

**TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA**

MDTH-OL-2014-B-2016-0000

# **Diagnóstico del Clima Organizacional del Personal Administrativo de la Universidad Católica de Cuenca**

Propuesta de artículo presentado como requisito parcial para optar al  
título de:

**Magister en Dirección de Talento Humano**

Por los estudiantes:

**Araceli Jessenia RODAS ÁVILA  
Eduardo Daniel FLOR CEDILLO**

Bajo la dirección de:

**Edison Jair DUQUE OLIVA PhD**

Universidad Espíritu Santo  
Facultad de Postgrados  
Guayaquil - Ecuador  
Agosto de 2016

## **Diagnóstico del clima organizacional del personal administrativo de la Universidad Católica de Cuenca**

The diagnostics of the organizational climate of the Universidad Católica de Cuenca's  
Administrative Personnel

**Araceli Jessenia RODAS AVILA<sup>1</sup>**  
**Eduardo Daniel FLOR CEDILLO<sup>2</sup>**  
**Edison Jair DUQUE OLIVA<sup>3</sup>**

### Resumen

Hoy en día la tendencia de los negocios es contar con el personal adecuado y estable para un equilibrio en la organización obteniendo de esta forma una mayor producción, tomando en cuenta que el talento humano es el recurso más importante con el que se cuenta una empresa, el ambiente en que desarrollan sus actividades diarias debe ser el adecuado para que de esta forma se genere un ambiente de motivación mejorando el desempeño del empleado. En este trabajo se diagnosticara de Clima Organizacional del personal Administrativo de la Universidad Católica de Cuenca, con el fin de entregar información real que se podrá utilizar para realizar cambios y mejorar el bienestar y prosperidad de los servidores.

Palabras clave:

Talento Humano, Clima Organizacional, Instrumento, Porcentaje, Diagnostico.

### Abstract

Now a days it is customary for businesses to count on appropriate and well balanced personnel which will stabilize the organization by yielding better productivity, taking into account that human talent is the most valuable asset that a company may have. The environment in which the personal should perform their daily activities should always be adequate which in return will provide with a motivational habitat while improving the employees performance. This job will provide a diagnostic of the Organizational Climate of the Administrative Personnel of the Universidad Católica de Cuenca which goal is to provide real data that can be changed and utilized to innovate the success and prosperity of the employees.

Key words

Human Talent, Organizational Climate, Instrument, Percentage, Diagnosis.

Clasificación JEL  
JEL Classification

M54

<sup>1</sup> Maestrante en Dirección de Talento Humano, Universidad Espíritu Santo – Ecuador. E-mail [arodas@uees.edu.ec](mailto:arodas@uees.edu.ec)

<sup>2</sup> Maestrante en Dirección de Talento Humano, Universidad Espíritu Santo – Ecuador. E-mail [eflor@uees.edu.ec](mailto:eflor@uees.edu.ec)

<sup>3</sup> PhD en Marketing. Profesor Universidad Nacional de Colombia. Profesor Universidad Espíritu Santo - Ecuador. E-mail [jairduque@uees.edu.ec](mailto:jairduque@uees.edu.ec)

## INTRODUCCIÓN

Al clima organizacional se lo ha identificado como las percepciones colectivas e individuales que tienen los trabajadores sobre su organización, derivado e influenciadas por variables psicosociales, laborales y organizacionales, que afectan y son reflejadas sobre el comportamiento organizacional y la productividad empresarial. Haciendo referencia tanto a la parte física como emocional del empleado. Se entiende entonces la necesidad de una adecuada gestión y control del clima laboral dentro de una institución, en la Ley Orgánica para la Justicia Laboral y Reconocimiento del Trabajo en el Hogar, en el Artículo 325, literal 5 expresa que, "Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar;" (Ecuador, 2012)

La Universidad Católica de Cuenca, creada mediante Decreto Supremo No. 409-A de 7 de septiembre de 1970 y publicado en el Registro Oficial No. 76 de 7 de octubre del mismo año, es persona jurídica de derecho privado con finalidad social, sin propósito de lucro, y de acuerdo con la Constitución y la Ley recibe rentas y asignaciones del Estado. Su actividad inspirada en los valores del Evangelio y el humanismo cristiano y basada en la autonomía, tiene por objeto la educación, investigación y avance del desarrollo integral de los pueblos con apertura a lo universal y al saber en cuanto servicio al hombre y respuesta a las demandas sociales, sin exclusivismos ni monopolios, cual pertenece a toda Universidad. Goza del poder de conferir grados y títulos de acuerdo con la Ley y los respectivos Reglamentos en las diferentes modalidades allí señaladas.

La UCACUE, es una Institución de Educación Superior – IES, conformada hace 45 años en la ciudad de Cuenca, bajo el lema de "Comunidad Educativa Católica al Servicio de la Comunidad". Nace como una obra del Padre César Cordero Moscoso; se desarrolla con el paso de años bajo su Rectoría, sostenida por un modelo organizacional completamente vertical, permaneciendo bajo su dirección hasta el año 2013.

Conforme a los nuevos estándares y regulaciones implementadas por el Gobierno Central, a través de cuerpos legales como la Constitución de la República del Ecuador, Ley de Educación Superior – LOES, Reglamentos y Manuales; y ejecutados por los diferentes entes como el Consejo de Educación Superior – CES, Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior – CEAACES, Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Investigación – SENESCYT, etc. se empiezan a romper paradigmas y se toma un giro diferente con respecto a la gestión institucional y

de forma específica, sobre el servicio (educación superior) y personal institucional.

De conformidad con el Informe Final sobre la Evaluación, Acreditación y Categorización de las Universidades y Escuelas Politécnicas realizado a la UCACUE, el equipo técnico, recomendó al pleno del CEAACES lo siguiente: "resuelva que la UCACUE se ubique en la categoría "D" y que permanezca en el sistema de educación superior del país con el estatus de NO ACREDITADA, de conformidad con el artículo 95 de la LOES"

Como parte del PFI nace la necesidad de la existencia de un o análisis del Clima Organizacional. Con el Departamento de Talento Humano se ha podido comprobar que el clima laboral no es el óptimo, por lo que es necesario realizar un estudio de este tipo que ayude a identificar o mediar el ambiente en el cual diariamente se desempeñan los empleados institucionales, todo esto es parte de Plan de Fortalecimiento institucional donde se pueda identificar el ambiente en el que desempeñan las diferentes funciones, las empresas constituyen nuevas propuestas y maneras para un desarrollo pleno dentro de la organización como, puede ser una educación continua que da fuerza de trabajo y construye un engranaje de nuevos cambios en los principios y procesos esto nos explica(Guerreo, 2006).

Se debe tomar en cuenta que los colaboradores son seres biosociales que intercambian entre si y con el medio ambiente durante las 24 horas del día, labora 8 horas y con su familia comparte alrededor de 16 horas, por lo que es de suma importancia mantener una armonía en todo el entorno de cada uno de los empleados por una salud tanto organizacional como personal.

## REVISIÓN DE LA LITERATURA

Al ser el talento humano, el recurso más valioso en las empresas, que busca estar en la vanguardia del mercado, es de vital importancia la admisión de medidas que contribuyan al desempeño del equipo de trabajo en la organización donde se debe lograr los resultados esperados en menor tiempo posible y de esta manera optimizando su recurso (Chiavenato, 2009) así se obtiene un equipo de trabajo con el que se puede lograr lo que la empresa tiene proyectado.

Desde ya hace décadas atrás el clima organizacional ha sido tema de estudio por parte de varios especialistas quienes interesados por la influencia que se genera en los integrantes de las organizaciones, han categorizado como un tema sensible donde se conforma por varias condiciones internas y externas, que son captadas por cada uno de los colaboradores y que inciden o involucran en la satisfacción laboral

y también en la productividad que es de donde se obtienen los resultados, este análisis de (Hellrieger & Slocum, 1974).

El clima empresarial tiene sus comienzos desde el año 1927 con los estudios de Hawthorne, realizados por Elton Mayo donde verifica el entorno en donde se desarrollan los empleados tomando en cuenta sus necesidades e ideas presentadas, dando paso al siguiente estudio que lo hace Lewin, Lippitt y White en el año de 1969 y donde comienzan los estudios que ayudan a obtener el resultado actual de los estudios que analizamos.

En el estudio de (Ellegren, 2015) nos dice que el clima compone la personalidad de una organización influyendo el comportamiento que tiene el trabajador, los procesos, gestión de cambio e innovación, calidad de atención, producción, sus servicios prestados y sobretodo la satisfacción laboral que nos revela según el estudio que se realice. Las instituciones educativas son el lugar en el que concurren la mayoría de los elementos y los factores de un sistema, el clima o ambiente de trabajo es el principal factor determinante que facilita no solo procesos organizativos y de gestión, sino también procesos de cambio y los de innovación.

