



Universidad Técnica Particular de Loja
La Universidad Católica de Loja



UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE PSICOLOGÍA

**“Diagnóstico Organizacional y propuesta de intervención en
relación al clima laboral de los CITTES pertenecientes al área
Técnica de la Universidad Técnica Particular de Loja durante el
periodo Septiembre 2009 – Marzo del 2010”**

Tesis Previa a la obtención del
Titulo de Licenciatura en Psicología

AUTORAS:

Rita Isabel Burneo Toro
Diana Yajaira Castro Guerrero

DIRECTORA:

Lic. Rocío Ramírez Zhindón

**LOJA –ECUADOR
2010**



Universidad Técnica Particular de Loja
La Universidad Católica de Loja



CERTIFICACIÓN

Licenciada:
Rocío Ramírez Zhindón
Docente de la Escuela de Psicología de la U.T.P.L.

Directora de Tesis:

CERTIFICA:

Que el trabajo titulado: **“Diagnóstico Organizacional y propuesta de intervención en relación al clima laboral de los CITTES pertenecientes al área Técnica de la Universidad Técnica Particular de Loja durante el periodo septiembre 2009 marzo 2010”** fue dirigido y revisado exclusivamente de acuerdo a los requerimientos de la Universidad; cuyas autoras son las Srta. Rita Isabel Burneo Toro y la Srta. Diana Yajaira Castro Guerrero, por lo que autorizo su presentación y defensa previa a la obtención del grado en Psicología.

Loja; Junio 2010

.....
Lic. Rocío Ramírez Zhindón
DIRECTOR DE TESIS



Universidad Técnica Particular de Loja
La Universidad Católica de Loja



AUTORÍA

Las opiniones respecto a la ejecución, resultados
y análisis de la presente Tesis son de exclusiva

Responsabilidad de las autoras.

Las citas y transcripciones han
sido debidamente señaladas

.....
Rita Isabel Burneo Toro

.....
Diana Yajaira Castro Guerrero



AGRADECIMIENTO

Al culminar nuestros estudios universitarios, nos corresponde dejar constancia de nuestro agradecimiento en primer lugar a Dios Todopoderoso por sus bendiciones a lo largo de todo el camino recorrido.

A la Universidad Técnica Particular de Loja, en especial a todos los Directivos, Docentes y Administrativos del Área Técnica, quienes de forma desinteresada nos brindaron su colaboración y tiempo para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Gracias también al cuerpo docente de la Escuela de Psicología por las enseñanzas teóricas-prácticas recibidas en las aulas universitarias, en especial en estos últimos pasos para la ejecución de nuestra meta, a Rocío, por su tiempo, paciencia, guía, colaboración y amistad que nos brinda.

Igualmente deseamos agradecer a nuestras familias en especial a nuestros padres por su apoyo, ánimos y confianza que nos ha servido para la lucha larga de nuestra carrera; también a nuestros queridos hermanos, sobrinos que con su experiencia y alegría nos han dado ese aliento en los momentos difíciles.

Y un especial agradecimiento a Cecibel, Marco Jiménez y Geovanny Cuenca quienes día a día nos apoyaron con nuevas ideas y ante todo nos soportaron en los momentos difíciles dándonos una voz de aliento las mismas que servirán de pilar fundamental para nuestras vidas.



DEDICATORIA

La presente quiero dedicar a la memoria de mi padre el cual era un señor, muy bien plantado, sus manos eran rudas centinelas que guardaban la paz del hombre honrado. Pero un 28 de junio la muerte, trama absurda de la vida se ha llevado a mi padre; yo era su niña mimada, la hija de sus ensueños, y se me fue de repente, sin decirme un "**hasta luego**". Mi padre se me había ido, tenía el corazón herido y nunca pude oír cuando dijo: "hija, siempre estaré contigo".

También dedico a mi madre la cual me llena de bendiciones cada día; cinco letras tiene un ángel, que me cuidó en su vientre, me llevó por mil caminos, me enseñó a ser valiente, yo considero a mi madre como mujer hermosa y como madre admirable.

A una mujer que aunque que está lejos de mí, su cariño y apoyo ha sido fundamental a mi tía Janeth.

A una persona muy especial que supo apoyarme en muchos momentos de mi vida y me enseñó a levantarme Danny.

Las personas que me apoyan, escuchan cuando los necesito brindándome algo muy valioso que es la amistad Marco J., Geovanny C, Cecibel V.

Finalmente a mis hermanos Mauro, Jairo, Doris; mis sobrinos que con sus sonrisas me recuerdan lo hermoso de la vida: Carlos, Cristian, María José, Domenica, José Alejandro, Alejandra, María Belén

DIANA CASTRO



Universidad Técnica Particular de Loja
La Universidad Católica de Loja



CESIÓN DE DERECHOS

RITA ISABEL BURNEO TORO y DIANA YAJAIRA CASTRO GUERRERO, declaramos conocer y aceptar la disposición del Art. 67 de Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: forman parte del Patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnico y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o Institucional (operativo) de la Universidad”.

.....
Rita Isabel Burneo Toro
AUTORAS

.....
Diana Yajaira Castro Guerrero
AUTORAS



RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo investiga la importancia del Diagnostico Organizacional en relación al Clima Laboral, como una herramienta fundamental para conocer la satisfacción del personal en el ámbito laboral. Este se desarrolla en el Área Técnica de la Universidad Técnica Particular de Loja.

La muestra considerada 147 colaboradores pertenecientes a los siguientes CITTES: UPSI, UDIA, UCG, VALLE TECNOLOGICO, ARTE Y DISEÑO, GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

El instrumento utilizado fue la encuesta de Clima Laboral tomando en cuenta el modelo utilizado fue el de (Litwin y Stringer, 1968), adaptado para esta institución, que estuvo dirigida al siguiente personal: directores, docentes investigadores, docente accidental postulante y personal administrativo.

Dentro del contexto estudiado se llega a la conclusión que la rama de psicología organizacional es un tema nuevo, ocurriendo lo mismo con el diagnostico Organizacional en relación al clima laboral que dentro de la U.T.P.L., esta rama de Psicología empieza a surgir de manera que se determina la manera de implementar, una cultura organizacional, basada en la satisfacción laboral.

Fundamentada en las conclusiones y resultados obtenidos que se plantea una propuesta de intervención para la resolución de determinadas variables encontradas en la mayoría de CITTES investigados las cuales se basan: motivación, comunicación y trabajo en equipo.



INTRODUCCIÓN

La tesis que a continuación se presenta, realiza un estudio del diagnóstico organizacional a través de la medición del Clima Laboral en los siguientes CITTES del Área Técnica, siendo un tema de gran interés tanto para la universidad como para la Escuela de Psicología.

A partir de ello conceptualizamos a la Universidad Técnica Particular de Loja como, una organización Universitaria con un conjunto de personas que utilizan Tecnología e interactúan para lograr objetivos comunes siendo nuestro estudio el análisis del comportamiento Humano enfocado a la obtención de mayor eficiencia y éxito en el funcionamiento de la organización en sus distintas áreas, incrementando el bienestar de sus integrantes y el desarrollo social.

Es por ello que en la presente tesis de psicología organizacional, diagnóstico organizacional, clima laboral, y las diferentes variables a medir entre las cuales tenemos: estructura Organizacional, Remuneraciones, Responsabilidad, Toma de Decisiones, Apoyo y Conflicto.

Tomado en cuenta lo anteriormente citado la investigación realizada a permitido indagar el estado actual de la organización en cuanto al recurso humano, sus fortalezas y debilidades determinando que existe una necesidad de:

- Profundizar el tema de Psicología Organizacional dentro de la Universidad.
- Desarrollar mecanismos para la mejora de condiciones de trabajo.
- Fortalecer líneas de investigación de la Psicología Organizacional.

En el cual el objetivo general de este trabajo, es el Elaborar un Diagnóstico de clima laboral además de proponer un plan de intervención referente a las debilidades identificadas en los CITTES pertenecientes al área técnica de Universidad Técnica Particular de Loja, durante el periodo septiembre 2009 marzo 2010.

Y como objetivos específicos tenemos:



Universidad Técnica Particular de Loja
La Universidad Católica de Loja



- Investigar, examinar y recolectar información bibliográfica referente a procesos, técnicas de medición y teorías de la Psicología Organización y clima laboral.
- Aplicar los instrumentos de aplicación en los diferentes CITTES del área técnica de la Universidad Técnica Partícula de Loja.
- Análisis y tabulación de datos obtenidos en los instrumentos aplicados.
- Diseñar un proceso de intervención partiendo del diagnostico organizacional de los CITTES del área técnica.

Finalmente la meta establecida atreves de los objetivos nombrados fueron cumplidos exitosamente.



ESQUEMA DE CONTENIDOS

1. Capítulo I: Aspectos Generales	
1.1 Psicología Organizacional -----	1
1.1.1 Definición de Psicología Organizacional -----	1
1.1.2 Origen de la Psicología Organizacional -----	2
1.1.3 Campos de acción -----	9
1.2. Diagnostico Organizacional -----	10
1.2.1 Definición -----	10
1.2.2 Fundamento y perspectiva del diagnóstico -----	11
1.2.3 Diagnostico, Desarrollo y eficiencia de una organización -----	13
.	
1.3 Clima Organizacional -----	17
1.3.1 Definición y Características -----	17
1.3.2 Tipos de Clima Laboral -----	19
1.3.3 Medición del clima laboral -----	21
1.3.4 Modelo Dimensional de Litwin y Stringer -----	24
1.3.5 Variables -----	25
1.3.5.1 Estructura Organizacional -----	26
1.3.5.2 Remuneraciones -----	28
1.3.5.3 Responsabilidad -----	32
1.3.5.4 Toma de decisiones -----	33
1.3.5.5 Apoyo -----	35
1.3.5.6 Conflicto -----	37
2. Capítulo II: Área Técnica	
2.1 Reseña Histórica -----	39
2.1.1 Estructura de los CITTES -----	40
2.1.1.1 ARTE Y DISEÑO -----	41
2.1.1.2 UCG -----	43
2.1.1.3 UDIA -----	45



2.1.1.4	UPSI -----	47
2.1.1.5	GESTION DEL CONOCIMIENTO -----	49
2.1.1.6	VALLE TECNOLOGICO -----	51

3. Capítulo III: Metodología

3.1	Investigación Descriptiva -----	53
3.1.1	Tipos de Investigación Descriptiva -----	54
3.2	Población y Muestra -----	56
3.3	Recogida de Información -----	57
3.4	Instrumento -----	58

4. Capítulo IV: Análisis de Resultados

4.1	Análisis de Resultados por CITTES -----	60
4.1.1	CAD: CITTES de Arte y Diseño -----	61
4.1.2	UCG: Unidad de Ingeniería Civil, Geología y Minas -----	73
4.1.3	UDIA: Unidad de Diseño e Investigación en Arquitectura -----	85
4.1.4	UPSI: Unidad de proyectos y Sistemas Informáticos -----	97
4.1.5	Gestión del Conocimiento -----	108
4.1.6	Valle Tecnológico -----	120

5. Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

5.1	Conclusiones Generales -----	132
5.2	Recomendaciones Generales -----	134

6. Capítulo VI: Propuesta de Intervención

6.1	En el ámbito de Motivación, Comunicación, Trabajo en Equipo -----	135
-----	---	-----

7. Capítulo VII: Bibliografía.

8. Capítulo VIII: Anexos



Universidad Técnica Particular de Loja
La Universidad Católica de Loja



CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES



CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1 PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

1.1.1 DEFINICIÓN

La psicología Organizacional se la percibe como una disciplina que surge de las industrias y se expande hacia otro tipo de instituciones, hasta lograr su consolidación en la década de 1970.

Se la considera como la rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales, al interior de las organizaciones y a través de las formas en que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas.

Al hablar de fenómeno psicológicos se refiere al comportamiento, los sentimientos, las actitudes, los valores de la persona y su desarrollo bien sea en su relación con un grupo, con otro individuo, o consigo mismo pero siempre en el contexto de una organización.

Dentro de esta temática encontramos a (E.H. Schein 1980) quien considera al psicólogo industrial como el precursor que estudiaba tradicionalmente en las décadas de 1920, 1930 o 1940 con un enfoque más limitado, los mismos fenómenos que en la actualidad ocupan la atención del psicólogo organizacional quien ha podido incorporar una visión sistemática de los mismos.

Años más tarde (D.P. Schultz, 1982) indica que el psicólogo industrial estudia la repercusión de los elementos formales e informales de la empresa, tienen en la productividad, motivación y el trabajo en equipo, mientras que omite otros procesos como la selección de personal, el adiestramiento y desarrollo, el liderazgo, la motivación, la satisfacción y la participación activa en el trabajo .

Para efectos de esta investigación luego de haber realizado una exhaustiva revisión bibliográfica podemos indicar que la Psicología Organizacional es el estudio científico



del comportamiento dentro del ámbito de los negocios y de la industria, interesada en el comportamiento de tres amplias clasificaciones de individuos: trabajadores, administradores y consumidores, con el propósito de aprovechar al máximo la potencialidad de ejecución y satisfacción personal.

En la cual debe comprenderse la aplicación de los conocimientos y prácticas psicológicas al terreno organizacional para entender científicamente el comportamiento del hombre que trabaja, así como para utilizar el potencial humano con mayor eficiencia. Esta pretende, encontrar respuestas a numerosos y complicados problemas generados en el ambiente laboral, activar el potencial de realización del factor humano, propiciar el bienestar y satisfacción de los trabajadores, así como contribuir al desarrollo de las organizaciones.

La función del psicólogo, en consecuencia, difiere de la del experto en eficiencia, que da prioridad al incremento de la productividad.

Para concluir cabe recalcar que la importancia de la psicología organizacional se basa en comprender los fenómenos humanos al interior de las organizaciones en sus relaciones con el resto del sistema organizacional, lejos de centrarse en el estudio de la organización como tal se orienta a los individuos como integrantes de la misma.

1.1.2 ORIGEN DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

En la Psicología Organizacional las dos guerras mundiales fueron grandes catalizadores para el cambio en esta disciplina. En este resumen histórico se mostrara como el campo de la Psicología Organizacional se convirtió en lo que es ahora. (Rodríguez, 2003). A continuación podemos observar la evolución de la psicología organizacional.



Primeros Años	1900 - 1916	<ul style="list-style-type: none"> • En sus inicios, lo que ahora conocemos como Psicología Organizacional no tenía un nombre, era la convergencia de dos fuerzas que habían ido tomando impulso • La primera fuerza era la naturaleza pragmática de algunas investigaciones psicológicas básicas, la mayor parte de psicólogos eran estrictamente científicos y evitaban de forma deliberada el estudio de problemas que tuvieran que ver fuera de las fronteras de la investigación pura. • (W.L Bryan, 1904), en una conferencia en la American Psychological Association hablo de la necesidad de que los psicólogos orientaran su atención hacia el estudio de actividades y funciones concretas, las que aparecen a diario en la vida laboral. En él se refería a la necesidad de una mayor investigación en la Psicología individual pero, hubo una confusión tipográfica y el término en el texto fue sustituido por "Psicología Industrial". Así entro en la historia apareciendo por primera vez en letra impresa mucho antes de que tuviese un desarrollo teórico-conceptual y metodológico.
----------------------	--------------------	--

Primeros Años	1900 -1916	<ul style="list-style-type: none"> • La segunda fuerza importante provino de la aspiración que tenia los ingenieros industriales de mejorar la eficiencia. Un equipo formado por Frank y Lillian Gilbreth, conocidos por sus investigaciones sobre los elementos del movimiento humano, contribuyeron con información sobre tiempo y movimiento en la producción industrial. • Lillian Gilbreth; fue quién señaló que el ser humano era el elemento más importante de la industria, y que a ella le parecía que ese elemento no había recibido atención. • Walter Dill Scott; psicólogo quién durante la Primera Guerra Mundial, fue decisivo en la aplicación de procedimientos de personal dentro del ejército, quien influyó sustancialmente en el aumento de la consciencia pública hacia la psicología industrial y su credibilidad. • Frederick W. Taylor; Ingeniero de profesión, mostro que los obreros que manipulaban lingotes pesados de hierro podían ser más productivos si tenía descansos en el trabajo. Capacitar a los empleados sobre cuando trabajar y cuando descansar incrementaba la productividad por trabajador, lo que daba como resultado un aumento de sus salarios.
----------------------	-------------------	---



Primeros Años	1900 - 1916	<ul style="list-style-type: none"> • Como consecuencia de este método a Taylor, lo acusaron de explotar inhumanamente a los trabajadores por un salario mayor, debido a lo cual quedarían desempleados muchos obreros ya que se necesitarían menos. Finalmente sus métodos fueron investigados. Taylor replicó que la eficiencia incrementada llevaba a una prosperidad mayor, y que los obreros que no eran contratados para un trabajo serían llevados a otros que utilizaría mejor su potencial. • (Münsterberg, 1901); psicólogo alemán, le interesaba la aplicación de métodos psicológicos tradicionales a problemas industriales prácticos: seleccionar trabajadores, diseñar situaciones laborales y aplicar la psicología en las ventas. Algunos autores consideran a Münsterberg el padre de la Psicología Organizacional.
----------------------	--------------------	--

Primera Guerra Mundial	1917-1918	<p>La primera Guerra Mundial dio un poderoso impulso a las respetabilidades de la Psicología. Los Psicólogos creyeron que podían prestar valiosos servicios a la nación, y algunos vieron la guerra como un medio para acelerar el progreso de la profesión.</p> <p>(Yerkes, 1917); psicólogo más decisivo hizo propuestas, incluyendo métodos para seleccionar y reconocer a los reclutas con deficiencia mental, así como métodos de asignación de reclutas a puestos del ejército. Así mismo continuó insistiendo en su concepción de que la psicología podía ser de gran ayuda para la nación en tiempo de guerra. El mismo que fue nombrado presidente de la "APA".</p> <p>Los psicólogos fueron considerados profesionales capaces de hacer valiosas aportaciones a la sociedad y contribuir a la prosperidad de una compañía.</p> <p>Después de la guerra hubo un gran auge en el número de empresas de consultoría y oficinas de investigación psicológica.</p> <p>El nacimiento de estas agencias impulsó la llegada de la nueva era de la Psicología Organizacional.</p>
-------------------------------	------------------	--



