Sangilqui: Universidad de las Fuerzas Armadas. Recuperado el 01 de julio de 2019, de <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/12376/1/T-ESPE-049607.pdf>

Salazar , J. G., Guerrero, J. C., Machado, Y. B., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, XX(4), 67-75. Recuperado el 01 de JULIO de 2019

Sánchez, A., Hernández, T. J., Martínez, E., Villegas, E., & García, C. (2018). Cultura organizacional en microempresas activadoras del desarrollo local. *margen89*, 1, 1-10. Recuperado el 09 de octubre de 2018, de http://www.margen.org/suscri/margen89/sanchez_89.pdf

SEMPLADES. (21 de AGOSTO de 2008). *Semplades*. Recuperado el 02 de JULIO de 2019, de SEMPLADES PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR: <https://www.planificacion.gob.ec/>

UTMACH. (24 de abril de 2019). *UTMACH*. Recuperado el 01 de julio de 2019, de UTMACH: <https://www.utmachala.edu.ec/matricula/>

Yong, K. (25 de octubre de 2016). *Psicología y empresa*. Recuperado el 01 de julio de 2019, de Psicología y empresa: <https://psicologiayempresa.com/el-clima-organizacional-y-su-relacion-con-la-cultura-organizacional.html>

Anexo N° 001. Modelo de encuesta a empleados.

Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil Maestría en Administración de Empresas																	
ENCUESTA A EMPLEADOS																	
TEMA: “Plan de Mejora del clima laboral y cultura organizacional en el área de Administración Central de la Universidad Técnica de Machala”																	
Buenos días/tardes es un gusto poder compartir unos segundos con Ud. y solicitar nos colabore con información valiosa para el desarrollo de un proyecto de orden académico como maestrante de la Universidad Tecnológica Guayaquil.																	
OBJETIVO DE LA ENCUESTA: Conocer el criterio de los empleados acerca del clima laboral y cultura organizacional en el área de Administración Central de la Universidad Técnica de Machala”																	
INTRODUCCIÓN: Su opinión nos puede ayudar a conocer el entorno laboral, de prestación de servicios, en el cual se desarrolla la administración central de la UTMACH Por ello le agradeceríamos dedicase tan solo unos segundos al cumplimiento de la presente entrevista.																	
PREGUNTAS																	
A1. INFORMACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA																	
Sexo																	
		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">Hombre</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">Mujer</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> </table>	Hombre	Mujer	1	2											
Hombre	Mujer																
1	2																
Edad																	
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 16.6%;">De 20 a 24 años</td> <td style="width: 16.6%;">De 25 a 29 años</td> <td style="width: 16.6%;">De 30 a 34 años</td> <td style="width: 16.6%;">De 35 a 39 años</td> <td style="width: 16.6%;">De 40 a 50 años</td> <td style="width: 16.6%;">Mas de 50 años</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">6</td> </tr> </table>	De 20 a 24 años	De 25 a 29 años	De 30 a 34 años	De 35 a 39 años	De 40 a 50 años	Mas de 50 años	1	2	3	4	5	6					
De 20 a 24 años	De 25 a 29 años	De 30 a 34 años	De 35 a 39 años	De 40 a 50 años	Mas de 50 años												
1	2	3	4	5	6												
Estado civil																	
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 16.6%;">Soltero</td> <td style="width: 16.6%;">Casado</td> <td style="width: 16.6%;">Viudo</td> <td style="width: 16.6%;">Divorciado</td> <td style="width: 16.6%;">Unido</td> <td style="width: 16.6%;">Separado</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">6</td> </tr> </table>	Soltero	Casado	Viudo	Divorciado	Unido	Separado	1	2	3	4	5	6					
Soltero	Casado	Viudo	Divorciado	Unido	Separado												
1	2	3	4	5	6												
Miembro del Hogar																	
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">Hijo</td> <td style="width: 25%;">Cabeza de familia</td> <td style="width: 25%;">Familiar cercano</td> <td style="width: 25%;">Persona sola</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> </table>	Hijo	Cabeza de familia	Familiar cercano	Persona sola	1	2	3	4									
Hijo	Cabeza de familia	Familiar cercano	Persona sola														
1	2	3	4														
Cuál es el valor de ingreso mensual																	
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">Menor de \$375</td> <td style="width: 25%;">De \$376 a \$750</td> <td style="width: 25%;">De \$751 a \$1.125</td> <td style="width: 25%;">De \$1.126 a 1500</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> </table>	Menor de \$375	De \$376 a \$750	De \$751 a \$1.125	De \$1.126 a 1500	1	2	3	4									
Menor de \$375	De \$376 a \$750	De \$751 a \$1.125	De \$1.126 a 1500														
1	2	3	4														

A2. Enfoque gestión de del clima laboral

1.- ¿Existe un modelo de gestión del clima laboral, en la UTMACH?