Los seres humanos somos obligados a tener una adaptación continua donde existen varias situaciones y condiciones que nos rigen para cubrir necesidades y mantener un adecuado equilibrio emocional personal. Así pues (González Millán & Parra Penagos, 2008). Analiza que puede definirse como un estado de adaptación que requiere el ser humano no solo de sus necesidades fisiológicas y de seguridad si no también de su pertenencia a un grupo social, donde puede generar autoestima y autorrealización.

El clima organizacional se considera un factor substancialmente cambiante, de corto plazo, mientras que la cultura organizacional se da como un factor a largo plazo para la institución donde se definen comportamientos de individuos que son ya aceptados y acogidos realizados ya estables en la organización (Bustamante Ubilla, Grandón Avendaño, & Lapo Maza, 2015). La cultura organizacional es un reflejo de lo más íntimo de la organización y de esta manera en la actualidad, el Clima Organizacional es de suma importancia para cualquier tipo de organizaciones, es considerado un factor clave para el desarrollo, innovación y para cumplir con las metas establecidas. El aire que se respira en una organización y el ambiente en donde se desarrollan los trabajadores, debe ser continuamente evaluado con el objetivo de obtener un resultado real (Moos, 1973) dando beneficios mutuos.

Cuando en una organización no existe un clima laboral adecuado, la motivación de los trabajadores es baja, se reflejan frustraciones, desinterés, apatía, depresión y por último quejas en general.

El clima en la empresa se considera como un instrumento administrativo, donde indica el grado de satisfacción que se obtiene en una relación donde existen distintos aspectos en una cultura organizacional, existen variables como sus políticas, modelos de atención con diferencias en cultura y procesos como un indicador del grado de satisfacción de los profesionales y con distintos aspectos de la cultura o realidad organizacional (Vázquez Martínez & Guadarrama Granados, 2001), así pues es que los autores comparten diferentes criterios para lo que corresponde a clima organizacional incluyendo en este estudio al clima emocional como un elemento más pues dentro de la organización se captan los sentimientos de la mayoría de sus colaboradores según (Gúlcimen & De Rivera, 2010).

Así pues, para el área educativa, y especialmente en la superior, la percepción de los miembros de la comunidad educativa, estudiantes, profesores, directivos y administrativos, entre otros, el clima laboral afecta a todo el entorno de la institución influyendo en sus acciones y comportamientos tanto del personal de la unidad como de sus estudiantes (Bermúdez Aponte, Pedraza Ortiz, & Rincón Rivera, 2015), de esta manera el clima de trabajo en una institución educativa, es el resultado de varios elementos facilitadores, interacciones y planeamientos organizativos como son: la participación, comunicación, respeto, confianza, etc.

A continuación en la siguiente tabla se presentan algunos significados:

Tabla 1

*Definiciones sobre Clima Organizacional*

DEFINICION	AUTOR
El clima laboral se entiende como la percepción de aspectos vinculados al ambiente laboral, permite ser un aspecto diagnóstico que orienta operaciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resoluciones organizacionales.	Sonia Palma (2004)
El clima laboral es la término personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman y que incide directamente en el desempeño de la organización.	Gálvez (2000)
Se define a clima como patrones periódicos de comportamiento, actitudes y emociones que caracterizan la vida de la institución, refiriéndose al individuo y sus patrones de comportamiento.	Isaksen & Lauer (2001)

*Fuente: Los autores*

Luego de revisar las definiciones, se puede observar que existen grupos de componentes y determinantes que componen el medio interno en una organización y que se deben considerar con frecuencia para diagnosticar el clima organizacional:

- Ambiente social: comprende aspectos primordiales en una organización como son conflictos en la comunicación, conflictos entre departamentos y personas, etc.
- Ambiente físico: incluye los equipos, instalaciones, temperatura, contaminación y colores de pintura, etc.
- Características personales: comprende las motivaciones, actitudes, aptitudes, expectativas, etcétera.
- Características estructurales: incluye el tamaño de la organización, estructura, estilo de dirección, etcétera.
- Comportamiento organizacional: está compuesto por varios aspectos entre los que tenemos, la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, etcétera.

Al realizar un estudio del clima organizacional, la empresa puede verificar que perspectiva tienen los trabajadores de la empresa, como son sus relaciones interpersonales y laborales y como todo esto afecta en la productividad y en el desempeño de cada uno, pues el resultado afecta a su productividad en cuanto es positivo o negativo. (Chiang, 2010)

Tabla 2

Línea de Tiempo de la Historia del Clima Organizacional.



Fuente: Los autores

Es importante que toda la organización se involucre y acepte el cambio, para que de esta manera la evaluación del clima organizacional que se realice, permita visualizar claramente y con fiabilidad las falencias y problemas que tengan en la empresa, de esta manera se puedan crear estrategias y planes de acción que ayuden a su resolución para la mejora del clima, satisfacción y producción en la organización.(Chiavenato, 2009), ya que cuando existe un clima apropiado, se genera compromiso, lo que sin lugar a duda es un beneficio de alta calidad para la organización y para la calidad de vida del trabajador (Brown & Leigh, 1996).

Existe una larga lista de ventajas para las organizaciones que realizan un diagnóstico del clima organizaciones, a continuación las principales:

- Evaluar los orígenes del conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener cualquier tipo de cambios que la organización desee realizar.
- Anticiparse a los problemas que se puedan presentar en la organización y que puedan afectar al desarrollo.

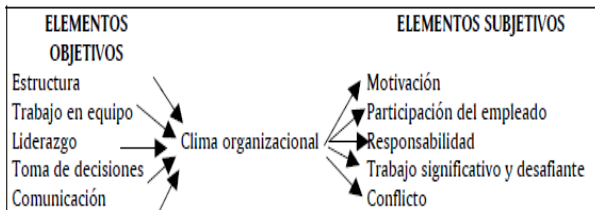
Comúnmente, los estudios de clima organizacional exploran la influencia que tienen en la conducta humana con los elementos de la organización tanto en la estructura como los característicos

que posee la empresa, como su dimensión y estructura, sistemas y procesos, los estilos de liderazgo que utiliza para cumplimiento de metas y objetivos. (Bustamante Ubilla, Grandón Avendaño, & Lapo Maza, 2015), por esto (Giraudier, 2004) nos indica que una buena comunicación y un buen liderazgo que vaya de la mano con el apoyo de su equipo de trabajo, logran una gestión que sea efectiva del clima organizacional.

Para realizar un diagnóstico del clima laboral en la organización, tenemos que tomar en cuenta las variables que son relevantes con la percepción que tiene el trabajador hacia la empresa como es el liderazgo, que es uno de los más influyentes en lo que corresponde a clima, empoderamiento, sistemas de recompensa, compañerismo, cooperación, motivación, recompensas, siendo las variables más influyentes aunque esto también concierne según cada empresa y su origen, según el estudio de (Sahni & Kumar, 2012) las condiciones de trabajo que tienen las organizaciones son parte importante del clima organizacional desempeñando un papel fundamental en la mejora del estrés ocupacional, y mucho más si corresponde a funciones educativas donde afecta en el desarrollo de estudiantes y profesores.

Tabla 3

*Clima Organizacional y sus Elementos*



Fuente: (Vázquez Martínez & Guadarrama Granados, 2001)

El clima organizacional en las unidades educativas ha ido evolucionado hasta llegar a relacionar a todos las categorías de la institución, en las condiciones que influyen en el ser y hacer de cada uno de sus servidores y así articular ideas y percepciones que se emanan en la atmósfera de una institución pues en una institución educativa se toma de manera relevante un clima organizacional adecuado, puesto que influye directamente en la disciplina institucional tanto a funcionarios como a estudiantes (Asensio M. & Fernández D., 1991) donde es importante la relación que se tiene entre los miembros de la organización, su desarrollo personal y la relación con sus cambios e innovaciones (Collie, Shapka, & Perry, 2011)

La evaluación que se genere del clima organizacional será una herramienta útil para la

toma de decisiones en las áreas, tanto docentes como administrativas que son objeto de estudio, y así poder lograr los objetivos que se plantean y preparan (Segredo & Díaz, 2011). (Ortega, 2016) plantean que un clima escolar positivo y que sea sostenible, incluyendo normas, valores y expectativas donde apoyan a las personas a tener una percepción socialmente, emocionalmente y físicamente de seguridad, promueve y apoya el desarrollo juvenil y el aprendizaje que la empresa necesita para una vida productiva, contributiva y satisfactoria dentro de una sociedad democrática ya también existen varias dimensiones y perceptivas en la medición de clima en el ambiente educativo o escolar (Bermúdez Aponte, Pedraza Ortiz, & Rincón Rivera, 2015) nos explica como el clima laboral en las universidades es apreciado por cada uno de sus integrantes como estudiantes, docentes, directivos, administrativos, etc. Se refiere a socio-afectiva, ética coocurriendo en el entorno de la organización influyendo directamente en acciones y comportamientos.