Periodo Entre las dos Guerras	1919 – 1940	<ul style="list-style-type: none"> • La Psicología aplicada emergió de la guerra como una disciplina reconocida. • En 1924 comenzaron una serie de experimentos en la fabrica Hawthorne, de la Western Electric Company, los investigadores instalaron varios juegos de luces en las salas de trabajo; la productividad parecía no guardar relación con el nivel de iluminación. Luego se aplicó también el estudio de la fatiga, de los accidentes en el trabajo, de la rotación de personal y del efecto de las condiciones físicas del trabajo sobre la productividad de los empleados. Los investigadores verificaron que los resultados del experimento fueron afectados por variables psicológicas. Entonces, intentaron eliminar o neutralizar el factor psicológico, extraño y no pertinente, lo cual obligó a prologar el experimento hasta 1932, cuándo fue suspendido por la crisis de 1929. - El nivel de producción depende de la integración social: Se constató que el nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del trabajador, sino por las normas sociales y las expectativas que lo rodean. - El comportamiento social de los trabajadores: el comportamiento del individuo se apoya por completo en el grupo. - Los grupos informales: se concentraron caso por completo en los aspectos informales de la organización (grupos informales, comportamiento social de los empleados, creencias, actitudes, expectativas, etc). - Las relaciones humanas: participan en grupos sociales y se mantienen en constante interacción social. - La importancia del contenido del cargo: la especialización extrema no garantizaba más eficiencia en la organización. - El énfasis en los aspectos emocionales: Los elementos emocionales inconscientes del comportamiento humano atraen a casi todos los forjadores de la teoría de las relaciones humanas. - • Los psicólogos organizacionales se enfrentaron a una tarea de ayudar a movilizar a una nación para una guerra en dos continentes.
--------------------------------------	--------------------	--



<p>Segunda Guerra Mundial</p>	<p>1941 - 1945</p>	<ul style="list-style-type: none">• Cuando los Estados Unidos entraron en la Segunda Guerra Mundial, los psicólogos habían estudiado los problemas de selección y ubicación de empleados.• El ejército fue el primero en acudir a los psicólogos; una de las primeras misiones del comité fue desarrollar un test (Test General de Clasificación del Ejército) que pudiera clasificar a los nuevos reclutas basándose en sus habilidades.• Los psicólogos también trabajaron en el desarrollo y utilización del test de estrés situacional.• Se convocó a los psicólogos para que redujeran la ausencia laboral.• Las Fabricantes descubrió que muchas de las técnicas de los psicólogos organizacionales eran útiles, sobre todo en las aéreas de selección y entrenamiento.• La segunda guerra mundial fue un trampolín para refinar las técnicas de la psicología organizacional y afiliar las habilidades de los psicólogos aplicados.• Cada una de las dos guerras tuvo un gran efecto en la psicología organizacional, pero de una manera algo diferente:<ul style="list-style-type: none">○ La primera guerra mundial contribuyó a forma la profesión y le otorgo aceptación social.○ Mientras que la segunda guerra mundial ayudó a desarrollarla y refinarla.
--------------------------------------	---------------------------	---



Hacia la Especialización	1946 - 1963	<ul style="list-style-type: none">• La división de Psicología Industrial de la APA fue creada en 1946.• Como con cualquier disciplina en desarrollo comenzaron a cristalizar, subespecialidades y la psicología industrial se separó.• En algún momento de los años cincuenta el interés en el estudio de la organización creció capturó el interés de los psicólogos.• En los años setenta adquirió un sabor organizativo más marcado.• Los investigadores prestaron más atención a las influencias sociales que afectan la conducta dentro de las organizaciones. Términos como cambio y desarrollo aparecieron con mayor impulso organizacional.
---------------------------------	--------------------	---

Intervención del Gobierno	1964 - 1990	<ul style="list-style-type: none">• En 1978, se ordenó legalmente a las compañías demostrar que sus test de empleo no discriminaban, además las normas gubernamentales nuevas no se limitaban solo a pruebas de lápiz y papel, abarcaban todos los procedimientos utilizados para adoptar todo tipo de decisión personal. <p>La psicología Organizacional tenía que servir dos autoridades definitivas una de ellas era la realización de trabajo de alta calidad, y la segunda autoridad era la vigilancia y evaluación del gobierno.</p> <ul style="list-style-type: none">• Presta atención a las normas y parámetros legales de los que nunca tuvieron que ocuparse los profesionales que nos presidieron.
----------------------------------	--------------------	--



Actualidad	1991 - HOY	<ul style="list-style-type: none">• En los años noventa implica prestar atención a las normas y parámetros legales de los que nunca tuvieron que ocuparse los profesionales que nos presidieron.• (Zepeda, 1999) la nombra como rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones, a través de las formas que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas• (Mazabel, 2000) menciona que psicología organizacional estudia la interrelación entre los trabajadores y la empresa.• En la actualidad, esta rama juega un papel muy importante, frente a nuevos retos como la globalización; la mayoría de las personas todos los días entran en contacto con organizaciones, ya sea porque trabajan en ellas o porque se satisfacen de alguna necesidad.
-------------------	-------------------	---



1.1.3 CAMPOS DE ACCIÓN

Las actividades profesionales de los psicólogos especializados en esta rama pueden agruparse en seis campos generales.

- **Selección y Colocación:**

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Están dedicados al estudio de puestos de trabajo y a determinar hasta qué punto las pruebas pueden predecir el desempeño en estos puestos. También se ocupa de la colocación de empleados, a fin de identificar aquellos puestos de trabajo más compatibles con los intereses y habilidades individuales.

- **Capacitación y Desarrollo:**

Se refiere a la formación del personal para sus áreas específicas además de mejorar aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras.

- **Evaluación del desempeño:**

Este es el proceso de identificación o normas para determinar qué también desempeñan los empleados en sus puestos de trabajo; sus objetivos principales son medir el potencial humano, mejorar el desempeño y estimular la productividad.

- **Desarrollo de la Organización:**

Se encamina a facilitar el proceso de crecimiento organizacional. Lo primordial es que debe existir una visión la cual la podemos definir como el estado futuro que deseamos.



Esta visión recoge las aspiraciones del director general: “hacia estas aspiraciones deben ir encaminados los esfuerzos y las acciones de todos los miembros”. Para lograrlo es fundamental que la visión corporativa aglutine los intereses de todos los agentes, internos y externos, que interactúan.

- **Calidad de la vida Laboral:**

Se refiere al carácter positivo o negativo de un ambiente laboral. La finalidad básica es crear un ambiente que sea excelente para los empleados, además de que contribuye a la salud económica de la organización.

- **Ergonomía:**

Se utiliza para determinar cómo diseñar o adaptar el lugar de trabajo al trabajador a fin de evitar distintos problemas de salud y de aumentar la eficiencia.

1.2 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

1.2.1 DEFINICIÓN:

Según algunos autores se puede definir al Diagnóstico Organizacional de la siguiente manera: (Rivera, 1998) inscribe al concepto de diagnóstico dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico, además de ser un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales.

(Worley, 2001) Lo señala como una herramienta de la dirección que corresponde a un proceso de colaboración entre los miembros de la organización y el consultor para recabar información pertinente, analizarla e identificar un conjunto de variables que permitan establecer conclusiones.

Es decir; que el Diagnóstico es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución interesadas en plantear soluciones a



situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un auto-análisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática. Cuyo objetivo principal radica en cuantificar el estado de madurez actual de la institución con los estándares nacionales o internacionales que debería manejar la empresa, identificando de una manera rápida, precisa y concisa las áreas potenciales de desarrollo.

Dentro del Diagnóstico Organizacional encontramos sus elementos los cuales podemos dividir en tres etapas principales:

1. Generación de información:

- La forma en que se recolecta la información.
- La metodología utilizada para recopilar la información.
- La frecuencia con que se recolecta la información.

2. Organización de la información

- El diseño de procedimientos para el proceso de la información.
- El almacenamiento apropiado de los datos.
- El ordenamiento de la información, de modo que sea fácil de consultar.

3. Análisis e interpretación de la información:

- Consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación.

1.2.2 FUNDAMENTO Y PERSPECTIVA DEL DIAGNÓSTICO

Podemos entender al diagnóstico como parte de una práctica profesional, en la cual un especialista, utilizando todo su conocimiento y con el cúmulo de información que



pueda inferir, podrá interpretar los problemas de la organización. Este se lo realizando una observación; esto nos permitirán realizar un diagnóstico con el cual se buscará evaluar, anticipar o ponderar las posibles alternativas para solucionar el problema.

El Diagnóstico es una técnica muy utilizada para la evaluación de todo tipo de organizaciones. Antes de su realización resulta importante saber para qué se desea efectuarlo.

A veces la resolución de un problema parece requerir de un diagnóstico organizacional; sin embargo puede abordarse por medio de técnicas sencillas que profundizan el análisis sobre las variables que son potenciales causas del efecto no deseado.

La información que brinda, es muy rica, ya que nos sirve para señalar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas que posee la empresa sobre distintas áreas, y esta información nos indica por dónde iniciar las estrategias de cambio y mejora, consolidar las áreas que funcionan satisfactoriamente. Así también es esencial para conocer la situación sobre la que se desea actuar.

El estudio de la organización no debe, en ningún caso, perder de vista que es un estudio sistémico, vale decir, que está tratando de conocer un sistema complejo, inserto en un entorno social. Cualquier análisis de una parte del sistema ha de considerar, necesariamente, las intervenciones entre esta parte y el sistema, así como también las relaciones ambientales de la organización.

Hay dos perspectivas para enfocar este problema y las cuales dan origen a dos tipos de diagnósticos:

1. Diagnóstico funcional:

Examina principalmente las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas que tienen que ver con la satisfacción del personal, mantenimiento de la organización, e innovación.



Usa un proceso en el cual el auditor asume la responsabilidad casi total del diseño y la conducción del mismo. Dentro de esta perspectiva los métodos más usados son la entrevista, análisis de las redes de comunicación el cual se refiere a cuestionario especializado que descubre el proceso de difusión de un mensaje.

La comunicación también es uno de los métodos utilizados por la perspectiva funcionalista, la cual sirve para conocer las experiencias positivas y negativas que existen dentro de una empresa.

2. Diagnóstico cultural:

Es una sucesión de acciones cuya finalidad es descubrir los valores y principios básicos de una organización, el grado en que éstos son conocidos y compartidos por sus miembros y la congruencia que guardan con el comportamiento organizacional.

1.2.3 Diagnostico, Desarrollo y eficiencia de una organización

El Desarrollo Organizacional busca instrumentar un cambio individual y organizacional para que una empresa pueda adaptarse a las fuerzas de cambio. Un término clave ¹es “cambio”.

Las intervenciones pueden comprender desde la instrumentación de cambios en el diseño de plantas, hasta proveer al personal de las experiencias para que crezca su puesto, o una efectiva comunicación para seleccionar miembros de una organización.

Según (Bennis, 1969) indica que es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios

¹ DO: Desarrollo Organizacional



(Mounton, 1969) Indican, que es necesario un plan con conceptos y estrategias, tácticas y técnicas para sacar a una corporación de una situación que constituye una excelencia.

(Lippitt, 1969) Señaló: que el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones, mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos.

El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. Cuando entramos en el mundo de la teoría se analizan una diversidad de factores, que afectan el comportamiento de los individuos en el seno de la misma. En ese sentido, el comportamiento organizacional se encarga del estudio y la aplicación de los conocimientos relativos, a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. El clima de trabajo constituye de hecho la personalidad de una organización, en el sentido que este está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global. En efecto frecuentemente se reconoce que el clima condiciona el comportamiento de un individuo, aunque sus determinantes son difíciles de identificar. Específicamente el Desarrollo Organizacional abordará, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

Por tal es importante centrarse en el análisis del Comportamiento del hombre en las organizaciones y su importancia e implicaciones en el ámbito organizacional y gerencial, basándose fundamentalmente en la necesidad de mejoramiento continuo y cambios que deben darse dentro de las estructuras de las organizaciones, para que de esa manera puedan responder a la misión y visión que se han establecido, y



orientar el comportamiento de los individuos hacia ese fin para alcanzar la máxima calidad y productividad, para lo cual es importante conocer cómo es el comportamiento del hombre en las organizaciones.

- **El Cambio Planeado:**

“Cambio” significa que el nuevo estado de las cosas es diferente al antiguo estado de las cosas. Envuelve “toda” la organización o una parte significativa de la misma, siendo una respuesta adaptativa al medio en que esta insertada.

El proceso del cambio planeado implica la presencia de tres elementos muy bien delimitados:

- **El Sistema:** Puede ser un individuo, un grupo, una comunidad, una organización, un país e incluso toda una región del mundo.
- **El Agente de Cambio:** Uno o varios agentes, cuya función básica consiste en proporcionar al sistema el apoyo técnico o profesional necesario para que el cambio se lleve a cabo con éxito.
- **Un Estado Deseado:** Define las condiciones específicas que el sistema, con la ayuda del agente de cambio, desea alcanzar.

- **Diagnóstico de la situación:**

Incluye todas las actividades encaminadas a lograr una visión clara de la situación, de forma que podamos determinar si realmente existe la necesidad de cambiar y, en caso de que así sea, hacia dónde deben orientarse los esfuerzos de cambio.

- **Determinación de la situación de deseada:**

En esta etapa se compara la situación actual, a partir de los resultados del diagnóstico, con la situación ideal para, posteriormente determinar una situación deseada. En



ocasiones ambas son idénticas, pero muchas veces no. La diferencia entre ésta última y la ideal consiste en lo que podríamos llamar el factor de realismo, es decir, la situación deseada es la que podemos alcanzar, aunque no represente lo óptimo.

- **Determinación de las causas de acción a seguir:**

En esta etapa el promotor del cambio elige y desarrolla los procedimientos apropiados para actuar sobre la situación que desea cambiar, con base en los resultados y la determinación de la situación deseada. Las actividades que habitualmente se llevan a cabo en esta fase del proceso son:

- Desarrollo de Objetivos.
- Elaboración de Estrategias.
- Elección de los Medios Concretos de Acción.
- Identificación de los elementos humanos involucrados en la acción.
- Establecimiento de un plan de acción
- Desarrollo de los instrumentos de control y evaluación.

- **Ejecución de las acciones:**

La puesta en práctica de la estrategia conducente al cambio, en la que también deben preverse los mecanismos de control que permitan verificar periódicamente si el plan es respetado o no, y si la experiencia adquirida indica que se marcha por buen camino hacia el logro de los objetivos.

- **Evaluación de los resultados:**

Analizar los resultados obtenidos para confrontarlos con los objetivos establecidos, a fin de medir el grado de éxito alcanzado y determinar qué factores o influencias explica esos resultados.



1.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

1.3.1 DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS:

Se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, ambiente físico en que éste se da, relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo, también se describe a la atmósfera social de una determinada empresa y que determina el grado de bienestar, satisfacción que se puede encontrar en ella.

El clima laboral es el medio ambiente, humano y físico, en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Existen valores muy importantes en las organizaciones, como el reconocimiento del trabajo, comunicación, trato justo, formación de las personas, sentido del trabajo, que constituyen los parámetros de un buen clima laboral y una gran parte de las necesidades del espíritu.

La importancia del conocimiento del clima laboral se basa en la influencia que este ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su diagnóstico para el diseño de instrumentos.

Por otra parte, el clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas como las del ambiente físico, estructurales, ambiente social, personales y propias del comportamiento, que afectan a la actuación de los individuos en la compañía, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas.

El concepto de clima organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, ambiente físico



en que éste se da, relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estos conocimientos dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Tiene una importante relación en la determinación de la cultura en una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, “mitos”, conductas y valores que forman la cultura de la organización.

El concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar:

- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa.
- Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo en aspectos positivos en sus miembros.
- Un individuo puede ver cómo el clima de trabajo es grato y sin darse cuenta contribuir con su propio comportamiento.
- Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas, planes de gestión, sistemas de contratación, despidos, etc.



- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicaciones de un mal clima laboral.

1.3.2 TIPOS DE CLIMA LABORAL

Primeramente cabe señalar la existencia de dos escuelas de estudio de clima laboral excluyentes entre sí:

- **Enfoque dimensional:** se asume que el clima es una percepción “multidimensional”, lo que explicaría la variedad de percepciones por la variabilidad en el desarrollo de cada dimensión en las distintas áreas de la organización según sus diversas circunstancias.
- **Enfoque tipológico:** en el que el clima tendría una configuración total, aún integrada por distintas propiedades, lo que explicaría la existencia de un macroclima global de la organización, y la inercia de éste.

(Likert, 1965) Propone tipos de clima que surgen de la interacción de las variables causales, intermediarias y finales, dadas a conocer en la siguiente tabla:

<p>Sistema I. Autoritarismo Explotador</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La dirección no tiene confianza a sus empleados. • La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. • Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigo, de amenazas, ocasionalmente de recompensas. • Presenta un ambiente estable y aleatorio.
<p>Sistema II.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con sus siervos. • La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores.



Autoritarismo Paternalista	<ul style="list-style-type: none">• Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores.• Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores con preocupación por parte de los subordinados.
Sistema III. Consultivo	<ul style="list-style-type: none">• La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados.• Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima.• Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en la cual la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.
Sistema IV. Participación en grupo	<ul style="list-style-type: none">• La dirección tiene plena confianza en sus empleados.• Los procesos de toma de decisiones están dimensionados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.• Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados.• Todos los empleados y todo el personal de la dirección forman un equipo de trabajo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.



1.3.3 MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL

Se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él.

Para nuestra universidad resulta importante medir y conocer el clima laboral, ya que este puede saber las relaciones interpersonales. La medición del clima laboral se suele hacer mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de una empresa, o de algún área dentro de ella que se quiera medir. Aunque existen distintos instrumentos, metodologías y encuestas, casi todos coinciden en la necesidad de calcular las propiedades o variables en dos partes: una, el clima laboral existente en la actualidad, y otra, el clima laboral efectivo.

Algunas de las variables relevantes incluyen flexibilidad, responsabilidad, estándares, forma de recompensar, claridad y compromiso de equipo. Las herramientas más comunes para medir el clima son las siguientes:

Observar el Trabajo	<ul style="list-style-type: none">• La observación directa de qué y cómo los empleados trabajan en el día a día es una forma muy precisa además completa de medir el clima organizativo• Dado el tiempo, esfuerzo que requiere este método, es también el modo de evaluación de clima más caro competitivamente.• Requiere varias observaciones en áreas representativas de la organización.• Debe realizarse a lo largo de un tiempo, requiere la involucración de un equipo de observadores altamente cualificado.
----------------------------	---



Entrevistar a Varios Miembros de los Equipos	<ul style="list-style-type: none">• Las entrevistas deber ser realizadas por expertos, pueden sustituir a las observaciones directas.• Los datos son de muy diversa índole, lo que facilita la labor de análisis de modelos y tendencias marcadas a lo largo del tiempo con información obtenida de una sola sesión.• El tiempo es menor que el de la realización de una observación directa.• Es importante que los entrevistadores posean un alto nivel de cualificación de modo que puedan ser objetivos a la hora de analizar los datos, por ello la duración debe ser la adecuada para lograr esta recogida.
Hacer una Encuesta Escrita	Se trata de la forma más eficiente a través de cuestionarios por que permite recoger información de mucha gente en poco tiempo.