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
1	2	3	4

2.- ¿El estilo de la dirección de talento humano lo estima cómo democrático?

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
1	2	3	4

3.- ¿Considera las relaciones con los compañeros o colaboradores como francas?

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
1	2	3	4

4.- ¿Las autoridades enfrentan los conflictos con actitud positiva?

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
1	2	3	4

5.- ¿Considera que los demás trabajadores, cumplen sus funciones adecuadamente?

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
1	2	3	4

6.- ¿Los canales de comunicación y el manejo de información se ejercen adecuadamente en la institución?

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
1	2	3	4

7.- ¿Considera que se debe proponer nuevas ideas para mejorar los procesos?

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
1	2	3	4

8.- ¿Se pone énfasis en el desarrollo personal?

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
1	2	3	4

9.- ¿El ambiente laboral es agradable?

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
1	2	3	4

10.- ¿Frente a los logros, las autoridades ponen de manifiesto su satisfacción?

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
1	2	3	4

11.- ¿Existe tranquilidad laboral en el área central de la UTMACH?

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
1	2	3	4

12.- ¿En general, el personal se siente estimulado por las autoridades para la realización del trabajo?

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
1	2	3	4

COMENTARIOS:

.....
.....

ENCUESTADOR	FECHA

Anexo N°. 002. Entrevista a la Directora de Talento Humano.

Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil

Maestría en Administración de Empresas

ENTREVISTA A LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO DE UTMACH

TEMA: “Plan de Mejora del clima laboral y cultura organizacional en el área de Administración Central de la Universidad Técnica de Machala”

Buenos días/tardes es un gusto poder compartir unos segundos con Ud. y solicitar nos colabore con información valiosa para el desarrollo de un proyecto de orden académico como maestrante de la Universidad Tecnológica Guayaquil.

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA: Conocer el criterio de la dirección de talento humano sobre los procesos para el desarrollo del clima y cultura organizacional de la Universidad Técnica de Machala

INTRODUCCIÓN:

Su opinión nos puede ayudar a conocer el entorno laboral, de prestación de servicios, en el cual se desarrolla la administración central de la UTMACH Por ello le agradeceríamos dedicase tan solo unos segundos al cumplimiento de la presente entrevista.

PREGUNTAS ABIERTAS

- ✓ **Pregunta 1.**
¿Existe un programa de incentivos dirigido a los empleados de la UTMACH?
- ✓ **Pregunta 2.**
¿La gestión evalúa en forma periódica y justa el desempeño del personal?
- ✓ **Pregunta 3.**
¿Existe una cultura organizacional basada en valores?
- ✓ **Pregunta 4.**
¿Se estimula el cambio y la mejora dentro de los empleados pertenecientes al área central de la UTMACH?
- ✓ **Pregunta 5.**
¿Creé Ud. que existe un equilibrio organizacional dentro de la empresa puntualmente en el departamento de talento humano?
- ✓ **Pregunta 6.**
¿se caracteriza el trabajo en equipo dentro de la UTMACH?
- ✓ **Pregunta 7.**
¿Bajo su criterio cree que UTMACH, se está gestionando estratégicamente sus actividades en la que involucra el personal?
- ✓ **Pregunta 8.**
¿Se realizan reuniones periódicas para analizar y discutir asuntos relacionados con el trabajo?
- ✓ **Pregunta 9.**
¿Tiene definido claramente el departamento de talento humano procesos de evaluación de desempeño?
- ✓ **Pregunta 10.**
¿Existe una adecuada planificación de las actividades por medio de funciones en el departamento de talento humano para realizar incentivos a los empleados?
- ✓ **Pregunta 11.**

¿Se encuentran establecidas estrategias de control de actividades y procesos dentro del departamento de talento humano?

✓ **Pregunta 12.**

¿Cómo miden la de satisfacción de sus empelados?

✓ **Pregunta 13.**

¿Cómo involucran a sus empleados en el desarrollo institucional?

✓ **Pregunta 14.**

¿Cómo promueven la motivación a los empleados?

✓ **Pregunta 15.**

¿La UTMACHA ha establecido los valores que caracterizan a la gestión?

COMENTARIOS:

.....