La satisfacción laboral es una variable relevante para todas las organizaciones ya que tiene impacto significativo en el desempeño laboral, la rotación, el bienestar en el trabajo, La satisfacción laboral se define como los sentimientos que perciben los trabajadores en su trabajo con sus diferentes aspectos que los afectan (Patlan, Martínez, & Hernández, 2012). En un estudio realizado en la rama de enseñanza (Bermúdez, Pedraza, & Rincón, 2015) nos especifica que la satisfacción del docente en el entorno laboral y su percepción se refleja en sus acciones y procesos, por lo tanto la enseñanza de este docente se ve afectada por la percepción del clima si este no es bueno, incidiendo de esta manera en la calidad de la educación, la estabilidad emocional que se crea en la relación docente-estudiante, así como su vivencia ética, moral y salud mental.

La justicia organizacional se define en las percepciones que tienen los trabajadores respecto a lo que se refiere, si para ellos es justo y en que aspectos como también las decisiones y prácticas organizacionales y resolución de problemas, solventando que es justo ante diferentes situaciones (Omar, 2006) mientras que nos revela (Mladinic & Isla, 2002) la importancia que tiene la justicia organizacional, ya que esta incide en el impacto que generan los resultados que se generan en diferentes acciones y operaciones de la empresa percibidas por los trabajadores como justas, injustas o equitativas, esto se da directamente cuando se asignan trabajos, en salarios, promociones o ascensos, trato digno etc.

Por todas las razones expuestas, se plantea realizar un diagnóstico al personal administrativo de la Universidad Católica de Cuenca,

reconociendo que es un trabajo continuo, constante y perseverante.

### MODELOS DE MEDICIÓN

Es necesario, para diagnosticar el clima laboral con el que cuenta la empresa, sea medido de la manera que se crea conveniente donde los resultados que reflejen sean los adecuados para el bienestar de la organización, estando acorde e inherentes los procesos, objetivos y porque no, estrategias. Para la evaluación del clima en la organización, es preciso identificar una serie de elementos internos de la institución de carácter formal e informal que nos ayudan analizar cómo afectan en el comportamiento de los empleados, según sus percepciones, aptitudes y actitudes, reflejando también cómo estos elementos influyen en su motivación laboral. (Salazar, Peña, Ceja, & Del Rio, 2015), siendo la satisfacción en el trabajo un efecto emocional en el momento de la realización de las diferentes funciones que desarrollan dentro de la organización y se realcionan con la participación, con la motivación, la comunicación de la organización, la cooperación y el rendimiento del trabajo con sus resultados, basado en (Salman, 2010), y por todo esto, dado que la importancia del bienestar de los empleados es un factor muy importante para el desarrollo de la empresa y dejando a un lado los intereses, sobresale el valor que tiene la motivación en el promover a sus empleados mejorando así su autonomía y confianza en si mismos dando a la empresa fidelidad, es lo que se basa el estudio de (Shoraj & Llaci, 2015).

Existen varios modelos de medición donde no solo se verifica el clima laboral, sino también otros factores como el liderazgo, aptitudes, satisfacción, motivación, productividad, entre otros, tomando en cuenta que esta valoración puede ser grupal o individual, incluyendo un clima psicológico para el estudio (Biswas & Varma, 2007)

En otros procesos para la medición del clima laboral se toma en cuenta diferentes tipos de dimensiones, como se indicaron antes, esta son: toma de decisiones, liderazgo, claridad organizacional, interacción social, sistema de recompensas, motivación, y apertura organizacional, dando relevancia para los diferentes tipos de instrumentos de medición de clima que se pueden presentar (Cardona & Zambrano, Revisión de Instrumentos de Evaluación de Clima Organizacional, 2014) y son validas para cualquier institución como la Educativa en caso de nuestro estudio.

El primer instrumento tiene de nombre CFK Ltd, dando relevancia para el sistema de medición de clima organizacional en instituciones educativas, pues evalúa el clima organizacional del sector universitario, y fue expuesto por (Castillo,

Lengua, & Perez, 2011) presentando un instrumento con características psicométricas adecuadas para dicha medición de clima organizacional en enseñanza superior. Con este proceso se obtienen variables como las de conformidad, responsabilidad, normas, satisfacción, apoyo, superación, seguridad, salario, poder, entre otros que no da el cuestionario descriptivo que nos brinda la herramienta de CFK Ltd. Y que son muy útiles para desarrollar el estudio de clima en empresas.

El instrumento está compuesto por cinco factores: relación individuo institución, proceso de aprendizaje y apoyo, motivación, equidad y logística, cada uno de estos factores es soportado por las variables socio demográficas así como el tipo de vinculación, sexo o genero, edad evolutiva, y antigüedad en la empresa, así proveen mayor desarrollo al estudio del clima organizacional en las instituciones de educación superior, ya que cada grupo distingue los factores de manera diferente y generan nuevos elementos al estudio (Castillo L. , Lengua, Isaza, Cadavid, & Perez, 2011)

Tabla 4

Factores o dimensiones para medir el Clima Organizacional

#### Factores o dimensiones para medir el clima organizacional

Autor	Factores o dimensiones
Stern (1963)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación intelectual</li> <li>• Eficacia social</li> <li>• Juego y diversión</li> <li>• Cordialidad</li> <li>• Fuerza</li> <li>• Dominancia / sumisión</li> </ul>
Ramsden (1979)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones con los estudiantes</li> <li>• Implicación en la enseñanza</li> <li>• Carga académica del alumno</li> <li>• Métodos de enseñanza formales</li> <li>• Relevancia vocacional</li> <li>• Clima social</li> <li>• Claridad de metas y criterios</li> <li>• Libertad en el aprendizaje</li> </ul>
Lysons (1990)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflicto y ambigüedad organizativa</li> <li>• Liderazgo: consideración y apoyo</li> <li>• Cooperación, amistad y sinceridad en el grupo de trabajo de alto nivel</li> <li>• Liderazgo en relación con la orientación a las metas</li> <li>• Cooperación, amistad y sinceridad en el grupo de trabajo inmediato</li> <li>• Espíritu profesional y organizativo</li> </ul>
Tagiuri (1968)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variables ecológicas (características físicas y materiales del centro)</li> <li>• Variables de medio (dimensión social relacionada con la presencia y características de personas y grupos dentro del medio escolar)</li> <li>• Variables del sistema social (modelo de interacciones y relaciones de personas y grupos del centro)</li> <li>• Variables de cultura (incluye los sistemas de valores, creencias, estructuras cognitivas de los grupos, etc.)</li> </ul>

Fuente: (Salazar C., Peña Vargas, Ceja Mendoza, & Del Río Valdivia, 2015)

Otro instrumento notable para la medición de Satisfacción Laboral tenemos el S21/26, esta compuesto de 26 ítems, integrado por los cuestionarios más utilizados a nivel internacional adaptados a una gran cantidad de necesidades que cada empresa ha ido adaptando según su conveniencia y condiciones. La versión S21/26

del Cuestionario de Satisfacción, es una forma reducida del cuestionario S4/82. El S21/26, mantiene una consistencia interna requerida (Alfa 0'90) y presenta unos niveles de validez satisfactorios y validos con criterios externos para un estudio de calidad.

Se menciona otro tipos de instrumentos de evaluacion que se rigen directamente en las dimensiones expuestas dependiendo de la iportancia que le genera a cada uno, para los posibles resultados como son Clima-GCV, por estar en un grupo de vectores, el IPAO, el OSCI, el BSC, estos evaluan 6 de las dimensiones expuestas y la pruea NOCT que evalua una gran cantidad de dispositivos según (Cardona Diego, Revisión de Instrumentos de Evaluación de Clima Organizacional, 2012). La encuesta del clima organizacional ECO, busca medir la apreciación que tiene el colaborador donde desrrolla sus funciiones por medio de 63 afirmaciones, la mismas que son agrupadas en 5 dimensiones siendo estas: apoyo del jefe y de la organización, que da pertenencia al empleado, tambien recompensa, comodidad en su entorno físico y logistica, control y presión, unión entre compañeros. (Siqueira, 2008), mientras que la escala LIKERT se caracteriza por contener un conjunto de enunciaciones a la que el encuestado o colaborador debe contestar según su grado de aprobación o rechazo a las mismas en una escala del 1 al 5 siendo el número 1 equivalente al total desacuerdo, el 2 a bastante desacuerdo, el 3 una posición neutral, el 4 bastante deacuerdo y el 5 total acuerdo y el índice de resultados se obtiene con la suma de las actitudes que conforman las variables. (Méndez & Peña, 2007), es importante decir que no existe un instrumento que asuma la totalidad de los factores que se indican o que se proyectan, la mayoría de instrumentos toma los factores mas importantes según la necesidad de la empresa dando asi un resultado muy acertado de la medicion que se requiere.\*

Dentro de investigación que nos presenta (Ortega, 2016), hace referencia que existen varios tipos de medicion de clima laboral para el sistema de educación universitaria tomando en cuenta varios factores como los ya nombrados en este articulo, y que son acogidos según la conveniencia de cada establecimiento.El proceso mas comun y conocido dentro de las organizaciones para medir el clima laboral son las encuestas o cuestionarios donde se rigen preguntas validadas por expertos y para que la confiabilidad sea alta certificando asi una buena calidad de la informacion, ya que deben realizarse con normas y tecnicas establecidas para el resultado esperado (Placencia, 2013).