La medición consiste:

- Observar, preguntar y escuchar.
- Para medir percepciones de los colaboradores respecto a la empresa.
- Que influyen en su comportamiento y productividad.
- Y poder identificar y diagnosticar objetivamente.
- En un período de tiempo determinado.
- Los problemas y sus causas.

Es necesario medir el Clima Laboral:

- Para mejorar el desempeño de las empresas.
- Permite objetivamente identificar problemas y causas.
- Para trabajar mejor mientras mejor sea el ambiente.



LOS BENEFICIOS DE MEDIR EL CLIMA LABORAL:

PARA LA EMPRESA	PARA LOS COLABORADORES
<ul style="list-style-type: none">• Identifica los problemas recurrentes que afectan el desempeño• Permite identificar las causas de los problemas• Recoge también posibles soluciones a los problemas• Al generar un mejor ambiente, reduce la rotación de personal, mejora el servicio	<ul style="list-style-type: none">• Ambiente de trabajo agradable.• Desempeño personal• Mejora las relaciones entre miembros de la empresa.• Motivación por el trabajo.

Ahora bien, la empresa que lleva adelante ambas cosas, gestión del clima en el día a día y encuestas periódicas con acciones consecuentes, tendrá una considerable ventaja sobre las demás.



1.3.4 MODELO DIMENSIONAL DE LITWIN STRINGER

(Stinger, 1978) Postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima:

ESTRUCTURA	<ul style="list-style-type: none">• Cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo del trabajo.
RESPONSABILIDAD	<ul style="list-style-type: none">• Autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.
RECOMPENSA	<ul style="list-style-type: none">• Adecuación de las recompensas recibidas por el trabajo bien hecho.
DESAFÍO	<ul style="list-style-type: none">• Impuestos en el trabajo.
RELACIONES	<ul style="list-style-type: none">• Es la percepción del ambiente de trabajo y de las buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
COOPERACIÓN	<ul style="list-style-type: none">• Existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo.
ESTÁNDARES	<ul style="list-style-type: none">• Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
CONFLICTOS	<ul style="list-style-type: none">• Son las opiniones, discrepancias y soluciones de los problemas tan pronto nazcan.
IDENTIDAD	<ul style="list-style-type: none">• Es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.



1.3.5 VARIABLES (Días, 1999):

Las variables consideradas en el concepto de clima organizacional son:

- **Variables del ambiente físico:** espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinas, etc.
- **Variables estructurales:** tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- **Variables del ambiente social:** compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- **Variables personales:** aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- **Variables propias del comportamiento organizacional:** productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.

Todas estas variables configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma.

Estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la *cultura* en una organización, entendiendo a esta última el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización, en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes



indicamos que los miembros tenían respecto a su empresa, determinan las creencias, “mitos”, conductas y valores que forman la cultura de la organización.

Se refiere a un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que hace que se distingan unas de otras.

1.3.5.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

(Rosenzweig, 1988) Consideran a la estructura como el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización. Sin embargo, la estructura de un sistema social no es visible de la misma manera que en un sistema biológico o mecánico. No puede ser vista pero se deriva de las operaciones reales y el comportamiento de la organización.

Se puede decir que es el marco en el que se desenvuelve la organización, desde un punto de vista más amplio, comprende tanto la estructura formal (que incluye todo lo que está previsto), como la estructura informal (que surge de la interacción entre los miembros y con el medio externo) dando lugar a la estructura real de la organización.

Aunque los buenos organigramas intentan hacer que sus niveles se ajusten a los niveles de importancia de la empresa, no siempre lo logran. Este problema puede manejarse al describir el mejor indicador del status: los niveles salariales y las bonificaciones.

Algunos beneficios del organigrama funcional el cual representa la organización dentro de una organización son los siguientes:

- Obliga a sus autores a aclarar sus ideas.
- Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la compañía, mejor de lo que podría hacerse por medio de una larga descripción.
- Muestra quién depende de quién.
- Indica algunas de las peculiaridades importantes de la estructura de una compañía, sus puntos fuertes y débiles.



- Sirve como historia de los cambios, instrumento de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la compañía.
- Se utiliza como guía para planear una expansión, al estudiar los cambios que se propongan en la reorganización, al hacer planes a corto y largo plazo, y al formular el plan ideal.
- **Organización Formal**

Está conformada por las partes que integran a la organización y las relaciones que las vinculan, incluyendo las funciones, actividades, relaciones de autoridad, dependencia, responsabilidades, objetivos, manuales, procedimientos, descripciones de puestos de trabajo, asignación de recursos, y todo aquello que está previamente definido de alguna manera.

Puede tener forma escrita y pública o no, pero siempre se refiere a procesos, tareas y comunicaciones que habrán de tener lugar entre sus miembros. Por lo tanto, un plan, programa, presupuesto, instructivo, las interrelaciones previstas entre el personal, forman parte de la estructura formal.

Es habitual que se considere equivocadamente a un organigrama como la estructura de una organización, pero en realidad, si bien muestra la distribución de actividades, relaciones de dependencia, líneas de comunicación previstas, asignación de responsabilidades, etc., no es más que un modelo de representación simplificado de la estructura organizacional formal. No obstante es de gran utilidad para lograr una rápida visualización de algunos aspectos formales sumamente importantes.

Para que una administración sea eficiente requiere que su estructura esté equilibrada internamente y adaptada al ambiente para lograr objetivos, facilitando la realización de las operaciones conducentes a ello.

Para (Simon, 1969), la estructura formal establece conjuntos de prescripciones y expectativas respecto a los miembros de la organización que son responsables de determinadas acciones y decisiones, establece una estructura de objetivos y metas



que servirán como criterio de elección entre alternativas en las diferentes áreas o partes de la organización.

(Sherwood, 1961) La estructura formal expresa los procesos de acción mutua entre sus miembros, define las especialidades de trabajo y las líneas de comunicación. Los procesos reales sin embargo, no siempre siguen estas líneas de interacción, sino que se entremezclan con procesos informales.

- **Organización Informal**

Se conforma a partir de las relaciones entre las personas que comparten uno o varios procesos de trabajos dentro de la organización. En este sentido, comprende aspectos referidos, o que tienen que ver, con valores, intereses, sentimientos, afectos, liderazgo y toda la gama de relaciones humanas que no pueden ser determinadas previamente. Simplemente son producto de la interacción humana y del juego de personalidades, grupos, etc.

Lo informal está caracterizado por una actividad colectiva que no está orientada específicamente hacia los objetivos, pero que es necesaria para alcanzarlos. La suma de la estructura formal y la informal da como resultado la estructura total, que es la real.

1.3.5.2 REMUNERACIÓN

Al encarar la estructura organizacional, suele ser normal centrarse en aspectos como el reconocimiento, la selección o la gestión del despido. Estos elementos, siendo importantes, no constituyen la base de una organización, puestos que estos han de tener en cuenta de un modo muy importante el “durante” del trabajador, es decir, el periodo en el que el trabajador mantiene una relación con la empresa.

Las remuneraciones tratan de averiguar si la empresa tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. En el área comercial, la remuneración se utiliza



como instrumento para crear un espíritu combativo entre los vendedores, por ejemplo estableciendo premios anuales para los mejores. Es fácil reconocer el prestigio de quienes lo ostentan habitualmente, pero cuesta más ofrecer una distinción a quien por su rango no suele destacar. Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente.

La remuneración no es otra cosa que una percepción, está relacionado con observar si quienes nos rodean o con quienes nos relacionamos, perciben el valor que nosotros tenemos de nosotros mismos. El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones.

El estímulo es un reanimante una fuerza que entusiasma a la persona que por ende impulsa a desarrollar nuevas y mejores ejecutorias. La motivación abarca la gestión, las actitudes, los apoyos gerenciales que enmarcan el buen trato y el justo reconocimiento a los desempeños exitosos de un empleado. Un trabajador motivado es un ser con deseos de cumplir correctamente con las tareas encomendadas, e incluso, ir más allá, trascender hacia la calidad y la excelencia, cuando se da más de lo solicitado.

El momento de hacer un reconocimiento es definitivo para que logre causar un efectivo impacto en la mente y actitudes del reconocido. Y se corre el peligro de hacerlo inoportunamente, es decir, fuera del tiempo adecuado para hacerlo.

Las remuneraciones a destiempo permiten que el trabajador piense y analice los efectos de sus buenos desempeños, así como la indiferencia o menosprecio por parte de la directiva de sus logros laborales.

Entonces, pensemos y desarrollemos una cultura gerencial previsiva oportuna frente a los exitosos desempeños de nuestros colaboradores: considerar con anticipación, compartir con los equipos de trabajo metas y estímulos, y especialmente, cumplir lo prometido, porque nada hay más grave para un clima laboral que el incumplimiento de pactos y condiciones acordadas con el personal, y particularmente, el incumplimiento



de los reconocimientos y motivaciones que ellos, mínimo, esperan de sus buenos resultados.

Inmediatamente se conozca el logro de un compañero, se debe hacer el reconocimiento, y no postergar por ningún motivo, la expresión del justo y proporcionado elogio de una tarea bien hecha o una metas correctamente alcanzadas.

Si el logro es de gran magnitud, con impactos positivos para un departamento, para toda la organización, o de gran beneficio para los procesos productivos o de comercialización, o con importantes mejoramientos en la atención al cliente, se debe planear el momento y modo apropiado, para que se brinde un reconocimiento acorde a dichos logros.

El “valor propio” se construye a partir de los juicios que emitimos sobre nosotros y que hemos construido a partir de nuestros éxitos, nuestros fracasos y de los juicios que hemos recibido de otras personas sobre nosotros. Por ello la remuneración está asociada también o es una respuesta al aprecio o desprecio que demuestren otros hacia nosotros.



En la gráfica vemos, cómo en el reconocimiento influyen varios elementos como el de la capacidad, un ejemplo claro se presenta cuando una persona no es elegida para un cargo en donde sabe que tiene las competencias para desempeñar el mismo, y en cambio eligen a otra, ésta no se va a sentir reconocida y lo más seguro es que se sienta irrespetada.



Otro de los temas del reconocimiento es que la persona sea tomada en cuenta en circuitos de información, es decir que si pertenece a un grupo de trabajo, ésta espera que cuando el líder se dirija al grupo también la vincule y no que los demás se enteren, y esta persona no, porque entonces se sentiría excluida.

Ser bien tratado y ser tomado en cuenta se unen entonces a otro de los elementos que tiene que ver con el reconocimiento, el reconocimiento del logro, que se presenta cuando una persona espera que al desarrollar bien una tarea, alguien le diga que ha hecho un buen trabajo.

Si bien el reconocimiento es la percepción que tenemos sobre si somos percibidos o no o si somos valorados o no, es el fundamento para el respeto que tiene que ver con “responder ante el valor que la otra persona tiene de sí misma”, es decir, mientras que en el reconocimiento soy percibido, en el respeto las personas asumen acciones de acuerdo con esa percepción.

Una última pregunta, ¿Cómo construir cultura del reconocimiento? Si se han detectado a través de las mediciones de clima organizacional o de comunicación interna debilidades

en este sentido campañas por retomar la costumbre de saludar, retomar modales de cortesía o ejercicios de motivación persona a persona no solo son válidos sino herramientas útiles y sencillas que dan buenos resultados.

Sin embargo existen riesgos, una cultura del reconocimiento mal enfocada fácilmente puede resultar en una cultura conductista del premio en donde las personas solo actúan si se les soborna con dádivas, siendo un caldo de cultivo además para el desarrollo de egos desbordados y ambientes saturados de envidia. Es así como estos elementos tienen una función evidentemente clave a la hora de construir cultura del reconocimiento, de ahí la importancia de saberlos inculcar dentro de las organizaciones, pues de esto depende no solo la convivencia de las personas sino la productividad de las mismas.



1.3.5.3 RESPONSABILIDAD

Se puede entender como interna o externa:

- **Responsabilidad Interna.-** es la que uno se auto impone, es la responsabilidad con la que el propio trabajador gobierna sus acciones y a partir de la cual decide posibles correcciones. Así, ante un error, el propio trabajador ha de analizar las causas, consecuencias de ese error y proponer algún tipo de cambio, ya sea a nivel estructural dentro de la organización o a nivel de formación, incluso tomando el propio trabajador la iniciativa de solventar posibles lagunas de formación con cursos buscados por él mismo. Esta responsabilidad presupone un nivel de formación y de libertad suficientes como para que el trabajador no se sienta limitado dentro de una organización.
- **Responsabilidad Externa.-** es la que exige la empresa al trabajador. Como integrante de una organización, el mismo ha de entender que se le van a exigir una serie de resultados a sus actuaciones, que en caso de no producirse generarán una serie de correcciones.

La primera corrección que se suele utilizar, y en ocasiones la única, es el despido. Sin embargo éste, sin ser deseable para casos concretos y graves, no es la única actuación posible. Caben reuniones con los interesados en las que se estudien posibles acciones como cursos, nuevos enfoque del servicio, cambio de departamento si otro se adecua mejor a las características del trabajador.

Finalmente, esta responsabilidad genera la energía y enfoca las actuaciones hacia nuevas formaciones, mejores gestiones de la libertad de modo que el sistema se retroalimenta procurando la mejora continua y adecuándose cada vez más a los deseos del cliente.



1.3.5.4 TOMA DE DECISIONES

Es el proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas.

La toma de decisiones en una organización se circunscribe a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto. Debemos empezar por hacer una selección de decisiones, y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización.

Los administradores consideran a veces la toma de decisiones como su trabajo principal, porque constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo y dónde, y en ocasiones hasta cómo se hará. Sin embargo, la toma de decisiones sólo es un paso de la planeación, incluso cuando se hace con rapidez y dedicándole poca atención o cuando influye sobre la acción sólo durante unos minutos.

La manera más adecuada de proceder a la hora de tomar decisiones en una compañía es analizar la situación desde todos los puntos de vista posibles. Después es necesario actuar con seguridad y convicción. Independientemente también de cuál sea nuestra posición en la empresa, podemos solicitar la cooperación de los demás, y agradecer sus ideas.

Hay que saber lo que puede rendir cada empleado, cuáles son las obligaciones que tiene y exigirle que las cumpla, pero siempre con educación y asertividad, conductas que indican seguridad en nuestra capacidad de liderazgo y confianza en las competencias de los demás.

Tanto la toma de decisiones como la organización laboral se asientan en la facultad de delegar. No se trata de dar más trabajo o responsabilidad a los subordinados, sino mejor trabajo, con el fin de que todos nos centremos en lo que es valioso para la



empresa. La delegación evidencia el éxito directivo si va acompañada de un buen criterio de selección, formación y refuerzo.

La toma de decisiones en una organización invade cuatro funciones administrativas que son:

- **Planeación:** Selección de misiones y objetivos así como de las acciones para cumplirlas
- **Organización:** Establecimiento de la estructura que desempeñan los individuos dentro de la organización.
- **Dirección:** Esta función requiere que los administradores influyan en los individuos para el cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.
- **Control:** Es la medición y corrección del desempeño individual y organizacional de manera tal que se puedan lograr los planes.

El proceso racional de toma de decisiones es uno de los procesos existentes para la toma de decisiones, este es catalogado como "el proceso ideal".

En su desarrollo, el administrador debe:

1. **Determinar la necesidad de una decisión:** El proceso de toma de decisiones comienza con el reconocimiento de que se necesita tomar una decisión. Ese reconocimiento lo genera la existencia de un problema.
2. **Identificar los criterios de decisión:** Una vez determinada la necesidad de tomar una decisión, se deben identificar los criterios que sean importantes para la misma.
3. **Asignar peso a los criterios:** Los criterios enumerados en el paso previo no tiene igual importancia. Es necesario ponderar cada uno de ellos y priorizar su importancia en la decisión.



4. **Desarrollar todas las alternativas:** Desplegar las alternativas. La persona que debe tomar una decisión tiene que elaborar una lista de todas las alternativas disponibles para la solución de un determinado problema.

5. **Evaluar las alternativas:** La evaluación de cada alternativa se hace analizándola con respecto al criterio ponderado. Una vez identificadas las alternativas, el tomador de decisiones tiene que evaluar de manera crítica cada una de ellas.

6. **Seleccionar la mejor alternativa:** Una vez seleccionada la mejor alternativa se llegó al final del proceso de toma de decisiones. En el proceso racional, esta selección es bastante simple. El tomador de decisiones sólo tiene que escoger la alternativa que tuvo la calificación más alta en el paso número cinco.

El tomador de decisiones debe ser totalmente objetivo y lógico a la hora de tomarlas, tiene que tener una meta clara.

1.3.5.5 APOYO

Entonces, apoyo se define como: un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas. La cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización, deben constituir para así lograr algunos objetivos que el trabajo individual no alcanzaría realizar, y ésta existe cuando:

- Hay personas capaces de comunicarse
- Que estén dispuestas a actuar conjuntamente
- Para obtener un objetivo común.



1.3.5.6 CONFLICTO

El conflicto es una consecuencia natural de la interacción entre personas que trabajan juntas, en tareas que les exigen cooperar. Las personas tienen diferentes maneras de pensar, diversas perspectivas y experiencias, normas de comportamiento y trabajo distintas, y eso siempre se refleja en el trabajo en equipo.

Un buen equipo, cuando trabaja, logra gestionar éstas diferencias para encontrar soluciones buenas e innovadoras y finalmente, mantener su rumbo y satisfacer su propósito. La calidad de las decisiones que toma un equipo depende de cómo saca provecho el grupo de estas diferencias. Por eso, mejorar la capacidad del equipo en la gestión y resolución de conflictos de una manera constructiva es un factor vital en la formación de un gran grupo de trabajo.

Sin embargo no son sólo los intereses diversos los que llevan a un conflicto. Los miembros de un equipo generalmente tienen intereses y opiniones diferentes sobre cómo trabajar, qué problemas solucionar, cómo es la realidad y otros temas. Sin embargo esto por sí solo no lleva al conflicto.

La calidad de las soluciones y resultados finales, para tareas y problemas, depende, como hemos visto y en primer lugar, de las diversas visiones e ideas que tienen estas personas. Los miembros del equipo dependen mutuamente unos de otros para realizar correctamente su trabajo y esta dependencia favorece la aparición del conflicto. Además, existe una relación entre la intensidad del conflicto y la dependencia entre los miembros; cuanto más dependiente son unos de los otros, más intenso puede ser el conflicto.