ENTREVISTADOR	FECHA

Anexo No. 003. Normas Generales Proceso de Plan de Carrera

- El plan de carrera, establece la oportunidad de ascenso al llenar los requisitos establecidos en cada puesto.
- El respeto de las normas, políticas y procedimientos debe proceder desde las autoridades, las jefaturas y todo colaborador involucrado en el proceso.
- El Plan de carrera será una de las estrategias utilizadas para lograr la retención de los colaboradores idóneos y poseedores de las competencias o habilidades que requieran una oportunidad de mejora dentro de la Universidad.
- La oportunidad de seguir la ruta de desarrollo es una opción para todos los colaboradores y para el efecto deben llenar los requerimientos establecidos en el proceso de selección de personal.
- Es responsabilidad del colaborador informar a su jefe inmediato la intención de aplicar a las vacantes que le interesen.
- El colaborador interesado en aplicar a una vacante deberá llenar el formulario para el efecto y entregarlo a su jefe inmediato para revisión
- Cualquier aspecto no contenido dentro de las normas será evaluado únicamente por la Dirección de Talento Humano.

Anexo No. 004. Formato para aplicar a Vacante

Nombre del Colaborador:			
Puesto Actual:			
Puesto al que aplica			
Escolaridad			
Antigüedad en la institución			
Puntos fuertes (habilidades, destrezas y competencias en su desempeño)			
Resultado obtenido en evaluación del desempeño (últimos tres años)			
Comentarios de jefe inmediato			

Firma del empleado

Firma del jefe inmediato superior

Anexo No. 005. Formato Plan de Mejora de Clima Laboral

Situación Actual			
Situación Deseada			
Factor al que pertenece la situación			
Plan de Acción	Actividad No. 1	Actividad No. 2	Actividad No. 3
Estrategia			
Fecha de inicio			
Fecha Fin			
Responsable			

Jefe departamental

Anexo No. 006. Guía de Preguntas para Grupos Focales

SUBFACTOR	PREGUNTAS
Liderazgo	¿Por qué cree que algunos compañeros indicaron que no se toma en cuenta las opiniones?
	¿Qué tipo de opinión ha brindado usted o sus compañeros, que considera no se ha tomado en cuenta?
	¿Qué tipo de error tiende a ser señalado recurrentemente?
	¿Qué acciones recomienda para evitar señalamiento de errores?
Involucramiento	¿Conoce que actividades realiza la institución para sus colaboradores?
	Enumere las tres más importantes
	¿Ha participado? Si la respuesta es no, indique el motivo.
	¿De qué forma pudiera sentirse más valorado?
Relaciones y Trabajo en Equipo	¿Recuerda usted si en el último año dio algún incidente relacionado con rivalidades?
	Menciónela.
	¿Por qué cree usted que algunos compañeros indicaron que sí existen roces y rivalidades?
	¿Qué recomendaría para evitar roces en su equipo?
	Si usted pudiera cambiar algo, ¿qué cosa cambiaría?
Comunicación	¿Por qué cree que un porcentaje de sus compañeros indicó que no se habla abiertamente sobre errores y fracasos?
	¿Cómo considera que podría mejorarse este aspecto?
	¿Cómo le gustaría recibir realimentación?
Percepción de Organización	¿Por qué considera que un porcentaje de colaboradores opina que no hay una adecuada distribución de cargas de trabajo?
	Que sugiere para mejorar

Anexo No. 007. Propuesta de Contenido de Programa Formación en Liderazgo

TEMA	DESCRIPCION	OBJETIVO
Teoría General de Liderazgo	El módulo permite al participante conocer las diferentes teorías de liderazgo e identificar su estilo de liderar.	Reconocer su posición dentro de la estructura organizacional, lo cual le permitirá reconocer e identificar la forma en que ejerce su liderazgo con sus subordinados.
Liderazgo Institucional	A través de este módulo el participante conocerá el estilo ideal requerido por la institución, así como la expectativa que se tiene de los líderes de la misma.	Proporcionar herramientas del estilo de liderazgo ignaciano, que permitan conducirse de acuerdo a dicha filosofía.
Herramientas de liderazgo y Autoconocimiento	Definir sus características de personalidad y su estilo de liderazgo, a través de la aplicación de la Prueba de Personalidad DISC.	Definir brecha entre estilo de liderazgo del participante y el estilo requerido por la institución.
Gestión de la Inteligencia Emocional	Proporcionar técnicas que permitan reconocer las diferentes emociones y su influencia en la conducta. El lado positivo y negativo de las emociones, uso y abuso de las mismas.	Brindar herramientas que permitan reconocer pensamientos, sentimientos y emociones y su incidencia en las limitaciones.
Herramientas de coaching para la gestión del talento humano	Concepto del coaching y su aplicación en el ámbito de trabajo. Habilidades gerenciales con enfoque coaching y su relación con el liderazgo y habilidades sociales y de dirección.	Desarrollar habilidades interpersonales que permitan impulsar y eficiente el desempeño individual del colaborador y de los equipos de trabajo.

Anexo No. 008. Investigación de campo