Así pues desde la perspectiva de (Ortega, 2016) se refiere que existe tres criterios del método, es decir el estudio se da en procesos individuales, grupales y organizacionales, y se verifican los

elementos que para los trabajadores sean influenciadores para su desarrollo en la institución, sientio de tal importancia que afecta el desempeño de cada uno como también inciden en el desempeño de la organización y el logro de sus obeitivos.

Para información se puede mencionar que dentro de las mediciones de clima organizacional tambien se puede determinar el Síndrome de Burnout, ya que se puede determinar el cansancio y agotamiento de una persona dentro de su puesto de trabajo, y genera un enfoque negativo para su ambiente de trabajo dando una percepcion equivocada en su grupo de trabajo com bajando el autoestima y motivacion, pues esta de la mano con el estrés laboral y la calidad de vida (Perez & Lee, 2011).

## METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

Para analizar el Clima Organizacional del Personal Administrativo de la Universidad Católica de Cuenca se ha realizado los siguientes pasos:

1. Se obtuvo la autorización del Rector de la Universidad Católica de Cuenca, para realizar el Diagnostico del Clima Organizacional, el mismo que será utilizado como parte del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2016-2020, en el eje estratégico "Gestión Administrativa".

2. El Instrumento de medición del clima organizacional que se utilizó pertenece a: Ortega, J. P. (2016) Anexo A. En: Incidencia del Clima Organizacional y de la Justicia Organizacional en la Satisfacción Laboral de los empleados: Análisis para una Institución de Educación Superior [IES] en Ecuador. Tesis doctoral no publicada, bajo la dirección del profesor Edison Jair Duque Oliva. Universidad del Rosario, Bogotá Colombia. Se accedió bajo autorización del autor y director de la tesis en enero de 2016.

A continuación se presenta las propiedades psicométricas de la escala que se utilizara para realizar el Análisis de Fiabilidad del instrumento.



TABLA 5

Propiedades Psicométricas de la Escala de Clima Organizacional.

PROPIEDADES PSICOMETRICAS DE LA ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL						
ANALISIS DE FIABILIDAD POR DIMENSION	Kaiser-Meyer-Olkin	Chi-cuadrado aproximado	gl	Sig.	Alfa de Cronbach	N de elementos
PROPÓSITOS U OBJETIVOS	,923	2400,774	28	0,000	0,923	8
RELACIONES ENTRE MIEMBROS	,933	4881,398	91	0,000	0,945	14
LA ESTRUCTURA Y MECANISMOS DE SOPORTE DE LA GESTION	,882	2032,331	36	0,000	0,883	9
MECANISMOS DE APOYO	,896	3477,720	55	0,000	0,924	11
RECOMPENSAS	,842	1383,191	15	0,000	0,879	6
EL LIDERAZGO	,914	1837,654	36	0,000	0,887	9
<b>ESCALA TOTAL</b>					<b>0,976</b>	<b>57</b>

Fuente: Autor

Este cuestionario está adaptado a la realidad ecuatoriana, consta de 57 preguntas, divididas en las siguientes dimensiones:

1. Propósitos u Objetivos.
2. Relaciones entre miembros.
  - Comunicación.
  - Trato interpersonal.
  - Manejo de conflictos.
3. La Estructura y mecanismos de soporte de la Gestión.
  - Espacios infraestructura y lugar de trabajo.
  - Estructura, jerarquía y responsabilidades.
4. Mecanismos de Apoyo.
  - Tecnologías de soporte y herramientas tecnológicas.
  - Procesos, procedimientos y funciones.
5. Recompensas.
6. El Liderazgo.

Como anexo de este trabajo, se podrá encontrar las preguntas de la encuesta dividida de acuerdo a las dimensiones.

El formato de respuesta es del 1 al 7, donde 1 es igual a totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo.

3. Para obtener las respuestas de la encuesta se utilizó la plataforma web SuveryMonkey, este sitio web es uno de los más utilizados por la facilidad que otorga tanto al encuestador como al encuestado, únicamente se debe ingresar a la dirección web y desarrollar la encuesta.

4. Mediante una circular el Director de Talento Humano de la Universidad Católica de Cuenca, el

Dr. Diego Trelles Vicuña, solicita a los funcionarios llenar el formulario de encuesta.

5. En la tabla 6 se puede observar los detalles de la descripción de la muestra utilizada:

TABLA 6

Descripción de la Muestra

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Total de trabajadores	500	100%
Total de encuestas realizadas	480	96%
Total de encuestas completas	407	85%
Total de encuestas incompletas	73	11%

Fuente: Autor

El diagnóstico se realizó de una muestra de 407 encuestas completas, que corresponden al 85% del total de las encuestas realizadas.

## ANÁLISIS DE DATOS

A continuación se presenta un análisis de las tablas obtenidas luego de procesar los datos:

En la tabla Nro. 7 se presenta la información del género de los encuestados:

TABLA 7

Genero

Variables	Frecuencia Absoluta ni	Frecuencia relativa fi	Frecuencia absoluta acumulada Ni	Frecuencia relativa acumulada FI
FEMENINO	167	41%	167	41%
MASCULINO	240	59%	407	100%

TOTAL	407	100%
-------	-----	------

Fuente: Autor

El 59% de los encuestados son hombres mientras que el 41% son mujeres.

La tabla Nro. 8 nos muestra los intervalos de edades de los encuestados:

TABLA 8:

Intervalos de Edad

Intervalo de Edad	Frecuencia Absoluta ni	Frecuencia relativa fi	Frecuencia absoluta acumulada Ni	Frecuencia relativa acumulada FI
17 o menos	1	0%	1	0%
21-29	60	15%	61	15%
30-39	170	42%	231	57%
40-49	99	24%	330	81%
50-59	70	17%	400	98%
60 o más	7	2%	407	100%

TOTAL	407	100%
-------	-----	------

Fuente: Autor

El 42% de los encuestados se encuentran entre los 30 a 39 años de edad.

En la tabla Nro. 9 podemos observar el estado civil de los encuestados:

TABLA 9

Estado Civil

Variable	Frecuencia Absoluta ni	Frecuencia relativa fi	Frecuencia absoluta acumulada Ni	Frecuencia relativa acumulada FI
Casado	255	63%	255	63%
Divorciado	42	10%	297	73%
Separado	3	1%	300	74%
Soltero	97	24%	397	98%
Unión Libre	10	2%	407	100%

TOTAL	407	100%
-------	-----	------

Fuente: Autor

Un total de 255 encuestados que pertenecen al 63% son casados.

En la tabla Nro. 10 se presenta el tiempo de trabajo de los encuestados en la Universidad Católica de Cuenca

TABLA10

Tiempo de Trabajo

Tiempo de Trabajo	Frecuencia Absoluta ni	Frecuencia relativa fi	Frecuencia absoluta acumulada Ni	Frecuencia relativa acumulada FI
0 - 6 meses	7	2%	7	2%
7- 12 meses	14	3%	21	5%
1- 3 años	166	41%	187	46%
4 - 7 años	112	28%	299	73%
8 o más años	108	27%	407	100%

TOTAL	407	100%
-------	-----	------

Fuente: Autor

El 41% de los encuestados han trabajado entre 1 a 3 años en la universidad.

La tabla Nro. 11 presenta el resultado de la consulta: si los trabajadores fueron promovidos a otros cargos dentro de la misma universidad.

TABLA11

Trabajadores Promovidos

Promovido	Frecuencia Absoluta ni	Frecuencia relativa fi	Frecuencia absoluta acumulada Ni	Frecuencia relativa acumulada FI
SI	142	35%	142	35%
NO	265	65%	407	100%

TOTAL	407	100%
-------	-----	------

Fuente: Autor

De 265 encuestados que representa el 65% de la muestra no ha sido promovido a otros cargos.

## ANALISIS DE LA FIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

La modalidad que se utilizó para el análisis de los datos fue el Factor Exploratorio. Para procesar los datos obtenidos en las encuestas se utilizó en software SPSS.

Utilizando la medida de distancia de Mahalanobis, se determinara la correlación que existe entre las variables aleatorias y la similitud entre dos variables aleatorias.

El programa informático SPSS, al momento de procesar la información, detecto 4 casos duplicados o coincidencias, los cuales fueron eliminados, por lo que el tamaño de la nueva muestra fue de 403 encuestados, como se observa en la siguiente tabla.

TABLA 12

Indicador de Coincidencia o Duplicidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Caso duplicado	4	1,0	1,0	1,0
	Caso primario	403	99,0	99,0	100,0
	Total	407	100,0	100,0	

Fuente: Autor - SPSS

La tabla Nro. 13 muestra anomalías entre 6 casos.