Básicamente hay dos tipos de conflictos diferentes:

- **Conflicto sustantivo:**

Los miembros tienen opiniones diferentes sobre lo que significan los hechos, sobre lo que debe hacerse o sobre cómo el equipo debe implementar una decisión. Es una



diferencia de percepción sobre cómo son las cosas y como deben llevarse a cabo, pero no entran en el terreno personal de aquellos que tienen estas distintas percepciones.

El conflicto sustantivo puede ser utilizado por el director del grupo para permitir a los miembros que se concentren más en su tarea y su trabajo a través de los problemas y diferencias que surgen, porque la disputa se centra en la solución de problemas y en el trabajo que el equipo necesita realizar. Solucionar dichos conflictos constructivamente facilita el aprendizaje en equipo y la creatividad, ambos factores clave del éxito del trabajo en grupo.

- **Conflicto afectivo**

Puede darse cuando los miembros personalizan diferencias de opinión, estilo o personalidad. Aquí hablamos de enfrentamiento entre miembros del equipo llegando a tocar el tema personal o afectivo, más allá del simple hecho de una diferencia de opinión sobre como ejecutar una tarea.

El conflicto afectivo quita energía y concentración al equipo sobre su propósito y actividad principal, haciendo más difícil alcanzar sus metas. Produce además resultados colaterales ineficaces tales como el cotilleo, la creación de subgrupos, discusiones subidas de tono, etc. Si un equipo desarrolla demasiado conflicto afectivo, se reduce drásticamente la satisfacción y productividad y puede convertirse en una condena para el mismo.

Los conflictos pueden producir cambios al conocer una serie de problemas y al buscar soluciones alternativas para los mismos. Pero también cabe la posibilidad de que el conflicto entre grupos sea mínimo y exija algún tipo de estimulación.

Algunas de las técnicas para provocar conflictos funcionales que contribuyen al rendimiento de la organización son:

- Comunicación
- Incorporar personas ajenas al grupo



Universidad Técnica Particular de Loja
La Universidad Católica de Loja



- Modificar la estructura de la organización
- Estimular la competencia

El conflicto puede actuar como una fuerza positiva o negativa, de modo que la dirección no debe esforzarse en que desaparezca, sino eliminar a los que afectan negativamente a los esfuerzos que la organización dedica a alcanzar sus objetivos.



Universidad Técnica Particular de Loja
La Universidad Católica de Loja



CAPITULO II

ÁREA TÉCNICA



CAPITULO II AREA TÉCNICA

2.1 RESEÑA HISTORICA

La Universidad Técnica Particular de Loja fue fundada por la Asociación Marista Ecuatoriana (AME) el 3 de mayo de 1971 y fue oficialmente reconocida por el Estado Ecuatoriano 5 de mayo de 1971. Posteriormente, en Octubre de 1997, la Diócesis de Loja traspasa por tiempo indefinido, a la "Asociación Id de Cristo Redentor, Misioneros y Misioneras Identes" , la conducción y dirección de la Universidad.

Constitutivamente, la Universidad Técnica Particular de Loja es una Institución de derecho privado, sin finalidad de lucro y cofinanciada por el Estado Ecuatoriano. Brinda educación superior de pre y postgrado a través de las modalidades de estudio: Presencial; y, Abierta y a Distancia, con sus variantes: a distancia tradicional, Semipresencial y, Virtual, en cuatro áreas del conocimiento: Área Técnica, Área Socio-Humanística, Área Biológica y Área Administrativa.

Adicionalmente, las funciones de investigación y extensión o servicio a la sociedad, están estructuradas en la universidad como Centros de Investigación, Transferencia de Tecnología, Extensión y Servicios CITTES, unidades constituidas en torno a áreas específicas del conocimiento que contribuyen al autofinanciamiento de la universidad, corresponde a esta figura los siguientes:

- Unidad de Proyectos y Sistemas Informáticos
- Gestión del Conocimiento
- Unidad de Diseño e Investigación Arquitectónica
- Unidad de Ingeniería Civil, Geología y Minas
- Centro de Arte y Diseño
- CERART
- Centro de Asesoría y Desarrollo Empresarial y Social
- Agencia de Desarrollo Empresarial
- Centro de Investigaciones Turísticas



- Editorial Universitaria de la UTPL
- Vía Comunicaciones
- Instituto Universitario Iberoamericano para el Desarrollo del Talento y la Creatividad
- Centro de Investigación, Transferencia de Tecnología, Extensión y Servicios de Ciencias de la Educación
- Instituto de Investigación y Servicios Jurídicos
- Instituto Iberoamericano de Educación para la Paz y la no Violencia
- Instituto Latinoamericano de la Familia
- Research and English Services Center

2.1.1 ESTRUCTURA DE LOS CITTES

- **EDUCACIÓN CONTINÚA**

Es una unidad adscrita a la Dirección General de CITTES. Su objetivo es cubrir las necesidades de capacitación que surgen producto de la rápida transformación de las estructuras socioeconómicas y de la explosiva acumulación del conocimiento humano.

Un CITTES se lo define como unidades cuya función específica es la Investigación, extensión y servicios a la sociedad. Están constituidos en torno a áreas específicas de la ciencia: Administrativa, Técnica, Biológica y Socio – Humanística. Es también función esencial de los CITTES contribuir al autofinanciamiento de la Universidad.

Se puede decir que los CITTES de Universidad Técnica Particular de Loja equivalen a lo que en muchas universidades son los departamentos, laboratorios, institutos, etc., por lo general interfacultativos y definidos por un tópico o área de conocimiento sobre el que se realiza investigación.

Están conformados por equipos de jóvenes profesores y estudiantes cuya característica principal es la de soñar horizontes. Estos equipos mantienen intensas relaciones horizontales y un enfoque centrado en los hechos. Los cuales son grupos con un fuerte sentido de liderazgo colegiado y motivados intrínsecamente, viven bajo



la idea socrática de que “solo sé que no sé nada”, su capacidad de captación de ideas nuevas y de creatividad es enorme.

Unos de los principales objetivos de estas unidades es desarrollar un tipo de enseñanza en la cual el estudiante se relacione con la sociedad a través de proyectos productivos, para ser modelos reales de la actividad profesional, además de crear nuevas e imaginativas alianzas con la empresa, el Estado y las diferentes organizaciones nacionales e internacionales para desarrollar al interior de la universidad un “espíritu de empresa”, en el sentido más amplio, de “emprender”.

Los CITTES se constituyen en verdaderas “incubadoras de investigación” que luego de una “etapa de gestación” generan cada vez una mayor cantidad de propuestas de indagación y proyectos productivos, que aportan nuevos conocimientos y aplicaciones prácticas que resuelven necesidades de la sociedad.

Dentro de los CITTES, los estudiantes participan integrándose cada vez más en el desarrollo de proyectos reales. Finalizada la carrera tienen una gran experiencia profesional directa. En la actualidad la UTPL cuenta con 22 Centros de Investigación, Transferencia de Tecnología, Extensión y Servicios.

De esta manera, la Universidad Técnica Particular de Loja genera una vía alternativa de autofinanciamiento que se revierte en mejoramiento de la calidad académica, para el bienestar estudiantil.

2.1.1.1 ARTE Y DISEÑO

Su visión se enfoca en diversas áreas del quehacer artístico y cultural.





El Centro de de Arte y Diseño constituye un enlace entre el área Técnica y la Humanística. El objetivo es que intenta plasmar las iniciativas artísticas con la nobleza, la inteligencia y la creatividad humana.

Nace en enero del 2005 como el área investigativa de la Escuela de Arte y Diseño de la Universidad Técnica Particular de Loja, donde trabajan docentes investigadores que enfocan su trabajo a una dualidad entre el desempeño académico junto con proyectos de relación con la sociedad, trabajando en base a la gestión productiva con los profesionales en formación del área.

Aloja a más de una docena de artistas de la cerámica, el modelado y las artes plásticas, quienes han convertido al CITTES en un espacio para el desarrollo de arte y la investigación de su historia. Surge ante la necesidad de crear un espacio de investigación en el área tanto de la visión artística como de la aplicación práctica o Diseño enfocado hacia la Creatividad.

Este centro constituye un enlace ente el Área técnica y la Humanística, la cual intenta plasmar las iniciativas artísticas con la nobleza, la inteligencia y la creatividad humana. Cuenta con más de una docena de artistas de la cerámica, el modelado y las artes plásticas, quienes han convertido al CITTES en un espacio para el desarrollo del arte y la investigación de su historia.

El centro de Arte y Diseño se enfoca en diversas áreas del quehacer artístico y cultural, mantiene una relación directa con la planta de cerámica de la Universidad, con la buscan re-culturizar el arte. Este trabajo intenta recuperar y proyectar una serie de técnicas artísticas, que dan vida y exclusividad a los productos de la planta de cerámica CERART.

Sus líneas de investigación son:

- Rescate Cultural
- Diseño y decoración
- Teoría y práctica del arte
- Museografía y restauración



En el museo se ha constituido un espacio etnográfico y representativo de la cultura lojana, con el diseño de un escenario que simboliza la peregrinación de la Virgen de “El Cisne” hacia Loja.

En el área de historia del arte se impulsa el desarrollo de la muralística y la difusión a través de Internet de los artistas lojanos del siglo XX. Se destaca el trabajo en mosaico en el diseño de murales para el Hospital Isidro Ayora de Loja, I Maternidad Municipal y Solca.

Desde agosto de 2006 junto con el Sistema de Información Geográfica (SIG) se desarrollan un banco de datos con información sobre las principales características de la arquitectura de Loja en el siglo XIX.

El proyecto Petroglifos, que se desarrolla desde 2001, ha permitido detectar la existencia de petroglifos en 17 sitios de la provincia de Loja, con al apoyo de docentes investigadores de Arte y Diseño.

Con esta información se realizó un inventario de los sitios donde se pueden encontrar formas de arte rupestre, a fin de elaborar una publicación con el Instituto Nacional de Patrimonio Cultural.

Actualmente el centro de arte y diseño se encuentra trabajando en la elaboración de papel de fibras naturales, con parte de un proyecto planteado al FUNDACYT.

2.1.1.2 UCG

La función principal es la investigación y la extensión o servicio a la sociedad.





Esté, nace de la función de dos CITTES, la UTIC (Unidad de Transferencia de Ingeniería Civil) y la Unidad de Geologías. Es un Centro de Investigación y Transferencia de Tecnología, Extensión y Servicios (CITTES), cuya función específica es la investigación y la extensión o servicio a la sociedad; con conexión temática, en torno:

- Campos de la Ingeniería Civil,
- Geología y Minas

El escenario de conexión es aquel que vincula la UCG con los CITTES de la Universidad, y académicamente con las escuelas de Ingeniería Civil, Geología y Minas y se proyecta para innovar y transferir empresarialmente sus experiencias e investigaciones a la sociedad.

La UCG tiene principales:

1. Investigación aplicada con soporte en la ingeniería y la geología.
2. Gestión a través de la prestación de servicios a Loja y Zamora Chinchipe, en el laboratorio de resistencia de materiales, geología y mecánica de suelos, este último con una trayectoria de más de 25 años.
3. Soporte a materias de carrera que tienen componentes de laboratorio como Ingeniería Civil y Geología y Minas.

Las líneas de investigación de la UCG están relacionadas con las áreas de diseño y patología, pavimentos, diseño basado en el desplazamiento de estructuras, calidad de agua y construcción de viviendas

En el año 2004 la UCG fue nombrada como grupo patrocinador para ofrecer las Certificaciones Internacionales del ACI (American Concrete Institute), la certificación es una manera de llegar a todo el Ecuador a través de la capacitación de los profesionales de esta rama convirtiendo al CITTES en pionero del tema.



Actualmente ejecuta un proyecto que solucionara problemas geotécnicos en construcción del Plan Maestro de Agua Potable del Cantón Loja en su línea de conducción para el bienestar de los ciudadanos.

Desde el 2006 se desarrolla una investigación con la Universidad Estatal de Carolina del norte sobre diseño sismorresistente en puentes y edificios, como parte de un de los docentes investigadores de la UCG en esa Universidad.

Cabe recalcar que la UTPL a través de la UCG, se ha convertido en pionera en materia de la construcción en el Ecuador y, en certificación de técnicos y obreros de la construcción.

2.1.1.3 UDIA

Tiene el soporte para la formación del arquitecto y se constituye como una unidad de diseño e investigación en la arquitectura.



Da inicio a sus actividades en Marzo del año 1999 con el auspicio de la Escuela de Arquitectura y bajo la nueva filosofía universitaria. La UDIA es el soporte investigativo de la escuela de Arquitectura y el espacio de docentes y estudiantes del área para el desarrollo de investigación aplicada a la planificación urbana – arquitectónica.

Consta de tres departamentos: Arquitectónico, Urbano y Taller de Investigación; UDIA presenta una estructura funcional diferente, acogiendo en cada uno de sus departamentos las tradicionales dimensiones de vida universitaria “docencia”, “investigación” y “servicio a la sociedad”. De esta forma, tanto docentes como estudiantes tienen la oportunidad de desarrollar proyectos puntuales y nutrirse de la experiencia de la investigación.



Los objetivos son:

- La investigación en función de un espíritu que contribuye al desarrollo de la ciencia y la cultura como aporte al conocimiento universal.
- El diseño como respuesta creativa a la variedad de necesidades socioeconómicas, físico espaciales, espirituales y emocionales de nuestra realidad.
- La planificación en función del ordenamiento en espacio y tiempo, según el mapa de actividades que genera rutas de acción para potencializar los recursos.
- La gestión como principal camino de búsqueda, generación y obtención de elementos para una profesionalización y servicio social más eficiente.
- Finalmente la ejecución como etapa final del camino de planificación, diseño, e investigación llegando a un desarrollo integral de los proyectos.

Sus líneas de investigación son:

- Historia y Conservación
- Arquitectura Digital
- Teoría del Diseño
- Tecnología y Construcción
- Urbanismo

Desde el 2006 uno de los proyectos de mayor trascendencia social es la construcción del Hospital Universitario, coordinado de manera directa con el CITTES de Ciencias medicas.

Entre otros proyectos se han ejecutado los siguientes:

- Diseño del complejo recreacional y deportivo para la ciudad de Zamora.



- Rediseño del complejo ferial de Loja en el 2006, en conjunto con el Colegio de Arquitectos del Ecuador.
- Planificación y diseño de la guardería “Los Pingüinos” en Santa Cruz, Galápagos y todo el estudio cromático de la fachada principal que da a la avenida Charles Darwin.
- Como parte de la maestría con la universidad Nacional Autónoma de México, se han propuesto proyectos vinculados al quehacer del CITTES en temas como: diseño arquitectónico, sistemas constructivos y restauración.

El Encuentro Latinoamericano de Facultades y Escuelas de Arquitectura “CLEFA”, fue la cita más importante en el tema de arquitectura organizada por la UDIA en el 2005. Más de 800 participantes a nivel nacional e internacional asistieron al evento que constituyó la plataforma ideal para mostrar la Universidad al mundo.

A pesar de ser un CITTES dentro del área técnica, su trabajo se centra en el hombre y sus necesidades, dentro de una amplia visión social que permite satisfacer sus necesidades.

2.1.1.4 UPSI

Encargado de la vanguardia tecnológica de la Universidad y conexiones con el resto del mundo.



Su origen en 1996 este CITTES se ha constituido en el área de desarrollo tecnológico de la Universidad Técnica Particular de Loja.



La UPSI nace sobre la base del antiguo Centro de Cómputo gracias a la iniciativa de jóvenes estudiantes y docentes, cuyo objetivo fue consolidar una nueva etapa de investigación y desarrollo tecnológico en nuestra universidad.

La Unidad de Proyectos y Sistemas Informáticos de la UTPL, debe ser una organización de referencia en el entorno de las Tecnologías que se caracteriza por poseer docentes investigadores capacitados.

Sus líneas de investigación son:

- Bioinformática
- Comercio Electrónico
- Desarrollo del Software

Estas líneas de investigación evolucionan junto a la UPSI con un solo objetivo que es el de generar una cultura de investigación.

En el año 2000 la UPSI convierte a la UTPL en la primera universidad proveedora de Internet en el Ecuador hoy cuenta con más de 733 usuarios en las provincias de Loja y Zamora Chinchipe.

Este CITTE como unidad productiva y de capacitación, ha incursionado en el desarrollo del software, electrónica, sistema de información geográfica, sociedad electrónica, telecomunicaciones y multimedia. La actividad cotidiana del CIITES se relaciona con el soporte técnico permanente a todos los equipos de computación de los que dispone la Universidad.

Fruto de este sistema organizativo en el año 2004 nacen tres academias: LINUX, ORACLE y CISCO, las cuales brindan capacitación permanente, e innovación tecnológica a docentes y profesionales en la informática. E el mismo año el grupo de “desarrollo de Software” de la UPSI junto a Microsoft y su socio estratégico Bayteq inician un proyecto para implementar un proceso de desarrollo basado en Microsoft Solution Framework (MSF) para la construcción de un Sistema de Gestión Académica.



Desde Junio del 2005 desarrolla el proyecto “Loja Valle de Tecnología”, el cual impulsa el establecimiento de una cultura positiva a la sinergia, el emprendimiento, la innovación y la competitividad en el sector de las tecnologías de la información y la computación. Con este proyecto se pretende implantar en nuestra ciudad una industria basada en el conocimiento, a través de un centro de incubación tecnológica en informática y computación.

A inicios del 2007 se puso en marcha el proyecto “Telemedicina” con el cual la UTPL intenta llegar con servicios médicos a las zonas más alejadas de los centros de salud urbanos del país a través del uso de la tecnología.

La UPSI y el CITTES de Ciencias Medicas unes esfuerzos por conectar a profesionales de la medicina del país, a fin de brindar diagnósticos y tratamientos de enfermedades de manera eficiente, cuyo objetivo es optimizar el servicio de salud en el país y ampliar la cobertura de atención poniendo mayos énfasis en las comunidades rurales del Oriente Ecuatoriano.

2.1.1.5 GESTION DEL CONOCIMIENTO

Permite a la Universidad aumentar de forma significativa el capital intelectual, mediante su capacidad de solución de problemas de manera eficiente.



La UTPL es una institución de vanguardia que apuesta a la formación de sus docentes y reforzar la investigación en los diferentes centros de investigación, eso quiere decir captar, asimilar, producir y transmitir conocimiento, fortaleciendo y mejorando



continuamente el modelo educativo que se trasmite a los diferentes segmentos que relacionan la Universidad con la Sociedad.

En febrero del 2007 la Universidad Técnica Particular de Loja inicio la formación del CIITES con el propósito de fortalecer la investigación científica aplicada.