TABLA 13

Índices de Casos con Anomalías

Caso	Índice de anomalías
374	2,694
346	2,526
201	2,467
305	2,459
343	2,180
327	2,039

Fuente: Autor - SPSS

Luego de analizar la probabilidad de aleatoriedad no encontró ningún caso atípico por lo que los 6 casos serán tomados en cuenta para los siguientes análisis.

Como anexo de este trabajo, se podrá encontrar la correlación de Pearson de todas las dimensiones de la encuesta.

En la tabla Nro. 14 se puede observar las Nuevas Propiedades Psicométricas de la Escala de Clima Organizacional que se obtuvo luego de aplicar el instrumento y de procesar los datos obtenidos en la encuesta

TABLA 14

Propiedades Psicométricas de la Escala del Clima Organizacional aplicada a la Universidad Católica de Cuenca

PROPIEDADES PSICOMETRICAS DE LA ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL APLICADA EN LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA						
ANALISIS DE FIABILIDAD POR DIMENSION	Kaiser-Meyer-Olkin.	Chi-cuadrado aproximado	gl	Sig.	Alfa de Cronbach	N de elementos
PROPÓSITOS U OBJETIVOS	,932	2400,774	28	0,000	0,931	8
RELACIONES ENTRE MIEMBROS	,950	6473,531	91	0,000	0,968	14
LA ESTRUCTURA Y MECANISMOS DE SOPORTE DE LA GESTION	,908	2721,323	36	0,000	0,926	9
MECANISMOS DE APOYO	,910	4174,440	55	0,000	0,946	11
RECOMPENSAS	,870	1694,269	15	0,000	0,913	6
EL LIDERAZGO	,936	2710,346	36	0,000	0,934	9
<b>ESCALA TOTAL</b>					<b>0,986</b>	<b>57</b>

Fuente: (Ortega, 2016)

Si comparamos las propiedades Psicométricas de la escala del clima organizacional aplicadas en la Universidad Católica de Cuenca contra las propiedades Psicométricas de la escala de Clima organización, podemos observar que los nuevos resultados obtenidos superan las cantidades considerablemente con lo que se demuestra que el instrumento está muy bien diseñado.

A continuación se analizara la fiabilidad de instrumento de acuerdo a cada dimensión con sus respectivas preguntas:

### COMUNALIDADES

Las comunalidades son los aportes que realizan cada uno de los ítems al análisis general del instrumento. Es la proporción de la varianza explicada por los factores comunes en una variable. La Extracción de la comunalidad óptima debe ser superior a 0.50.

A continuación se presenta los datos obtenidos con referencia a las comunalidades de cada una de las dimensiones que se utilizó en el instrumento.

### CLOB PROPÓSITOS U OBJETIVOS

TABLA 15

Comunalidades - CLOB

	Inicial	Extracción
CLOB 1	1,000	,649
CLOB 2	1,000	,705
CLOB 3	1,000	,780
CLOB 4	1,000	,777
CLOB 5	1,000	,636
CLOB 6	1,000	,660
CLOB 7	1,000	,617
CLOB 8	1,000	,606

Fuente: Autor - SPSS

### CRE RELACIONES ENTRE MIEMBROS

TABLA 16

Comunalidades - CRE

	Inicial	Extracción
CRET 1	1,000	,695
CREC 1	1,000	,842
CREC 2	1,000	,749
CREC 3	1,000	,848
CREC 4	1,000	,873
CREC 5	1,000	,716
CRET 2	1,000	,837
CRET 3	1,000	,864
CRET 4	1,000	,766
CRET 5	1,000	,737
CREM 1	1,000	,804
CREM 2	1,000	,762
CREM 3	1,000	,734
CREM 4	1,000	,734

Fuente: Autor - SPSS

### CRCM RECOMPENSAS

TABLA 19

Comunalidades - CRCM

	Inicial	Extracción
CRCM1	1,000	,789
CRCM 2	1,000	,706
CRCM 3	1,000	,635
CRCM 4	1,000	,768
CRCM 5	1,000	,775
CRCM 6	1,000	,528

Fuente: Autor - SPSS

### CES LA ESTRUCTURA Y MECANISMOS DE SOPORTE DE LA GESTION

TABLA 17

Comunalidades - CES

	Inicial	Extracción
CESES 1	1,000	,846
CESES 2	1,000	,632
CESES 3	1,000	,887
CESES 4	1,000	,705
CESTR 1	1,000	,755
CESTR 2	1,000	,720
CESTR 3	1,000	,767
CESTR 4	1,000	,789
CESTR 5	1,000	,753

Fuente: Autor - SPSS

### CLID EL LIDERAZGO

TABLA 20

Comunalidades - CLID

	Inicial	Extracción
CLID 1	1,000	,763
CLID 2	1,000	,761
CLID 3	1,000	,674
CLID4	1,000	,627
CLID 5	1,000	,412
CLID 6	1,000	,736
CLID 7	1,000	,792
CLID 8	1,000	,617
CLID 8	1,000	,543

Fuente: Autor - SPSS

En conclusión las Comunalidades son superiores a 0.50, lo cual indica que todos los ítems de la encuesta aportan al análisis en general del instrumento.

### CMA MECANISMOS DE APOYO

TABLA 18

Comunalidades - CMA

	Inicial	Extracción
CMAT 1	1,000	,665
CMAT 2	1,000	,670
CMAT 3	1,000	,699
CMAT 4	1,000	,537
CMAT 5	1,000	,548
CMAT 6	1,000	,698
CMA P 1	1,000	,760
CMA P 2	1,000	,727
CMA P 3	1,000	,674
CMA P 4	1,000	,642
CMA P 5	1,000	,553

Fuente: Autor - SPSS

### MATRIZ DE COMPONENTES

Mediante la matriz de Componentes, se puede demostrar la relación que existe entre las variables, cuando se procesa la información obtenida de las encuestas se puede obtener una nueva relación de las diferentes dimensiones que conforman el instrumento.

A continuación se presenta los datos obtenidos con referencia a la matriz de componentes de cada una de las dimensiones que se utilizó en el instrumento.

**CLOB** PROPÓSITOS U OBJETIVOS

TABLA 21

*Matriz de Componentes - CLOB*

I	Componente
	1
CLOB 1	,805
CLOB 2	,839
CLOB 3	,883
CLOB 4	,882
CLOB 5	,798
CLOB 6	,813
CLOB 7	,786
CLOB 8	,779

Fuente: Autor – SPSS

**CRE** RELACIONES ENTRE MIEMBROS

TABLA 22

*Matriz de Componentes – CRE*

	Componente	
	1	2
CRET 1	,761	,339
CREC 1	,874	-,280
CREC 2	,848	-,172
CREC 3	,868	-,307
CREC 4	,872	-,336
CRET 5	,806	,256
CRET 2	,907	-,120
CRET 3	,909	-,196
CRET 4	,867	,121
CRET 5	,808	,289
CREM 1	,880	-,174
CREM 2	,872	-,029
CREM 3	,761	,394
CREM 4	,749	,416

Fuente: Autor - SPSS

**CES** LA ESTRUCTURA Y MECANISMOS DE SOPORTE DE LA GESTION

TABLA 23

*Matriz de Componentes - CES*

	Componente	
	1	2
CESES 1	,726	,565
CESES 2	,793	,051
CESES 3	,810	,481
CESES 4	,715	,441
CESTR 1	,841	-,219
CESTR 2	,821	-,215
CESTR 3	,782	-,393
CESTR 4	,813	-,359
CESTR 5	,836	-,233

Fuente: Autor - SPSS

**CMA** MECANISMOS DE APOYO

TABLA 24

*Matriz de Componentes - CMA*

	Componente
	1
CMAT 1	,815
CMAT 2	,818
CMAT 3	,836
CMAT 4	,733
CMAT 5	,740
CMAT 6	,836
CMAP 1	,872
CMAP 2	,852
CMAP 3	,821
CMAP 4	,801
CMAP 5	,744

Fuente: Autor - SPSS

**CRCM** RECOMPENSAS

TABLA 25

*Matriz de Componentes - CRCM*

	Componente
	1
CRCM1	,888
CRCM 2	,840
CRCM 3	,797
CRCM 4	,877
CRCM 5	,880
CRCM 6	,726

Fuente: Autor – SPSS

**CLID** EL LIDERAZGO

TABLA 26

*Matriz de Componentes - CLID*

	Componente
	1
CLID 1	,873
CLID 2	,872
CLID 3	,821
CLID4	,792
CLID 5	,642
CLID 6	,858
CLID 7	,890
CLID 8	,786
CLID 8	,737

Fuente: Autor – SPSS

Como se puede evidenciar al procesar los datos los resultados obtenidos concuerdan con el instrumento original.

Luego de analizar y procesar los datos obtenidos, se puede observar y verificar que el instrumento que se aplicó para el Diagnóstico del Clima Organizacional de la Universidad Católica de Cuenca tiene una fiabilidad óptima y comprobada lo cual otorga un reconocimiento al instrumento utilizado.

**CLID EL LIDERAZGO**

TABLA 27

*Estadístico de elementos - CLID*

	Media	Desviación típica
CLID 1	4,76	1,895
CLID 2	4,68	1,831
CLID 3	4,14	2,074
CLID 4	4,14	2,002
CLID 5	5,99	1,625
CLID 6	4,96	1,875
CLID 7	4,85	1,906
CLID 8	5,10	1,898
CLID 8	5,62	1,746

Fuente: Autor – SPSS

La pregunta con la puntuación más baja en la dimensión de Liderazgo fue: ¿Se promueven reuniones entre autoridades y trabajadores para escuchar sus opiniones?

Los encuestados determinaron que sus opiniones no son escuchadas.

Mientras que la pregunta con mayor puntuación fue: ¿El trabajo en equipo es fundamental para lograr los resultados?, los encuestados determinaron que el trabajo en equipo es muy fuerte en la Universidad de Católica de Cuenca.

**CLOB PROPÓSITOS U OBJETIVOS**

TABLA 28

*Estadístico de elementos - CLOB*

	Media	Desviación típica
CLOB 1	4,81	1,721
CLOB 2	4,26	1,856
CLOB 3	4,06	1,766
CLOB 4	4,16	1,816
CLOB 5	3,80	1,913
CLOB 6	4,92	1,739
CLOB 7	4,47	1,995
CLOB 8	4,32	1,987

Fuente: Autor – SPSS

En la dimensión de Propósitos u Objetivos, la pregunta más relevante fue: ¿La misión de la organización está siempre presente en el establecimiento de los objetivos? Mientras que la pregunta con el porcentaje más bajo fue: ¿Existe la posibilidad de negociar el presupuesto con las instancias de la organización? En donde se puede observar que es muy difícil negociar el presupuesto con las instancias de la universidad.

**CRE RELACIONES ENTRE MIEMBROS - COMUNICACIÓN**

TABLA 29

*Estadístico de elementos – CREC*

	Media	Desviación típica
CREC 1	5,42	1,899
CREC 2	5,02	1,894
CREC 3	5,42	1,901
CREC 4	5,42	1,938
CREC 5	4,84	1,948

Fuente: Autor – SPSS

La puntuación más baja en la dimensión de Relaciones entre miembros - Comunicación fue: ¿En la Universidad se promueve la comunicación tanto con los jefes inmediatos como con las máximas autoridades?, los encuestados tiene dificultades para comunicarse con las autoridades y jefes inmediatos.

Mientras que la pregunta ¿Mi jefe inmediato genera la confianza para decirle cuando algo afecta el trabajo?, obtuvo el mejor porcentaje.

TABLA 30

*Estadístico de elementos – CRET*

	Media	Desviación típica
CRET 1	4,41	1,985
CRET 2	5,13	1,923
CRET 3	5,07	1,938
CRET 4	4,96	1,897
CRET 5	4,83	1,959

Fuente: Autor – SPSS

La pregunta ¿Mi jefe inmediato o supervisor sabe cómo se hacen las cosas y siempre está pendiente del subalterno? , obtuvo el mejor resultado en la dimensión de Relaciones entre miembros – trato interpersonal.

Los encuestados opinan que en esta dimensión el porcentaje más bajo pertenece a la pregunta: ¿El jefe inmediato o supervisor ayuda a mejorar cuando alguien hace algo mal?,

TABLA 31

Estadístico de elementos - CREM

	Media	Desviación típica
CREM 1	5,16	1,966
CREM 2	5,21	1,916
CREM 3	4,99	1,855
CREM 4	4,79	1,905

Fuente: Autor – SPSS

En la dimensión de Relaciones entre miembros – manejo de conflictos, la pregunta con mejor porcentaje es: ¿Los problemas siempre se resuelven a través del dialogo?, mientras que la pregunta con el porcentaje más bajo es: ¿Existe confianza entre los compañeros para conversar sobre cualquier tipo de problema?, entre compañeros no existe una relación de confianza adecuada.

### CES LA ESTRUCTURA Y MECANISMOS DE SOPORTE DE LA GESTION

TABLA 32

Estadístico de elementos - CESES

	Media	Desviación típica
CESES 1	5,11	1,930
CESES 2	5,69	1,615
CESES 3	5,22	1,880
CESES 4	4,23	1,888

Fuente: Autor – SPSS

La pregunta que obtuvo el porcentaje más bajo en la dimensión de la Estructura y mecanismos de soporte de la gestión – Espacio infraestructura y lugar de trabajo fue: ¿Se tiene todo lo que se necesita en el lugar de trabajo?, los encuestados demuestran de esta forma que no disponen de todo lo necesario en su puesto de trabajo.

La pregunta ¿Da gusto llegar a trabajar aquí?, obtuvo el más alto porcentaje.

TABLA 33

Estadístico de elementos - CESTR

	Media	Desviación típica
CESTR 1	4,87	1,873
CESTR 2	4,67	1,978
CESTR 3	5,11	1,831
CESTR 4	4,98	1,860
CESTR 5	5,03	1,847

Fuente: Autor – SPSS

La pregunta ¿Se puede identificar quien es responsable de cada actividad en la Universidad?, obtuvo el más alto porcentaje en la dimensión de la Estructura y mecanismos de soporte de la gestión – Estructura, jerarquía y responsabilidad, mientras que la pregunta con el menor porcentaje fue: ¿Se puede identificar quien es responsable de cada actividad en mi área, departamento y/o facultad?

### CMA MECANISMOS DE APOYO

TABLA 34

Estadístico de elementos - CMAT

	Media	Desviación típica
CMAT 1	4,51	1,861
CMAT 2	4,89	1,917
CMAT 3	4,42	1,872
CMAT 4	4,83	1,760
CMAT 5	4,96	1,731
CMAT 6	4,24	1,975

Fuente: Autor – SPSS

La pregunta ¿Siempre me entero de las jornadas de capacitación incluso cuando no estoy incluido(a) en ellas?, obtuvo el más bajo porcentaje en la dimensión de Mecanismos de apoyo – Tecnologías de soporte y herramientas tecnológicas, con lo que se puede indicar que es importante encontrar un medio de comunicación para compartir la información de capacitaciones.

La pregunta con más alto porcentaje en esta dimensión fue: ¿La tecnología con que cuento me permite aprovechar mi potencial y hacer mi trabajo bien?, los encuestados se encuentran satisfechos con las tecnologías que disponen actualmente.

TABLA 35

Estadístico de elementos - CMAP

	Media	Desviación típica
CMAP 1	4,55	1,828
CMAP 2	4,50	1,838
CMAP 3	4,51	1,924
CMAP 4	4,49	1,950
CMAP 5	4,39	1,845

Fuente: Autor – SPSS

La pregunta con más alto porcentaje en la dimensión Mecanismos de Apoyo – Procesos, procedimientos y funciones fue: ¿Las funciones y

procedimientos son claros, permitiendo hacer rápidamente el trabajo?, los encuestados demuestran estar contentos con los procedimientos que imparte la universidad, mientras que la pregunta con as bajo porcentaje fue: ¿Es fácil reemplazar a alguien que hace el mismo trabajo en otra dependencia?

### CRCM RECOMPENSAS

TABLA 36

*Estadístico de elementos - CRCM*

	Media	Desviación típica
CRCM1	4,64	1,959
CRCM 2	4,52	1,984
CRCM 3	4,79	2,171
CRCM 4	4,02	2,181
CRCM 5	3,85	2,104
CRCM 6	4,91	2,051

Fuente: Autor – SPSS

La pregunta ¿Mi jefe inmediato siempre reconoce cuando hago un buen trabajo?, obtuvo el más alto porcentaje en la dimensión de Recompensas, a los encuestados les gusta ser reconocidos cuando realizan un buen trabajo, mientras que la pregunta con el menor porcentaje fue: ¿Cuándo se hace un buen trabajo, se recibe el reconocimiento que se debería recibir? se debería buscar un mecanismo de recompensas o reconocimientos dentro de la Universidad Católica de Cuenca.

El porcentaje total de las 6 dimensiones analizadas en este instrumento es de 4.79%.

### CONCLUSIONES

Luego de realizar el diagnostico se puede evidenciar que la fiabilidad del instrumentó es muy alto, las seis dimensiones utilizadas son las correctas, por lo que será de gran ayuda para la Universidad Católica de Cuenca los resultados obtenidos. El disponer de un instrumento totalmente fiable, adaptado a nuestra realidad y comprobado hace que su utilización sea garantizada.

Luego de realizado el estudio se puede demostrar que se cumplieron con los objetivos establecidos en este proyecto al obtener un resultado confiable al utilizar un instrumento que está adaptado a la realidad de nuestro entorno especialmente en el área de la educación.

El Alfa de Cronbach alcanzo un valor de 0.986, con lo que se comprueba la consistencia y confiabilidad del Instrumento.

El Clima Organizacional en donde se desarrolla el personal administrativo de la Universidad Católica

de Cuenca es relativamente bueno ya que se encuentra en un porcentaje que bordea los 5 puntos.