Para llevar a cabo este propósito, el CITTES de Gestión del Conocimiento se forma con un equipo multidisciplinario Informáticos, quienes se ocupan de la parte técnica Comunicadores sociales, quienes actualizan la información, Diseñadores, que se dedican a la parte de composición y diseño de cada uno de los portales e investigadores quienes se dedican a profundizar y dar seguimiento a los temas que serán publicados.

Este CITTES se enfoca a facilitar toda la información posible para crear un entorno de conocimiento, fomentar un trabajo colectivo, con el objetivo de que toda la institución coopere y difunda el conocimiento que posee como instrumento de investigación, además de explotar esta área para obtener nuevos productos y servicios; y buscar las herramientas necesarias para generar ventajas competitivas.

El centro permite a la UTPL aumentar de forma significativa el capital intelectual, mediante su capacidad de solución de problemas de una manera eficaz.

Para establecer gestión del conocimiento, es necesario aprovechar y potenciar el recurso humano, la infraestructura, la tecnología disponible, el material educativo, productivo y de investigación; y el que se deriva de las relaciones con Socios estratégicos, instituciones afines, universidades, etc.

El CITTES está conformado por un grupo de profesionales de diferentes áreas: comunicadores sociales, quienes actualizan la información diseñadores, que se dedican a la parte de composición y diseños de cada uno de los portales; informáticos, que se ocupan de la parte técnica e investigadores, que se dedican a profundizar y dar seguimiento a los temas para publicar.



Proyectos:

Los proyectos iniciales con los cuales el CITTES trabajará son algunos portales como:

- Virtual Educa Ecuador
- Proyecto BID sobre calidad y educación a Distancia.
- Wed institucional
- Biblioteca virtual
- Summer Shool in Sustenible Development
- CAL-ED
- Institución Latinoamericano de la Familia-ILFAM

Así mismo se creará un Portal Educativo en el cual se pondrá a disposición de otras instituciones herramientas educativas y se aportará con materiales, documentos. Noticias, etc, y otros sitios wed como el de la Cátedra UNESCO, de educación a distancia.

2.1.1.6 VALLE TECNOLOGICO

El cual apoya el desarrollo de las ideas de negocio, para hacerlas realidades empresariales.



La visión planteada es aportar al desarrollo cognoscitivo y económico del país, a través del apoyo a iniciativas de empresa del conocimiento y de base tecnológica, además de convertirse en el centro de producción del conocimiento y tecnología, más importante del Ecuador y principal proveedor de productos y servicios de América Latina.

Como principal objetivo tiene desarrollar en Loja un polo tecnológico a través de la implementación progresiva de un Valle de Tecnología que beneficie positivamente a nuestra región y País.



Universidad Técnica Particular de Loja
La Universidad Católica de Loja



Sus líneas de investigación son en cada una de las diferentes áreas de desarrollo tecnológico que actualmente existen, estas se van estableciendo desde los centros de investigación que la Universidad posee y que tienen un alto componente de tecnología, extensión y servicio.

El CITTES² nombrado se encuentra en condiciones de proveer las capacidades necesarias para un buen desempeño laboral, con bases sustentadas en la competitividad, cooperación, y trabajo en equipo. Además de preparar a los emprendedores para que conquisten el mundo de la tecnología formando su propia empresa.

² CITTES: Centros de Investigación y Transferencia de Tecnología



Universidad Técnica Particular de Loja
La Universidad Católica de Loja



CAPITULO III

METODOLOGÍA



CAPITULO III METODOLOGÍA

3.1 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

La investigación que hemos utilizado en nuestro trabajo es de tipo descriptivo, (Franco, 1997) dice que es una investigación inicial y preparatoria que se realiza para recoger datos además de precisar la naturaleza de un fenómeno. Como objetivo se propone llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la representación exacta de las actividades, objetos, procesos, personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

La UTPL³ como institución educativa está conformada por 4 áreas: Biológica, Administrativa, Humanística y Técnica. La población que hemos tomado en cuenta para nuestro trabajo son las unidades que integran a los Centro de Investigación y Transferencia de Tecnología pertenecientes al área Técnica; en relación a la encuesta de clima laboral aplicada en esta área se considero aspectos socio demográficos como los siguientes: edad, género, estado civil, nivel de instrucción, cargo con el cual ingreso, tiempo que perteneció en el mismo, cargo actual y el tiempo respectivo.

El estudio realizado es considerado de tipo cuantitativo ya que fue realizado a través de frecuencias, porcentajes, cuadros estadísticos, graficas donde se observara las variables estudiadas dentro nuestra investigación, las cuales son:

- Estructura
- Reconocimiento
- Responsabilidad
- Toma de Decisiones
- Apoyo
- Conflicto

³ UTPL: Universidad Técnica Particular de Loja



En el presente trabajo de investigación la principal dificultad que se nos presentó en el momento de la aplicación de la encuesta fue la movilidad de los docentes por motivos de ocupaciones laborales.

3.1.1 TIPOS DE LA INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

- **Estudios tipo encuesta**

Se lleva a cabo cuando se desea encontrar la solución de los problemas que surgen en organizaciones educacionales, gubernamentales, industriales o políticas. La información recogida puede referirse a un gran número de factores relacionados con el fenómeno o sólo a unos pocos aspectos recogidos. Su alcance y profundidad dependen de la naturaleza del problema.

Es por tal razón que se decidió realizar este tipo de investigación en relación al clima laboral, para conocer las condiciones físicas, relaciones laborales e interpersonales además de liderazgo y organización en cada uno de los CITTES⁴ pertenecientes al área técnica, ya que esta situación podría estar influyendo en el desempeño del personal.

- **Estudios de interrelaciones**

Su objetivo es identificar las relaciones que existen entre los hechos para lograr una verdadera comprensión del fenómeno a investigar, los estudios de esta índole son los estudios de casos, causales comparativos y de correlación.

- **Estudio de casos**

Se realiza una investigación intensiva de una unidad social o comunidad. Para ello se recoge información acerca de la situación existente en el momento en que realiza su tarea, experiencias y condiciones pasadas además de variables ambientales que ayudan a determinar las características específicas y conducta de la unidad. Después

⁴ CITTES: Centros de Investigación y Transferencia de Tecnología.



de analizar las secuencias e interrelaciones de esos factores, se elabora un cuadro amplio e integrado de la unidad social, tal como ella funciona en la realidad.

- **Estudios causales comparativos**

Este tipo de estudio se usa en casos en que los investigadores no pueden manejar una variable independiente y establecer controles requeridos en los experimentos. Es aquí donde el investigador analiza la situación vital en donde sujetos han experimentado el fenómeno que se quiere investigar.

- **Estudios de correlación**

Se utilizan para determinar la medida en que dos variables se correlacionan entre sí, es decir el grado en que las variaciones que sufre un factor se corresponden con las que experimenta el otro. Las variables pueden hallarse estrecha o parcialmente relacionadas entre sí, pero también es posible que no exista entre ellas relación alguna.

- **Estudios de desarrollo**

Consiste en determinar no sólo las interrelaciones y el estado en que se hallan los fenómenos, sino también en los cambios que se producen en el transcurso del tiempo. En él se describe el desarrollo que experimentan las variables durante un lapso que puede abarcar meses o años. Abarca estudios de crecimiento y de tendencia.

El estudio de nuestra investigación utilizó como instrumento la Encuesta, la cual posee una primera fase de descripción sobre los datos socios demográficos referentes a la edad, género, estado civil, nivel de instrucción, cargo con el cual ingreso a la UTPL y tiempo que se desempeñó en él y finalmente cargo actual.

La segunda fase de investigación está en función de evaluar seis variables que pensamos que deben considerarse dentro del estudio de clima organizacional estas



son: estructura, reconocimiento, responsabilidad, toma de decisiones, apoyo y conflictos.

Para su desarrollo se solicito puntuaciones por escala del 1 al 5 de acuerdo al grado de satisfacción; el tiempo de aplicación fue de 20 minutos por cada colaborador.

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

La Universidad Técnica Particular de Loja, brinda educación superior de pre y post-grado en cuatro áreas de conocimiento: Técnica, Socio – Humanística, Biológica y Administrativa; organizadas por escuelas y cada una de las mismas compuestas por los Centros de Investigación y Transferencia de Tecnología.

En el año 2008 alumnas de la Escuela de Psicología realizaron un trabajo de investigación sobre el diagnóstico organizacional en relación al clima laboral como una herramienta fundamental para conocer la satisfacción del personal en el ámbito laboral. La misma que se desarrolló en el Área Socio-humanística de la Universidad.

Es así que para el desarrollo de nuestra tesis en lo que se refiere a diagnóstico en relación al clima laboral de los CITTES pertenecientes al área Técnica, hemos tomado una muestra de 147 colaboradores distribuidos en los siguientes CITTES:

- CAD: CITTES de Arte y Diseño
- UCG: Unidad de Ingeniería Civil, Geología y Minas
- UDIA: Unidad de Diseño e Investigación en Arquitectura
- UPSI: Unidad de proyectos y Sistemas Informáticos
- Gestión del Conocimiento
- Valle de Tecnología

El personal que se investigó fueron Directores, Docentes Accidentales Postulantes; Docentes Investigadores; y Personal Administrativo; los cuales colaboraron y nos brindaron apertura para el desarrollo de nuestra propuesta.



3.3 RECOGIDA DE INFORMACIÓN

Para la iniciación de nuestra investigación titulada: “Diagnóstico Organizacional en relación al clima laboral de los CITTES pertenecientes al área Técnica de la UTPL⁵” fue necesario realizar un proceso, el cual lo nombramos a continuación:

1. Para empezar realizamos una entrevista con la directora de nuestra escuela conjuntamente con la Directora de Tesis, para presentar la encuesta que se iba a aplicar a los diferentes CITTES del área Técnica. Dicha encuesta fue estandarizada y revisada por un grupo de docentes de CEP⁶.
2. Posterior a esto, realizamos una entrevista con cada uno de los Directores, para exponer la temática a evaluar; así también la duración de la encuesta; los beneficios que conduce un estudio de esta magnitud para sus trabajadores, y para sí mismo. En esta visita realizamos la entrega de las correspondientes solicitudes.
3. A continuación, de la entrevista con los Directores y con el oportuno “visto bueno”; fue necesario pedir a cada una de las secretarías, una lista con los nombres y número de trabajadores pertenecientes a los diferentes CITTES⁷.
4. Seguidamente, realizamos una visita de observación de los puestos de trabajo de cada colaborador para así tener una ubicación global de cada uno de ellos.
5. Finalmente se realizó la aplicación del instrumento a cada uno de los trabajadores pertenecientes al Área Técnica de nuestra universidad, la cual se efectuó de manera individual.

⁵ UTPL: Universidad Técnica Particular de Loja

⁶ CEP: Centro de Educación y Psicología

⁷ CITTES: Centros de Investigación y Transferencia de Tecnología



3.4 INSTRUMENTO

El conocimiento de los factores que explican la naturaleza del comportamiento organizacional, es uno de los tantos aspectos importantes que debe manejar toda dirección de una empresa u organización para aumentar la productividad.

Existen diversas formas de obtener este tipo de información, una de ellas es el conocimiento de las percepciones de los trabajadores sobre el clima de la organización, el cual revela valores, actitudes y creencias de sus integrantes.

El objetivo de esta investigación es el diagnóstico del Clima Organizacional; cabe resaltar que una investigación anterior que realizó un estudio dentro de los CITTES del área socio-humanística, donde pudieron colaborar con ideas que permitan un sentido de equidad y satisfacción laboral. Es así que nos pareció necesario continuar con esta línea de investigación en el área Técnica.

El modelo utilizado fue el de (Litwin y Stringer, 1968), con la encuesta de clima adaptado para esta institución y reducido por factores tales como: tiempo, costos, etc; la misma que prevé una duración de 20 minutos, aplicada en forma individual, cada pregunta estaba estructurada para medir las siguientes variables:

- Estructura Organizacional
- Remuneraciones, Responsabilidad
- Riesgos y Toma de Decisiones
- Apoyo
- Conflicto

Cada variable anteriormente mencionada constaba de 10 preguntas.

Posterior al haber estructurado la encuesta se la entregó a un grupo de profesionales pertenecientes al CEP⁸ para que de esta manera le den validación.

⁸ CEP: Centro de Educación y Psicología



Universidad Técnica Particular de Loja
La Universidad Católica de Loja



Culminado este proceso se procedió al ajuste de la encuesta y aplicación de la misma dentro de los CITTES del área Técnica.



Universidad Técnica Particular de Loja
La Universidad Católica de Loja



CAPITULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS



CAPITULO IV ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS POR CITTES

Como lo hemos nombrado anteriormente, para esta investigación se consideraron 5 variables: Estructura Organizacional, Remuneraciones, Responsabilidad, Riesgos y Toma de Decisiones, Apoyo, Conflicto. Las mismas que intentamos diagnosticar a través de tres sistemas: La UTPL como organización, CITTES y Escuelas.

La importancia de utilizar este tipo de técnica (cuestionario) en relación al clima laboral, radica en el buen funcionamiento de una empresa cuyo factor fundamental es el Recurso Humano, el cual permite conocer el estado de la organización en relación a aspectos organizacionales, ambiente de trabajo, cultura, estado de ánimo, y factores similares que pueden influenciar en el desempeño de su personal.

El cuestionario objeto de estudio⁹ fue basado en el modelo de Litwin y Stringer, sobre el estudio de clima adaptado para esta institución y reducido por factores tales como: tiempo, costos, etc; con el fin de garantizar la confidencialidad y así obtener los resultados deseados. Este cuestionario se aplicó a 147 colaboradores del Área Técnica entre Directores, Docentes y Personal Administrativo.

Para concluir, debemos manifestar que dentro del Área tomada como muestra, así como en toda la Universidad, existe una falta de información sobre la definición y funciones de la Psicología Organizacional y con ellos sobre el Diagnostico Organizacional en función del Clima Laboral, siendo esta un Área de Investigación nuevo dentro de lo que es la escuela de Psicología.

⁹ Ver Anexo1, Cuestionario de Clima Laboral



4.1.1 CAD: CITTES de Arte y Diseño

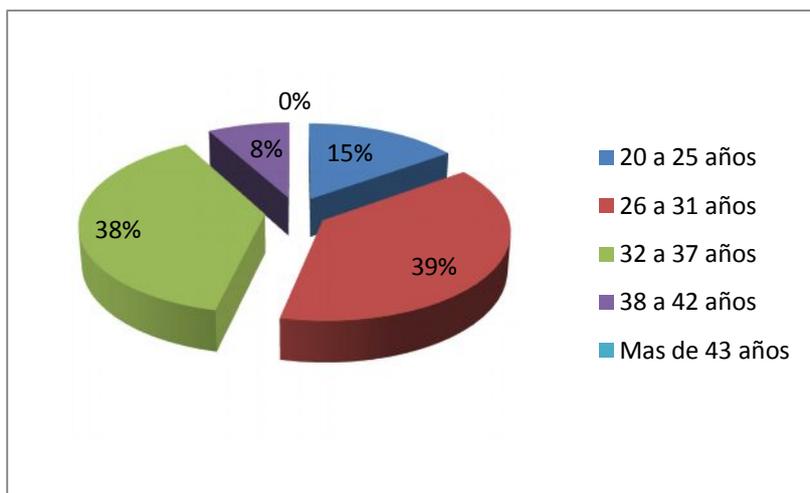
Este CITTES nace de la necesidad de crear un espacio de investigación en el área tanto de la visión artística como de la aplicación práctica o diseño enfocado hacia la Creatividad.

Cuenta con una visión que trata de consolidar el conocimiento y desarrollo cultural con proyección social.

Refiriéndonos a la misión, se refiere a convertirse en el vínculo de unión entre la Escuela de Arte y Diseño con la sociedad, y en base a necesidades tanto culturales como de diseño.

Este CITTES cuenta con 13 colaboradores, de los cuales hemos obtenido los siguientes datos:

GRÁFICO POR GRUPO DE EDAD No. 1

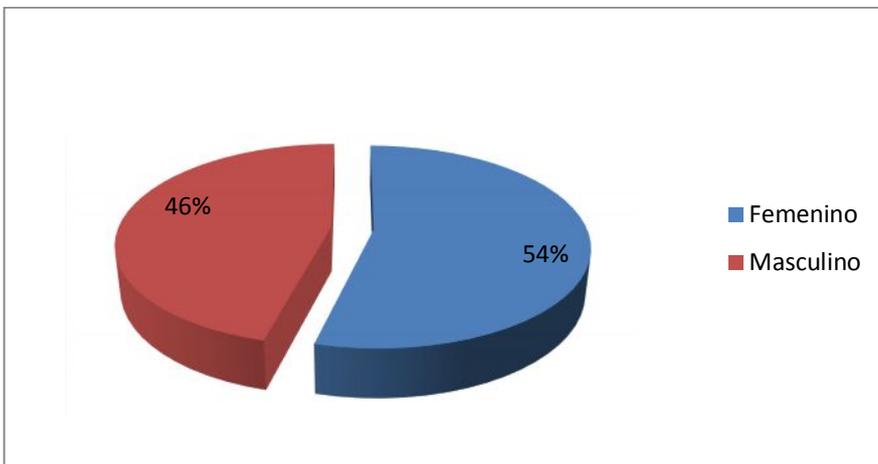


Fuente y Elaboración: Las Autoras

Edad promedio de los colaboradores del CITTES se encuentra entre 26 a 37 años de edad.



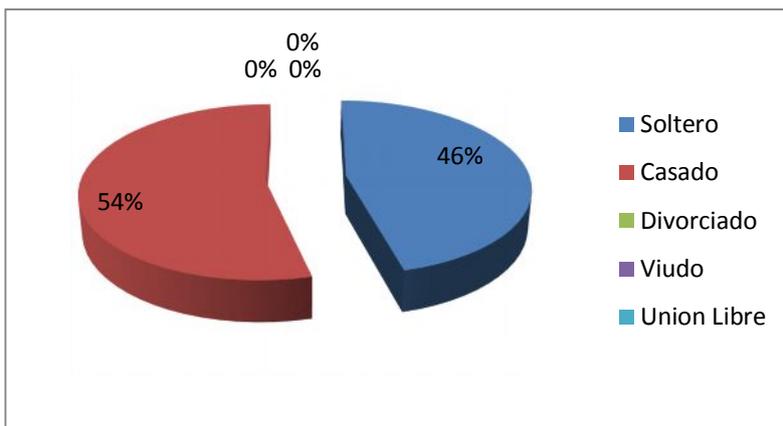
GRÁFICO POBLACIÓN POR GÉNERO No. 2



Fuente y Elaboración: Las Autoras

De los cuales el 54% corresponde a personal de género femenino y únicamente un 46% corresponde a personal de género masculino.