El estudio tiene una muestra de 407 empleados donde 59% es masculino y 41% es femenino, el mayor intervalo de edad se encuentra entre 30 a 39 años que nos da un porcentaje de un 42%, el 41% de la muestra tiene un tiempo de trabajo de 1 a 3 años y solo un 5% corresponde a personal nuevo que labora menos de un año, evidenciando que la Institución cuenta con un personal estable pues la Universidad provee este beneficio, sin embargo el estudio demuestra que únicamente un 35% de los encuestados ha sido promovido.

La dimensión CLID que corresponde al liderazgo tiene una promedio de 4.92 donde se puede evidenciar que no es un resultado favorable pues este debería ser más alto, aun así se verificó que está coordinado y correlacionado con las demás dimensiones, siendo esta relación un factor positivo, la dimensión CLOB se refiere a los propósitos u objetivos y CRCM que corresponde a recompensas, tienen una valoración de 4.35 y 4.45 respectivamente y corresponde a las más bajas del estudio por lo que se debería generar una estrategia emergente para su mejora puesto que son las más delicadas para el clima organizacional y la motivación, el CES se refiere a la estructura y mecanismos de soporte de la gestión tiene una valoración de 4.99, el CMA son los mecanismos de apoyo, tiene un promedio de 4.57 que también son regulares y se deberían generar mejora, por ultimo esta la dimensión CRET que corresponde al trato interpersonal con una valoración de 5.04 siendo la más alta del diagnóstico y que puede ser de ayuda para la mejora del clima con el trabajo en equipo. El clima organizacional de la Universidad Católica de Cuenca cuenta con una puntuación total de 4.76.

Luego de verificar los resultados obtenidos, la dimensión con la mejor coincidencia y cooperación entre todos es el Liderazgo. Gracias a esta dimensión funciona el clima laboral ya que es el coordinador de todas las dimensiones convirtiéndose en un beneficio para el clima organizacional de la universidad.

Existen dimensiones en las cuales se debería tomar mayor atención como se pudo demostrar en las tablas anteriormente expuestas, para de esta forma mejorar las condiciones del clima organizacional.

La dimensión de Relación entre miembros - Comunicación es la que obtuvo también uno de los porcentaje más alto dentro del estudio, por lo que se debería mantener o reforzar esta dimensión para que de esta manera exista una comunicación fluida y veraz.

Esta información será de gran importancia para el departamento de Recursos Humanos pues con esto se puede generar estrategias que innoven y



mejoren el Clima Organizacional de la Universidad verificando las fortalezas que se identifica y eliminando las falencias para que el personal desarrolle sus funciones con el cumplimiento de los objetivos propuestos y con el aumento de producción que requiere la Universidad.

Durante el proceso realizado el único limitante que se identificó estuvo en los colaboradores, ya que muchos de ellos no llenaron la encuesta dada por temor a futuras represalias, esto puede acarrear consecuencias como la negatividad ante futuros cambios o mejoras, retrasando así procesos y ejecuciones que puede proponer la Universidad ante las falencias registradas.

Partiendo del estudio realizado se comprueba que es factible realizar estudios futuros donde se pruebe y se analice otras dimensiones del Clima Organizacional, extendiéndose a todo el personal de la Comunicad Educativa en general.

En conclusión el diagnostico que presentamos, será de gran ayuda para la creación de nuevas estrategias y procesos que mejoren el Plan de Fortalecimiento Institucional que se ha propuesto la Universidad como parte de sus principales objetivos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Asensio M., I., & Fernandez D., M. J. (1991). EL CLIMA DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR.
- Bermúdez Aponte, J. J., Pedraza Ortiz, A., & Rincón Rivera, C. I. (2015). EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNIVERSIDADES DE BOGOTÁ.
- Bermudez, J., Pedraza, A., & Rincon, C. (2015). EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNIVERSIDADES DE BOGOTA DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS ESTUDIANTES.
- Biswas, S., & Varma, A. (2007). PSYCHOLOGICAL CLIMATE AND INDIVIDUAL PERFORMANCE IN INDIA: TEST OF A MEDIATED MODEL.
- Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). A NEW LOOK PSYCHOLOGICAL CLIMATE AND ITS RELATIONSHIP TO JOB INVOLVEMENT EFFORT, AND PERFORMANCE.
- Bustamante Ubilla, M. A., Grandón Avendaño, M. L., & Lapo Maza, M. d. (2015). CARACTERIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN HOSPITALES DE ALTA.
- Bustamante Ubilla, M. A., Grandón Avendaño, M. L., & Lapo Maza, M. d. (2015). CARACTERIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN HOSPITALES DE ALTA COMPLEJIDAD EN CHILE.
- Cardona, D., & Zambrano, R. (2012). REVISIÓN DE INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL.
- Cardona, D., & Zambrano, R. (2014). REVISION DE INSTRUMENTOS DE EVALUACION DE CLIMA ORGANIZACIONAL.
- Castillo, L., Lengua, C., & Perez, P. (2011). CARACTERIZACIÓN PSICOMÉTRICA DE UN INSTRUMENTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR EDUCATIVO UNIVERSITARIO COLOMBIANO.
- Castillo, L., Lengua, C., Isaza, J., Cadavid, P., & Perez, A. (2011). CARACTERIZACIÓN PSICOMÉTRICA DE UN INSTRUMENTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR EDUCATIVO UNIVERSITARIO COLOMBIANO.
- Chiang, M. (2010). RELACIONES ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL.
- Chiavenato, I. (2009). COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, LA DINAMICA DEL ÉXITO EN LAS ORGANIZACIONES.
- Collie, R. J., Shapka, J. D., & Perry, N. E. (2011). PREDICTER TEACHER COMMITMENT: THE IMPACT OF SCHOOL CLIMATE AND SOCIAL-EMOTIONAL LEARNING.
- Ecuador, A. C. (2012). CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR.
- Elgegren, U. (2015). FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN ESTABLECIMIENTOS DE SALUD.
- Giraudier, M. (2004). COMO GESTIONAR EL CLIMA LABORAL.
- González Millán, J. J., & Parra Penagos, C. O. (2008). CLIMA ORGANIZACIONAL, MOTIVACIÓN, LIDERAZGO Y SATISFACCIÓN DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL VALLE DE SUGAMUXI Y SU INCIDENCIA EN EL ESPÍRITU EMPRESARIAL.
- Gonzalez, J., & Parra, C. (2008). CLIMA ORGANIZACIONAL, MOTIVACIÓN, LIDERAZGO Y SATISFACCIÓN DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL VALLE DE

- SUGAMUXI Y SU INCIDENCIA EN EL ESPIRITU EMPRESARIAL .
- THE STRESS EXPERIENCED BY EMPLOYEES?
- Guerreo, J., Cañedo, R., Rubio, S., Cutiño, M., & Fernandez, D. (2006). CALIDAD DE VIDA Y TRABAJO. ALGUNAS CONSIDERACIONES SOBRE EL AMBIENTE LABORAL DE LA OFICINA.
- Salazar C., C. M., Peña Vargas, C. S., Ceja Mendoza, A. P., & Del Río Valdivia, E. (2015). DISEÑO Y VALIDACIÓN DE UN INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CENTROS ESCOLARES DEL NIVEL SUPERIOR.
- Gülcimen, Y., & De Rivera, J. (2010). MEASURING THE EMOTIONAL CLIMATE OF AN ORGANIZATION.
- Salazar, C., Peña, C., Ceja, A., & Del Rio, E. (2015). DISEÑO Y VALIDACIÓN DE UN INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE CENTROS ESCOLARES DE NIVEL SUPERIOR.
- Hellrieger, D., & Slocum, J. (1974). ORGANIZATIONAL CLIMATE: MEASURES RESEARCH AND CONTINGENCIES.
- Salman, e. A. (2010). IMPACT OF EMPLOYEES MOTIVATION ON ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS.
- Méndez, L., & Peña, J. (2007). MANUAL PRÁCTICO PARA EL DISEÑO DE LA ESCALA LINKERT.
- Mladinic, A., & Isla, P. (2002). JUSTICIA ORGANIZACIONAL ENTENDIENDO LA EQUIDAD DE LAS ORGANIZACIONES.
- Segredo, A. M., & Diaz, P. (2011). CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN DEL COORDINADOR DOCENTE DE ESTADO EN LA MISION MEDICA CUBANA.
- Moos, R. H. (1973). SYSTEMS FOR THE ASSESSMENT AND CLASSIFICATION OF HUMAN ENVIRONMENTS.
- Shoraj, D., & Llaci, S. (2015). MOTIVATION AN ITS IMPACT ON ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS IN ALBANIA BUSINESS.
- Omar, A. (2006). JUSTICIA ORGANIZACIONAL, INDIVIDUALISMO-COLECTIVISMO Y ESTRES LABORAL.
- Siqueira, M. (2008). MEDIDAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.
- Ortega, J. (2016). INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL. EN: INCIDENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DE LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS:ANÁLISIS PARA UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR [IES] EN ECUADOR.
- Vázquez Martínez, R., & Guadarrama Granados, J. d. (2001). EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN TECNOLÓGICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR.
- Patlan, J., Martinez, E., & Hernandez, R. (2012). EL CLIMA Y LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL Y SU EFECTO EN LA SATISFACCIÓN LABORAL.
- Perez, M., & Lee, S.-L. (2011). SÍNDROME DE BORNOUT ENTRE HOMBRES Y MUJERES MEDIDOS POR EL CLIMA Y LA SATISFACCIÓN LABORAL.
- Placencia, N. (2013). LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL.
- Reinoso Alarcón, H., & Araneda Cea, B. G. (2007). DISEÑO Y VALIDACIÓN DE UN MODELO DE MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL BASADO EN PERCEPCIONES Y EXPECTIVAS.
- Sahni, S. P., & Kumar, V. (2012). CAN WE BLAME THE CLIMATE OF AN ORGANIZATION FOR

## ANEXOS

### CUESTIONARIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

#### **CLOB** PROPÓSITOS U OBJETIVOS

1. En esta organización se definen claramente los objetivos y resultados esperados en cada nivel
2. Todas las áreas y niveles de la organización son tenidas en cuenta para hacer los presupuestos
3. Los objetivos esperados son coherentes con los recursos asignados
4. Se evalúa la dificultad de conseguir los objetivos antes de establecerlos formalmente
5. Existe la posibilidad de negociar el presupuesto con las instancias de la organización
6. La misión de la organización está siempre presente en el establecimiento de los objetivos
7. Mi opinión se tiene en cuenta para el establecimiento de objetivos en mi dependencia.
8. La organización siempre nos comunica los resultados obtenidos en el periodo anterior

#### **CRE** RELACIONES ENTRE MIEMBROS

##### **CREC** Comunicación

En esta organización...

1. La comunicación con el jefe inmediato es fluida, clara y siempre hay retroalimentación
2. Cuando las directivas dan una indicación, el jefe inmediato siempre la comunica a tiempo
3. Cuando se da alguna situación que me afecta, el jefe inmediato está disponible para escuchar
4. Mi jefe inmediato genera la confianza para decirle cuando algo afecta el trabajo
5. En la Universidad se promueve la comunicación tanto con los jefes inmediatos como con las máximas autoridades

##### **CRET** Trato interpersonal

En esta organización...

1. El jefe inmediato o supervisor ayuda a mejorar cuando alguien hace algo mal
2. Mi jefe inmediato o supervisor sabe cómo se hacen las cosas y siempre está pendiente del subalterno
3. Los jefes o supervisores escuchan y respetan la opinión de todos aunque decidan otra cosa
4. Se valora a los trabajadores sin importar el cargo que ocupan
5. Las autoridades ayudan a mejorar cuando alguien hace algo mal

##### **CREM** Manejo de los conflictos

En esta organización...

1. El jefe inmediato maneja los conflictos y se resuelven fácilmente sin ir a las máximas autoridades
2. Los problemas siempre se resuelven a través del dialogo.
3. Hay compañerismo entre los trabajadores.
4. Existe confianza entre los compañeros para conversar sobre cualquier tipo de problema

#### **CES** LA ESTRUCTURA Y MECANISMOS DE SOPORTE DE LA GESTION

##### **CESES** Espacios infraestructura y lugar de trabajo

En esta organización...

1. El espacio físico en de trabajo es adecuado
2. Da gusto llegar a trabajar aquí
3. Los puestos de trabajo son cómodos y agradables
4. Se tiene todo lo que se necesita en el lugar de trabajo

### **CESTR Estructura, jerarquía y responsabilidades**

1. La estructura de niveles y cargos en mi área, departamento o facultad es adecuada para cumplir con los objetivos.
2. Se puede identificar quien es responsable de cada actividad en mi área, departamento y/o facultad.
3. Se puede identificar quien es responsable de cada actividad en la Universidad.
4. La forma como está estructurada la Universidad en áreas, departamentos y facultades contribuyen al desarrollo adecuado de mi trabajo
5. Las actividades y responsabilidades (funciones) están claramente diferenciadas entre los funcionarios de mi área, departamento o facultad

### **MECANISMOS DE APOYO**

#### **CMAT Tecnologías de soporte y herramientas tecnológicas**

En esta organización...

1. Capacitan/entrenan al personal para mejorar el desarrollo de las actividades
2. Las capacitaciones/entrenamientos ayudan efectivamente a hacer mejor el trabajo
3. Las solicitudes de capacitación/entrenamiento son escuchadas
4. Los equipos y tecnología con los que se cuenta para el desarrollo del trabajo son adecuados
5. La tecnología con que cuento me permite aprovechar mi potencial y hacer mi trabajo bien
6. Siempre me entero de las jornadas de capacitación incluso cuando no estoy incluido(a) en ellas.

#### **CMAP Procesos, procedimientos y funciones**

1. Las funciones y procedimientos son claros, permitiendo hacer rápidamente el trabajo
2. Los procedimientos permiten hacer el trabajo no importa si me cambian de área o división.
3. Cada vez que se requiere reemplazar al jefe o supervisor, se puede hacer porque los procesos son claros
4. Aquí, todos los que hacen el mismo trabajo, tienen funciones similares.
5. Es fácil reemplazar a alguien que hace el mismo trabajo en otra dependencia

#### **CRCM RECOMPENSAS**

1. En esta universidad hay reales oportunidades de crecimiento profesional
2. La universidad permite capacitarse para optar a cargos de mayor jerarquía dentro de ella
3. Siento que me pagan una suma justa para el trabajo que hago.
4. Los beneficios adicionales que se reciben son buenos.
5. Cuando se hace un buen trabajo, se recibe el reconocimiento que se debería recibir.
6. Mi jefe inmediato siempre reconoce cuando hago un buen trabajo.

#### **CLID EL LIDERAZGO**

En esta organización...

1. Las autoridades conocen y monitorean los resultados de las dependencias.
2. El cambio y la innovación en lo que se hace, se ve comúnmente en esta universidad.
3. Se promueven reuniones entre autoridades y trabajadores para escuchar sus opiniones.
4. Se puede contar con los recursos de otras dependencias para mejorar la efectividad y la eficiencia.
5. El trabajo en equipo es fundamental para lograr los resultados.
6. Las autoridades promueven que los jefes directos tengan las decisiones sobre los trabajadores.
7. Las autoridades promueven el trabajo entre dependencias.
8. Mi evaluación se hace en función de la calidad, eficiencia y efectividad de mi trabajo.
9. Mi supervisor es bastante competente en la ejecución de su trabajo.

**Propiedades psicométricas**

**Análisis de fiabilidad**

<b>PROPIEDADES PSICOMÉTRICAS DE LA ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL</b>						
<b>ANÁLISIS DE FIABILIDAD POR DIMENSIÓN</b>	Kaiser-Meyer-Olkin.	Chi-cuadrado aproximado	gl	Sig.	Alfa de Cronbach	N de elementos
PROPÓSITOS U OBJETIVOS	,923	2400,774	28	0,000	0,923	8
RELACIONES ENTRE MIEMBROS	,933	4881,398	91	0,000	0,945	14
LA ESTRUCTURA Y MECANISMOS DE SOPORTE DE LA GESTIÓN	,882	2032,331	36	0,000	0,883	9
MECANISMOS DE APOYO	,896	3477,720	55	0,000	0,924	11
RECOMPENSAS	,842	1383,191	15	0,000	0,879	6
EL LIDERAZGO	,914	1837,654	36	0,000	0,887	9
<b>ESCALA TOTAL</b>					<b>0,976</b>	<b>57</b>



Cuenca, 25 de Julio de 2016

Señora Licenciada  
**ANA LUISA GUIJARRO CORDERO**  
RECTORA SUBROGANTE DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

Su Despacho,

Luego de desearle el mayor de los éxitos en la Institución que Ud. tan acertadamente dirige, la presente tiene por objeto solicitar se nos conceda la autorización a nosotros: Araceli Jessenia Rodas Ávila con C.I. 0104231998 y Eduardo Daniel Flor Cedillo con C.I. 0104097407, ex alumnos de esta prestigiosa casa de estudios, la realización de un diagnóstico sobre el Clima Laboral al personal Administrativo de la Universidad Católica de Cuenca, el mismo que será usado como proyecto previo a la obtención del título de Magister en Dirección de Talento Humano en la Universidad Espíritu Santo de Guayaquil.

Es necesario mencionar también, que este es un proyecto de investigación y por lo tanto los datos obtenidos, fuentes y otros aspectos derivados del mismo, serán tratados con la consideración correspondiente, salvaguardando siempre la integridad institucional.

Antelando nuestro profundo agradecimiento a su favorable acogida,

Atentamente,

  
Araceli Rodas Ávila  
C.I. 0104231998

  
Eduardo Flor Cedillo  
C.I. 0104097407