GRÁFICO POBLACIÓN POR ESTADO CIVIL No. 3

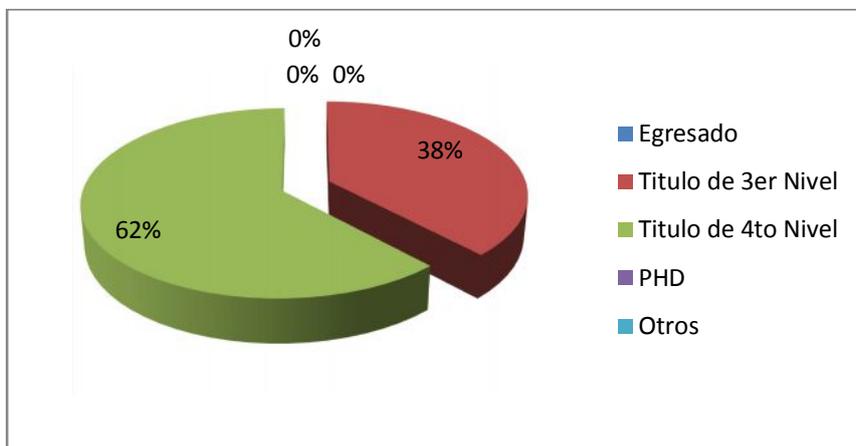


Fuente y Elaboración: Las Autoras

El estado civil de los colaboradores, en su mayoría con el 54% son casados y el 46% solteros.



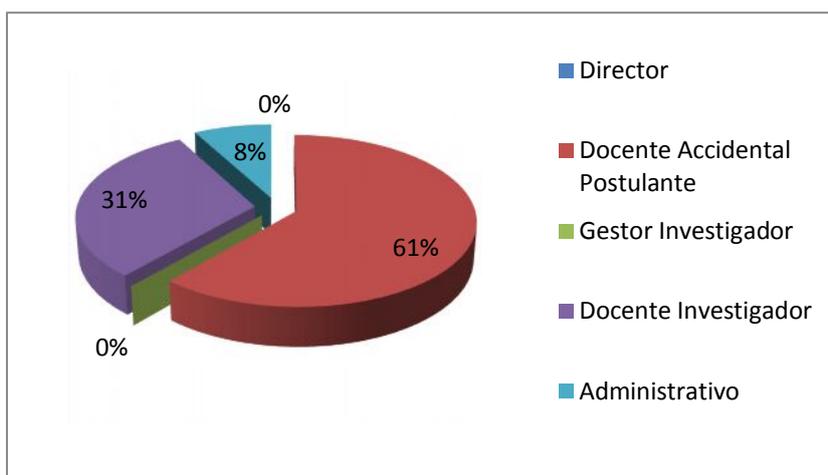
GRÁFICO POBLACIÓN POR NIVEL DE INSTRUCCIÓN No. 4



Fuente y Elaboración: Las Autoras

El 62% de la población cuenta con instrucción de Título de 4to Nivel y el 38% Título de 3er Nivel.

GRÁFICO POBLACIÓN POR INGRESO A LA UTPL No. 5

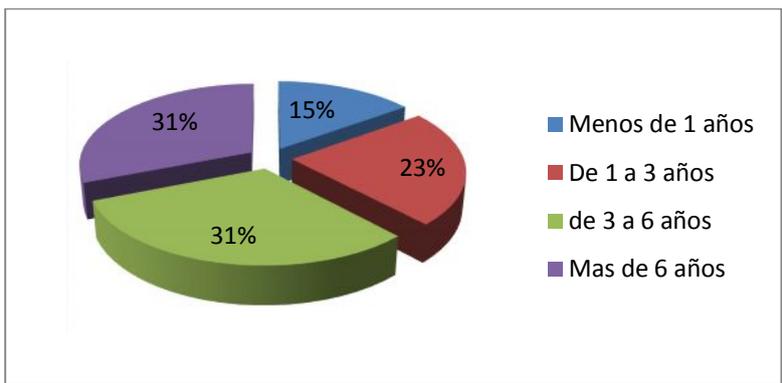


Fuente y Elaboración: Las Autoras



El ingreso a la UTPL del personal de Arte y Diseño, se dio por que el 61% ingresaron como Docente Accidental Postulante, 31% como Docente Investigador y 8% como Administrativo.

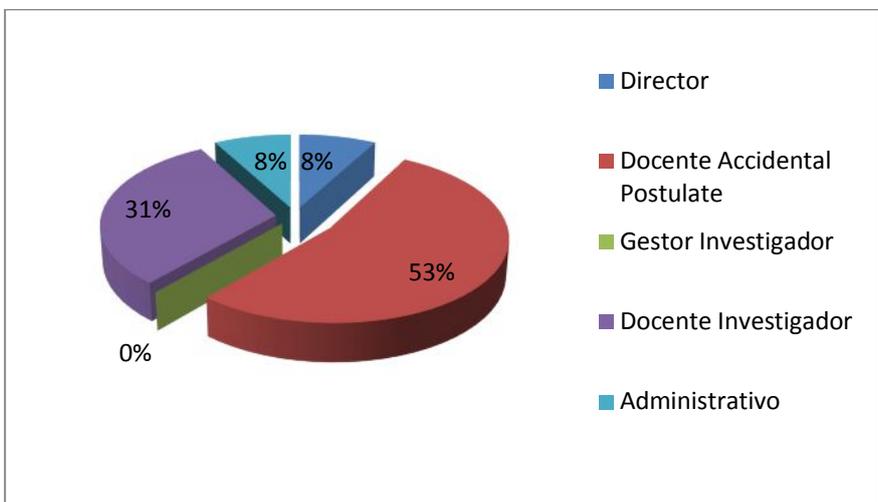
GRÁFICO POBLACIÓN POR TIEMPO EN LA UTPL NO. 6



Fuente y Elaboración: Las Autoras

El tiempo que llevan dicho personal en la UTPL es, 31% de 3 a más de 6 años, 23% de 1 a 3 años y el 15% menos de 1 año.

GRÁFICO POBLACIÓN POR CARGO ACTUAL No. 7

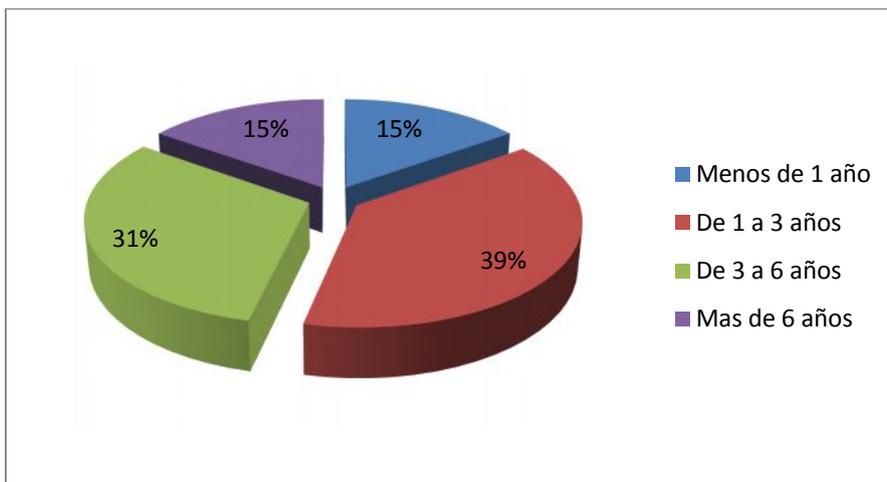


Fuente y Elaboración: Las Autoras



La población por el Cargo Actual desempeñado, es de un 53% Docente Accidental Postulante, el 31% Docente Investigador, y finalmente un 8% tanto Director como Administrativo.

GRÁFICO POBLACIÓN POR TIEMPO EN EL CARGO ACTUAL No. 8



Fuente y Elaboración: Las Autoras

El Tiempo en el Cargo Actual es del 39% de 1 a 3 años, 31% de 3 a 6 años y el 15% tanto Menos de 1 año y Mas de 6 años.



VARIABLES

GRAFICO No. 9



El 53,31% responden con el indicador: Si con duda, que los directores cumplen lo propuesto.

Con un 46,15% afirman que sus directivos tienen un panorama claro de a dónde va la organización y que es lo que se debe hacer para poderlo lograr con éxito.

En un rango intermedio del 40% los encuestados señalan con la opción: Si con alguna duda, que conocen el organigrama funcional de la Universidad y así mismo que reciben una inducción adecuada en el momento que ingresan a los CITTES de trabajo. Y un rango inferior del 32,31% da a conocer, que sienten a la misión de la UTPL como parte de su misión personal.

Refiriéndonos a Estructura Organizacional, podemos indicar que los colaboradores se encuentra satisfechos con sus directores ya que cumple sus ofrecimientos y al mismo tiempo se sienten seguros dentro de su trabajo ya que el plan estratégico es claro, y por ende mantienen una cultura organizacional adecuada.



GRÁFICO No. 10



En cuanto al CITTES el 56,92% de los trabajadores dan a conocer con la opción SI con alguna duda que sus directores muestran reconocimiento por el buen trabajo y esfuerzo extra.

Un 52,31% con el indicaron SI/NO expresan que los ascensos se les da a las personas que lo merecen.

El 38,46% afirman que su trabajo tiene un significado especial ya que no es considerado como solo “un trabajo”.

Y un 32,31% en el rango inferior indica con SI sin duda alguna que las experiencias adquiridas en el trabajo ayudan aprender, conocer y crecer profesionalmente.

En conclusión a la presente variable podemos indicar que en el CITTES y/o Escuela el personal no siente equidad al momento de ser reconocidos con la oportunidad de recibir salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta y elogios; ya que no sienten un reconocimiento por su buen labor y por la entrega de un tiempo adicional para poder desempeñarse de la mejor manera, consideramos que si prevaleciera la motivación ayudaría al desarrollo personal para mejorar el desempeño y esfuerzo de quienes trabajan en el CITTES.



Ya que esta es un proceso multidisciplinario con implicaciones individuales, administrativas y organizacionales.

No solo es lo que el empleado muestra sino todo un conjunto de aspectos ambientales que lo rodea al puesto de trabajo lo cual hace que el individuo actúe y se comporte de una determinada manera dentro de la organización.

GRÁFICO No. 11



En lo que se refiere a Responsabilidad dentro del CITTES, un 55,38% indican con la opción: SI/NO que sus directores hacen un buen trabajo asignando y coordinando al personal.

Mientras que un 50,77% afirman sin duda alguna que están dispuestas a dar un tiempo adicional requerido para terminar su labor.

Dentro de un rango intermedio un 44,62% nos dan a conocer con en el indicador: SI con duda que las materias que están bajo su responsabilidad están acorde con su perfil profesional, con igual porcentaje y con el mismo indicador señalan que pueden ausentarse para atender asuntos personales de importancia.

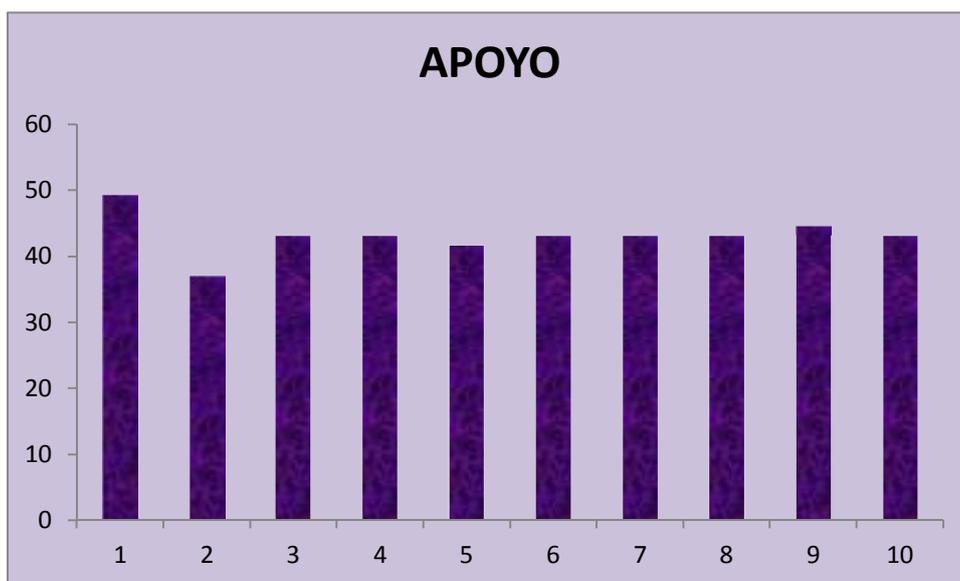
Y con un 32,31% de los encuestados señalan que SI sin duda alguna, tienen claramente definidas sus funciones y responsabilidades dentro del CITTES y/o



Escuela, por ende sus directivos confían que el personal que está a su cargo realiza un buen trabajo sin la necesidad de supervisarlos continuamente.

Basándose en los datos obtenidos se llega a la conclusión que existe un empoderamiento a nivel de universidad que favorece al CITTES, lo cual se define en evitar la sobre carga como la demanda de tarea, mejorar el apoyo social y proveer compensación razonables al esfuerzo invertido por los trabajadores, el personal indica que confían en el trabajo que hacen sus directores en el momento de asignar, coordinar al personal y fijar materias que se acoplen al perfil profesional, por ende los mismos están dispuestos a dar un tiempo adicional para terminar su tarea y dar inicio a la ejecución de un nuevo proyecto.

GRÁFICO No. 12



En relación al CITTES el 49,23% de los empleados expresan con el indicador SI/NO que existe cooperación entre las direcciones generales y departamentos donde laboran.

Un 43,08% afirman sin duda alguna mantener una buena relación con sus compañeros del mismo departamento, diferente y de otras áreas, por ende existe un espíritu de equipo cuando ejecutan proyectos brindando una imagen de trabajo en



grupo, así mismo afirman que cuando solicitan ayuda a un compañero este les brinda su apoyo desinteresadamente ya que siente una mutua preocupación.

El 41,54% situándose en un rango intermedio, los encuestados señalan con la opción SI sin duda que dentro de su trabajo sienten que su participación ocupa un lugar importante además de ser tomada en cuenta.

Y finalmente un 36,92% opina que SI con alguna duda existe una comunicación abierta con el Director de la escuela, para de esa manera poder mejorar los procesos dentro del CITTES.

En cuanto a la variable de apoyo dentro de la UTPL y Escuela la mitad de ellos mencionan la interacción interna, fomentadas por el respeto y el dialogo, pero en cuanto al CITTES consideran que sus compañero brindan su apoyo y ayuda, existiendo cooperación de las fuerzas laborales en tareas y roles con el objetivo de mejorar la eficiencia.

De la misma manera podemos concluir que los colaboradores manifiestan la falta de comunicación con sus directores, considerando que este factor dentro de una empresa adquiere un carácter jerárquico basado en órdenes y mandatos, es por ello que hay que destacar la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas y a la cooperación entre directivos o altos mandos y trabajadores. La efectividad y buen rendimiento de una empresa depende plenamente de una buena comunicación organizacional.

GRÁFICO No. 13





En el CITTES de Arte y Diseño se puede observar que el 89,23% de las personas encuestadas afirman sin duda alguna que utilizan las estrategias adecuadas para realizar su trabajo.

Un 66,15% señalan con el indicador: “Si con alguna duda” que conocen el proceso a seguir para realizar cualquier tipo de trámite dentro de la universidad.

El 40% de los trabajadores responden con la opción: Si sin duda alguna que sus ideas y aportes son tomados en cuenta para la generación de nuevos proyectos ya sean dentro del CITTES y/o Escuela, caso contrario, en el mismo rango intermedio y con igual porcentaje los colaboradores niegan rotundamente que al momento de tomar un decisión están influenciados por compañeros de trabajo.

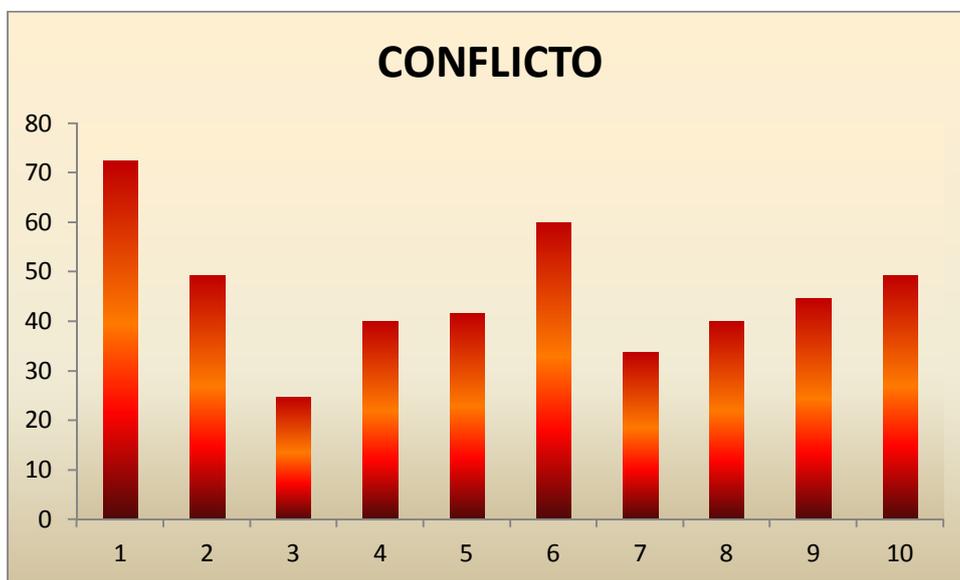
Dentro del rango inferior tenemos un 32.30% que se situaron en el indicador de Si sin duda alguna comentan que se toman en cuenta sus ideas para mejorar la calidad académica dentro de la escuela y de igual manera señalan que encuentran firme en sus decisiones.

En cuanto a la variable de Riesgo y Toma de Decisiones predominan datos favorables tanto hacia la UTP, Escuela y CITTES debido a que gozan de las destrezas precisas para poder desempeñarse con éxito, además de poseer un conocimiento amplio de los procesos dentro de la universidad para realizar cualquier tipo de gestión, lo cual indica que poseen información necesaria además de existir amplia comunicación dentro del CITTES.

La media inferior de los colaboradores de este CITTES se sienten satisfechos ya que sus ideas y aportes son tomados en cuenta, para de esa manera mejorar la calidad académica o desarrollar nuevos proyectos, considerándose como parte de los mismos. Considerando la toma de decisiones como participativa.



GRÁFICO No. 14



El 72.31% de los encuestados responden con el indicador: NO sin duda alguna que existen conflictos dentro del CITTES entre compañeros.

Un 60% dan a conocer con la opción NO sin duda alguna que si son tratados injustamente se les dará la oportunidad de ser escuchados y recibir un buen trato.

Con 41,54 % señalan que SI sin duda, el ambiente en el CITTES y/o Escuela es adecuado para poder desempeñarse.

Con un rango inferior del 24,62% afirman sin duda alguna que conocen a todo el personal que labora dentro del CITTES y/o Escuela.

En cuanto a la variable de Conflicto dentro del CITTES existe una buena interacción interna, fomentadas en el respeto y comunicación abierta. Caso contrario con un alto porcentaje consideran que no son atendidos de una manera justa lo cual da a conocer que no tienen credibilidad en sus subordinados.



4.1.2 UCG: Unidad de Ingeniería Civil, Geología y Minas

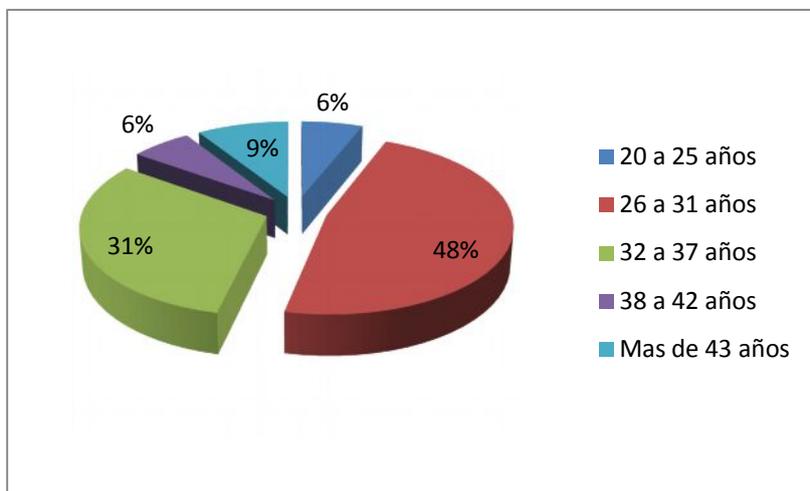
Su función específica es la investigación y la extensión o servicio a la sociedad, establecida en torno a áreas de la ciencia en los campos de la Ingeniería Civil, Geología y Minas, cuya función adicional es la de ayudar al autofinanciamiento de la universidad.

Su misión se refiere a servir a la sociedad a través de la solución de sus problemas constructivos, transfiriendo ciencia y tecnología de ingeniería de manera sustentable y sostenible.

La visión del CITTES nombrado se proyecta en la Ingeniería para el Desarrollo.

Consta con 32 colaboradores, de los cuales hemos obtenido los siguientes datos:

GRÁFICO POBLACIÓN POR GRUPO DE EDAD No. 15

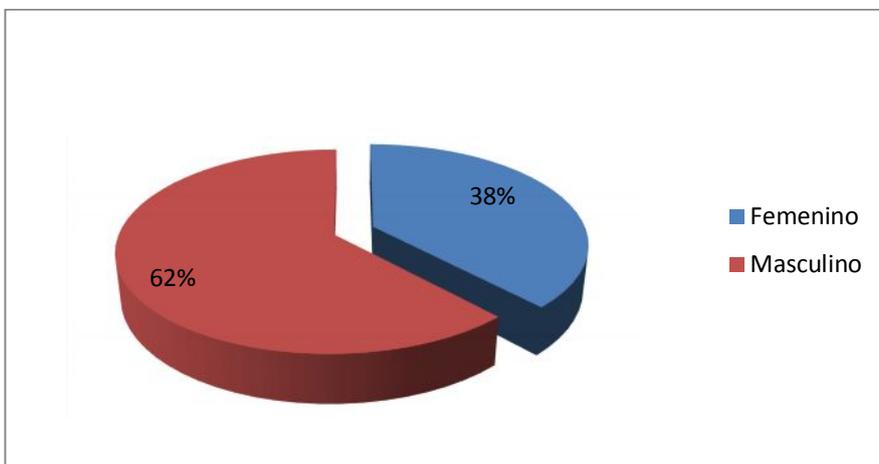


Fuente y Elaboración: Las Autoras

La población mayoritaria se encuentra con el 48% entre los 26 a 31 años, el 31% entre 32 a 37 años y con un igual porcentaje de 6 % en la edad de 20 a 25, 38 a 42 y un 9% mayor de 43 años.



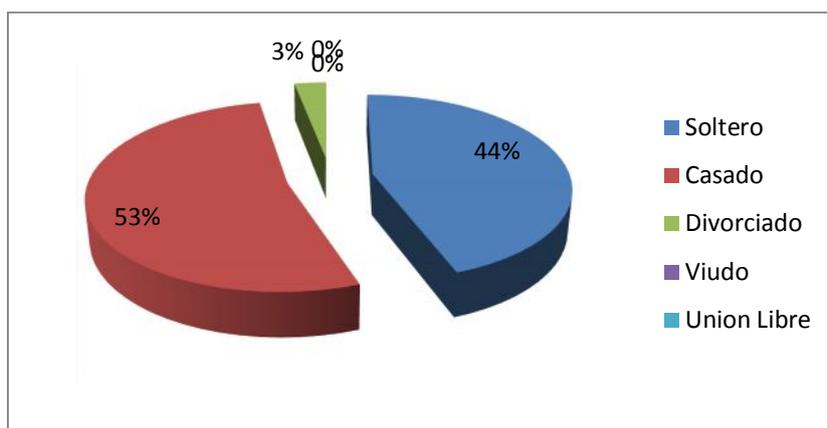
GRÁFICO POBLACIÓN POR GÉNERO No. 16



Fuente y Elaboración: Las Autoras

De los cuales el 62% de la población es de género Masculino y un 38% pertenece al género Femenino.

GRÁFICO POBLACIÓN POR ESTADO CIVIL No. 17

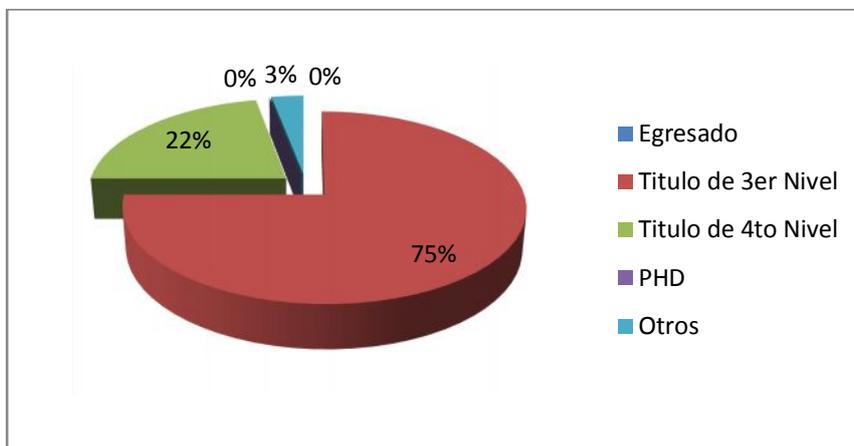


Fuente y Elaboración: Las Autoras

El Estado Civil de los Colaboradores, en su mayoría con el 53% son Casados, un 44% Solteros y un 3% Divorciados.



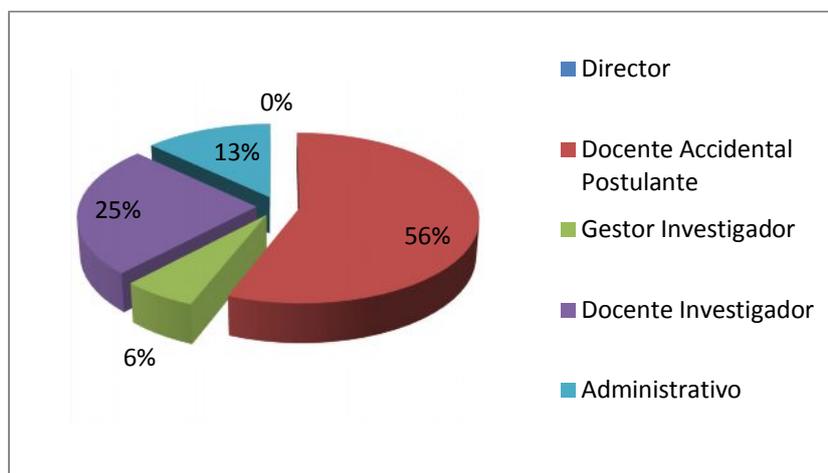
GRÁFICO POBLACIÓN POR NIVEL DE INSTRUCCIÓN No. 18



Fuente y Elaboración: Las Autoras

El 75% cuentan con Título de 3er Nivel, el 22% con Título de 4to. Nivel y el 3% se refieren a Otros.

GRÁFICO POBLACIÓN POR INGRESO A LA UTPL No. 19

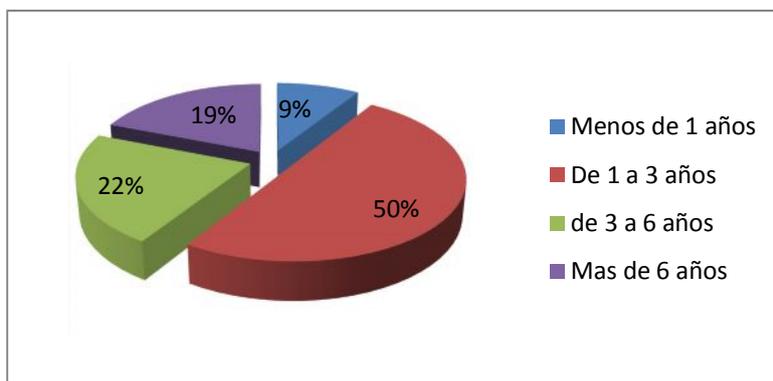


Fuente y Elaboración: Las Autoras

El ingreso a la UTPL, el 56% lo ha hecho como Docente Accidental Postulante, 25% como Docente Investigador, el 13% como Administrativo y finalmente el 6% como Gestor Investigativo.



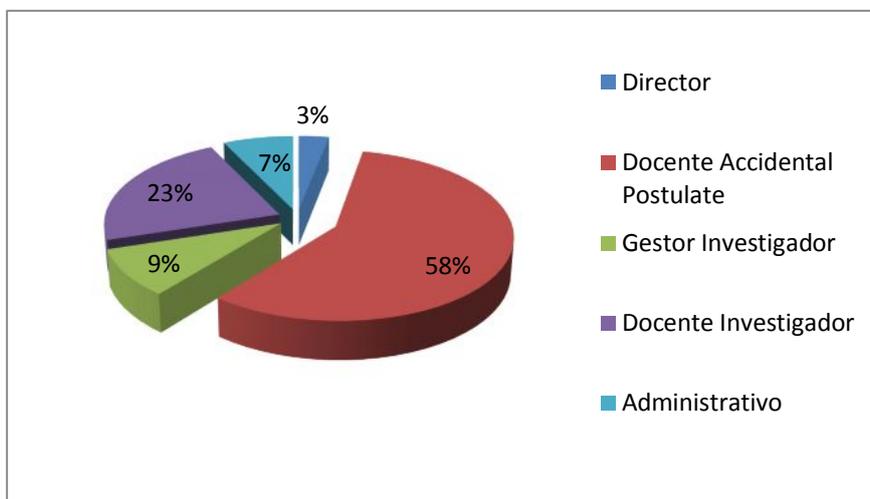
GRÁFICO POBLACIÓN POR TIEMPO EN LA UTPL No. 20



Fuente y Elaboración: Las Autoras

El Tiempo que lleva dicha población en la UTPL, el 50% es de 1 a 3 años, un 22% es de 3 a 6 años, el 19% se refiere al mayor de 6 años y el 9% menos de 1 año .

GRÁFICO POBLACIÓN POR CARGO ACTUAL No. 21

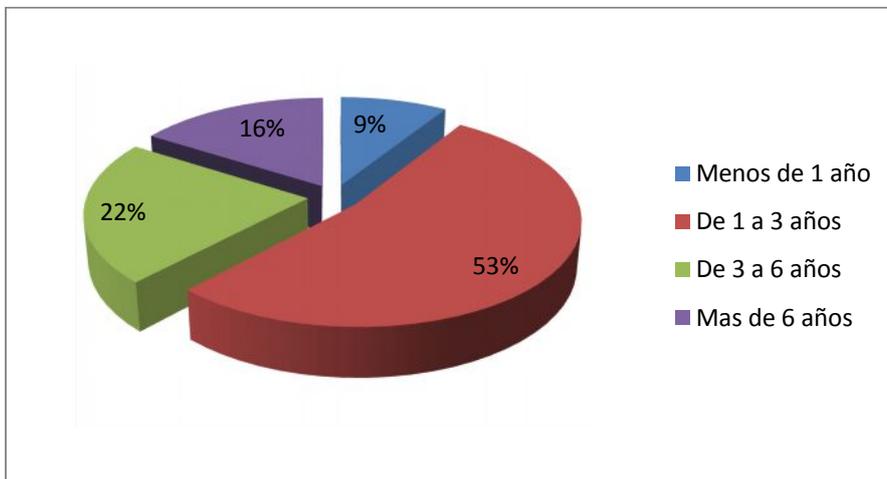


Fuente y Elaboración: Las Autoras

En el Cargo Actual, el 58% es Docente Accidental Postulante, el 23% es docente Investigador, con un 9% son Gestores Investigativos, 7% Administrativo y finalmente con 3% Director.



GRÁFICO POBLACIÓN POR TIEMPO EN EL CARGO ACTUAL No. 22



Fuente y Elaboración: Las Autoras

El Tiempo en el Cargo Actual es del 53% de 1 a 3 años, 22% de 3 a 6 años, 16% más de 6 años y el 9% menor de 1 año.

VARIABLES

GRÁFICO No. 23





En cuanto al CITTES de la UCG dentro de la variable de estructura organizacional señala con 50,63% que SI sin dunda se encuentran al tanto de los servicios que les ofrece la UTPL tanto para el personal docente como administrativo.

Un 50% afirman que sus jefes cumplen con los objetivos propuestos.

En el rango intermedio un 46,25% señala con la opción SI sin duda alguna que sus jefes de CITTES indican claramente sus expectativas para un buen desempeño laboral.

Finalmente 31,88% SI con duda practican los valores institucionales en el trabajo diario.

Con respecto a la Variable de Estructura podemos decir que el personal que labora dentro de la Universidad conoce los servicios que ofrece la UTPL; ya que se preocupan por los docentes universitarios en el crecimiento y desarrollo, prestando su colaboración incondicional para ello y, de esta manera asegurar su estabilidad y defensa de los mismos según las leyes de la sociedad y estatutos universitarios.

De igual manera los integrantes de la UCG afirman que sus jefes cumplen sus propuestas a cabalidad y esto ayuda a fomentar el espíritu de compañerismo, unidad y solidaridad entre todos sus integrantes así como a la colaboración con los diferentes eventos que signifiquen el crecimiento y desarrollo del CITTES.

GRÁFICO No. 24





El 50,63% de los encuestados afirman sin duda que sienten una sensación de orgullo como CITTES y/o Universidad en el momento de lograr su objetivo.

El 49,38% los colaboradores la UCG indican con la opción SI con alguna duda conocer sus derechos y obligaciones dentro del CITTES.

Con un 45% consideran con indicador SI/NO que sus jefes cumplen las promesas en el ámbito laboral.

Finalmente con un rango inferior del 39,38% afirman practicar los valores institucionales en el trabajo diario.

Las personas que pertenecen al CITTES indican que sienten orgullo al momento de lograr el objetivo propuesto, ya que la labor de cada uno es servir a la sociedad a través de la solución de sus problemas constructivos, transfiriendo ciencia y tecnología de ingeniería de manera sustentable y sostenible.

Una de las formas de retribución por parte de los directores hacia sus empleados es la motivación intrínseca, éste es un término utilizado para describir el esfuerzo, para así cumplir necesidades de crecimiento tales como realización, competencia y actualización. Los puestos se enriquecen permitiendo a los empleados una mayor responsabilidad de autotomía y la oportunidad de ejecutar un trabajo interesante, que represente un reto, y sea significativo.

Cuando se habla sobre la remuneración dentro de la UTPL, esta se preocupa por estudiar al individuo con respecto a la condición psicológica cambiante y una multitud de experiencia previas. Se debe reconocer que una remuneración tienen mucho que ver con la motivación; ya que esta puede originarse desde el interior de un individuo o por factores que actúan sobre él desde el exterior.



GRÁFICO No. 25



Los empleados pertenecientes al CITTES de la UCG con respecto a la variable de responsabilidad dan a conocer con el indicador de SI sin duda que el 55%; que las materias que llevan a cargo están acorde con su perfil profesional de la misma manera están dispuestos a dar un tiempo extra para realizar el trabajo.

Un 49,37% manifiestan con el SI sin duda que es equitativa la carga docente.

Sin duda alguna con un 45,62% señalan que sus jefes realizan un buen trabajo asignando y coordinando a las personas.

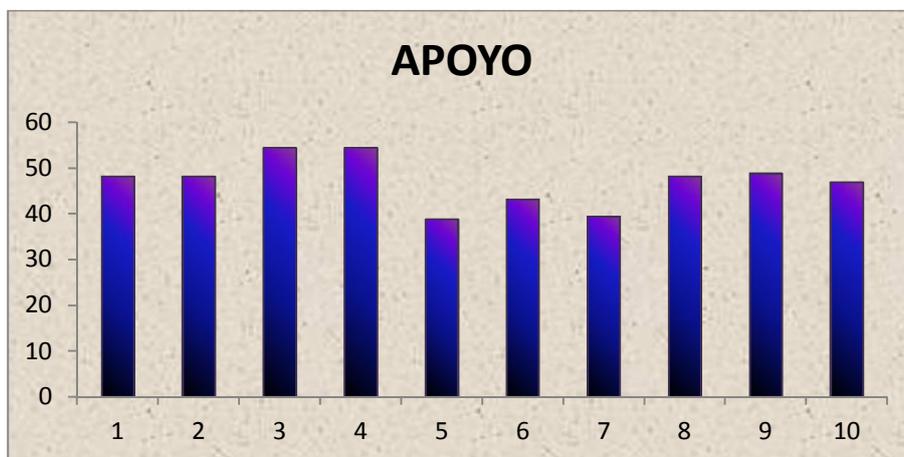
Con un rango inferior del 36,87% dan a conocer que SI sin duda alguna sus jefes confían que sus colaboradores realizan un buen trabajo sin necesidad de ser supervisados continuamente.

Como conclusión de la Variable de Responsabilidad podemos indicar que el perfil profesional de cada uno de los profesionales está acorde con las materias que llevan a cargo, además de lo señalado cada uno de los docentes da uso de las Nuevas Tecnologías y la enseñanza virtual ya que es uno de los grandes retos a abordar dentro del proceso de convergencia, que permitirán minimizar las limitaciones de espacio y tiempo que exige la enseñanza convencional, flexibilizando los procesos de aprendizaje.



Una de las principales responsabilidades que tiene un docente dentro de la UTPL es el conocer que los entornos están centrados en el alumnado, donde se requiere un profesorado, con actitudes y aptitudes diferentes, consciente de que los estudiantes construyen sus propios significados, comenzando con las creencias, las comprensiones y las prácticas culturales que traen. Si la enseñanza se entiende como la construcción de un puente entre las materias de estudio y los estudiantes, los docentes que se centran en el alumnado no pierden de vista ninguna de las dos partes del puente. Los cuales intentan entender lo que el alumnado sabe y puede hacer además de sus intereses.

GRÁFICO No. 26



Dentro del rango superior, el 54,38% señalan con el SI sin duda que mantienen una buena relación con sus compañeros de trabajo ya sea de su mismo departamento o diferente al suyo, ya que existe un espíritu de equipo en el momento de ejecutar cualquier proyecto.

Un 48,13% indica con la opción SI sin duda alguna que existe cooperación entre las direcciones generales y los departamentos ya que se percibe una comunicación



abierta para mejorar los procesos, demostrando un sentimiento de familia en equipo por ser un lugar psicológica y emocionalmente saludable para desempeñarse.

En el rango intermedio un 39,38% revelan con el indicador SI sin duda que se encuentran en equipo en el momento de elaborar un proyecto.

Finalmente con el 38,8% afirman que su participación es importante dentro de su lugar de trabajo.

Como conclusión en la presente variable podemos indicar que la convivencia universitaria exige compartir valores fundamentales que les permitan alcanzar con responsabilidad los fines propuestos como son: visión (soñar horizontes); espíritu de equipo; gestión y liderazgo; humildad socrática; flexibilidad operativa.

El apoyo es la relación que se da entre las personas del CITTES y/o Escuela, a partir de la comprensión, respaldo, trato digno y de la identificación que esta relación nos genera.

De manera complementaria el apoyo es la cualidad que une los espíritus, las motivaciones, y las manos de las personas por una causa común. Ayuda a las personas a descubrir los valores de los otros, a aprender a valorar la diferencia de pensamiento. La variable nombrada es muy importante dentro de una Organización puesto que mejora el ambiente laboral y constituyen las cualidades que deben tener los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda, de respaldo mutuo y unión por una causa común por parte de la dirección, entre los colaboradores y en todos los niveles de la institución.



GRÁFICO No. 27



Dentro de esta variable se puede observar que un 65% de la población encuestada señala con el indicador SI/NO que conocen el proceso a seguir para realizar cualquier tipo de trámite dentro de la universidad

Un 53,75% aseguran sin ninguna duda que sus directores involucran a las personas en sus decisiones.

El 45,63% consideran con la opción SI sin duda que al tomar una decisión no están siendo influenciados por sus compañeros o estudiantes.

Y como rango inferior un 37,5% indica que SI sin duda utilizan las estrategias adecuadas para realizar su trabajo.

A pesar que la Universidad Técnica Particular de Loja, consta de una Estructura Organizacional adecuada, gran parte la UCG nos dio a conocer que tienen dudas de los procesos a seguir para realizar cualquier tipo de trámite dentro de la Universidad.

Una estrategia dentro de cualquier organización para evitar situaciones de riesgo es una correcta estructura la cual nos permite establecer un sistema que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.



Un punto importante y positivo dentro del presente CITTES es que a los directores sienten que sus integrantes desean ayudar al éxito común y se empeñan en buscar y utilizar métodos que permitan esa contribución, lo más probable es que se obtengan mejores decisiones a nivel de CITTES y/o Escuela, lo cual dará como resultado más altas tasas de productividad y una calidad muy superior del entorno laboral.

GRÁFICO No. 28



El 65,63% de los encuestados manifestaron que no existen conflictos entre sus compañeros de trabajo.

Y un 50% afirman pero con duda que existe equilibrio en su trabajo dentro del CITTES. En el rango intermedio un 45% piensan que sus directores despedirían a la gente que trabaja dentro del CITTES solo como último recurso.

Y finalmente el 35% indica que son tratados justamente sin importar su condición social.

En cuanto a Conflicto en el CITTES podemos observar que la mitad de la muestra indica que no existe conflicto entre compañeros de trabajo; es importante resaltar que los conflictos laborales conllevan a un comportamiento organizacional no beneficioso en pro de los objetivos establecidos, desarrollo y buen funcionamiento de la empresa.



Este es un aspecto inevitable de la vida laboral en donde el ser individual y el grupo desempeñan un rol determinante en el comportamiento organizacional.

En toda institución se presentan frecuentemente, esto es normal pues donde hay personas que interactúan e intercambian ideas siempre van a haber discrepancias, todos somos diferentes y complejos.

Los mismos que involucran de manera objetiva el mundo afectivo y cognoscitivo del hombre, y gana terreno además en sus proyecciones y expectativas individuales y laborales.

4.1.3 UDIA: Unidad de Diseño e Investigación en Arquitectura

Presenta una estructura funcional diferente, acogiendo en cada uno de sus departamentos: Arquitectónico, Urbano y Taller de Investigación las tradicionales dimensiones de vida universitaria “docencia”, “investigación” y “servicio a la sociedad”.

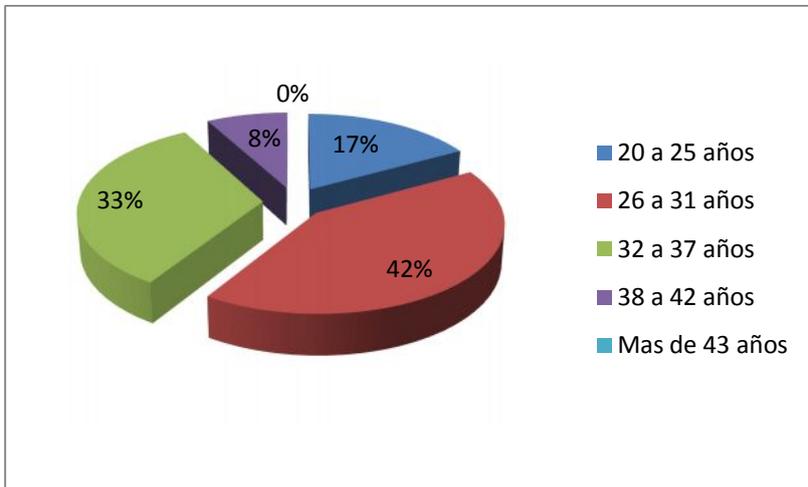
Cuenta con la visión de satisfacer las necesidades espaciales, sociales y psicológicas del hombre en busca de una arquitectura sensible, humana e integral.

Es así como su misión es la de mantener una constante participación interactiva entre docentes y profesionales en formación como actores principales en la generación de proyectos en el campo de la arquitectura.

Este CITTES está constituido de 12 colaboradores, de los cuales hemos obtenido los siguientes datos:



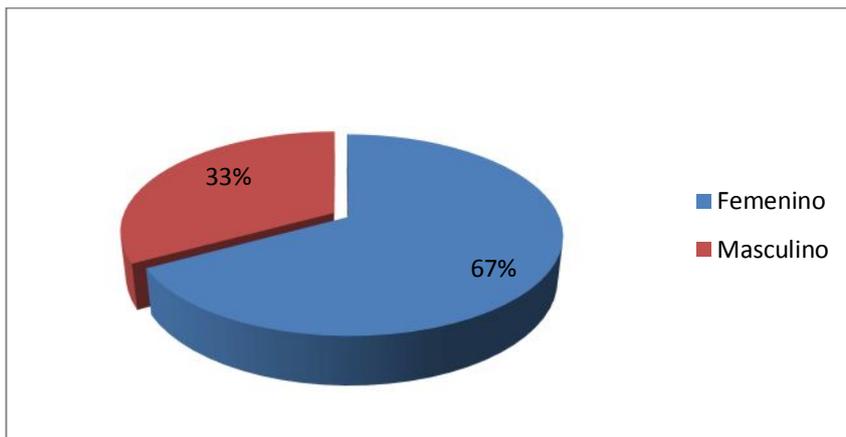
GRÁFICO POBLACIÓN POR GRUPO DE EDAD No. 29



Fuente y Elaboración: Las Autoras

La población mayoritaria con el 42% son de 26 a 31 años, un 33% en la edad de 32 a 37 años, el 17% pertenece de 20 a 25 años y finalmente con un 8% de 38 a 42 años de edad.

GRÁFICO POBLACIÓN POR GÉNERO No. 30

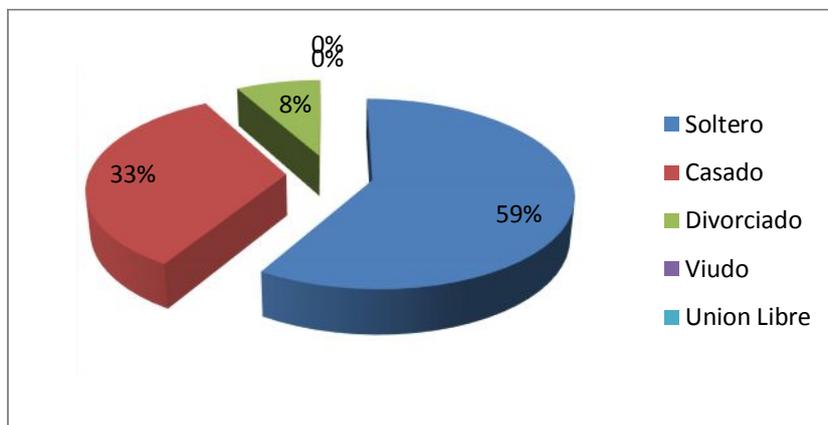


Fuente y Elaboración: Las Autoras

Teniendo una población del 67% de género femenino y el 33% de género masculino.



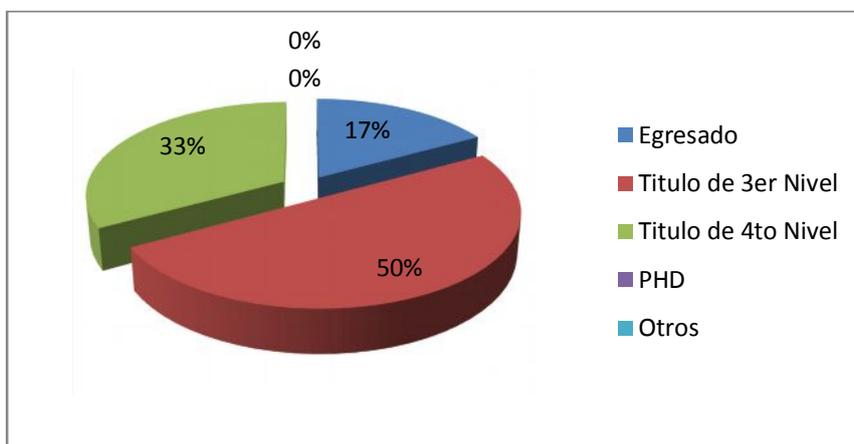
GRÁFICO POBLACIÓN POR ESTADO CIVIL No. 31



Fuente y Elaboración: Las Autoras

En su mayoría con el 59% son solteros, el 33% casados y un 8% divorciados.

GRÁFICO POBLACIÓN POR NIVEL DE INSTRUCCIÓN No. 32

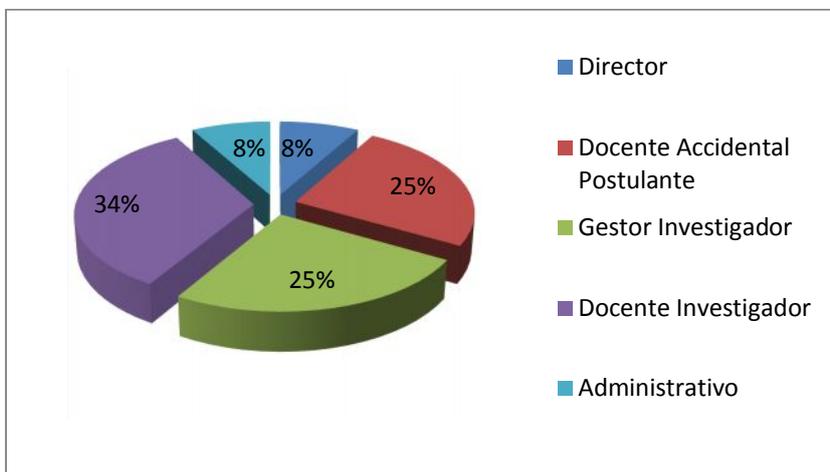


Fuente y Elaboración: Las Autoras

El nivel de instrucción con el porcentaje más alto es Título de 3er. Nivel con un 50%, Título de 4to. Nivel con un 33% y un 17% se refieren a otros.



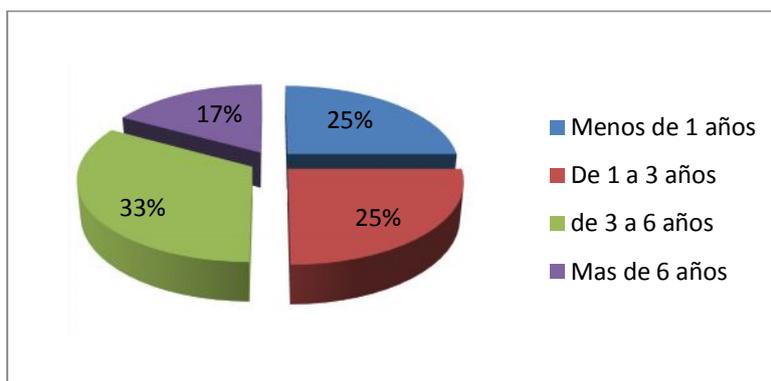
GRÁFICO POBLACIÓN POR INGRESO A LA UTPL No. 33



Fuente y Elaboración: Las Autoras

El 34% ingreso a la UTPL como Docente Investigador, el 25% como Docente Accidental Postulante, así mismo con 25% como Gestor Investigador y finalmente con un 8% cada uno como Director y Administrativo.

GRÁFICO POBLACIÓN POR TIEMPO EN LA UTPL No. 34

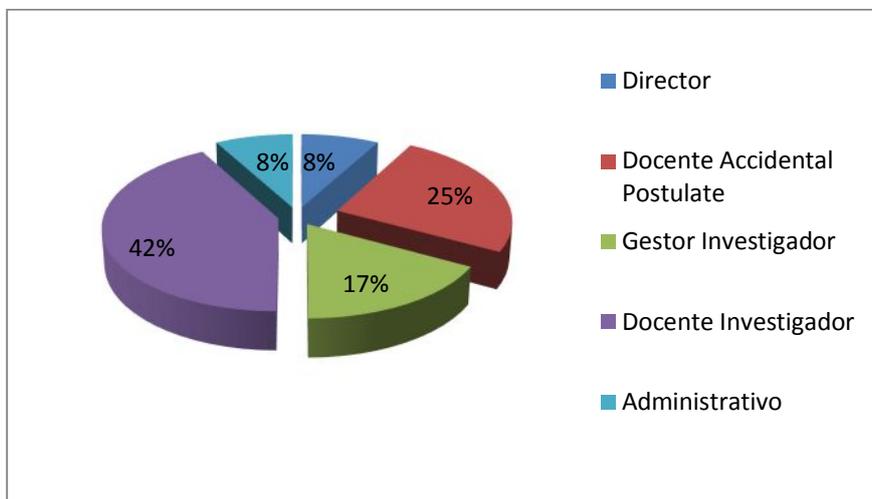


Fuente y Elaboración: Las Autoras

El Tiempo que llevan en la UTPL, el 33% de 3 a 6 años, el 25% Menos de 1 año y así mismo con el 25% de 1 a 3 años, finalmente con el 17% Mas de 6 años.



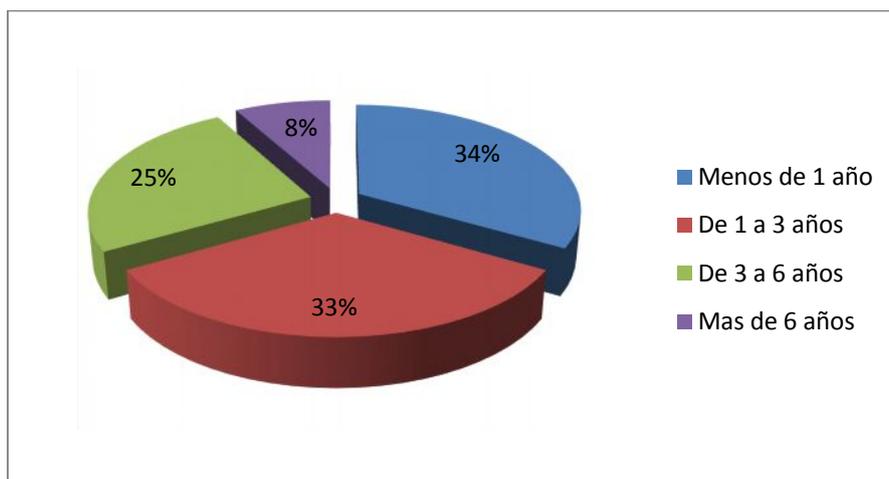
GRÁFICO POBLACION POR CARGO ACTUAL No. 35



Fuente y Elaboración: Las Autoras

El Cargo Actual desempeñado, de su mayoría con el 42% Docente Investigador, el 25% Docente Accidental Postulante, el 17% son Gestor Investigador y con un igual del 8% Director y Administrativo.

GRÁFICO POBLACIÓN POR TIEMPO EN EL CARGO ACTUAL No. 36



Fuente y Elaboración: Las Autoras



El Tiempo en el Cargo Actual es del 34% Menor a un año, 33% de 1 a 3 años y el 25% de 3 a 6 años y un 8% Mayor a 6 años.

VARIABLES

GRÁFICO No. 37



En relación al CITTES el 51,67% afirman sin ninguna duda que conocen perfectamente el organigrama funcional de la universidad y así mismo indican que sus directores tienen un panorama claro de hacia dónde va su organización.

Un 50% mencionan con la opción SI/NO que sus directores indican las expectativas claramente, además de estar al tanto sobre los servicios que ofrece su lugar de trabajo para ellos.

El 43.33% de los trabajadores señalan con el indicador SI/NO que reciben una inducción adecuada en el momento que se ingresa a laborar en el CITTES.

Y en un rango inferior señalan el 35% con un SI que la misión de la UTPL es parte de su misión personal.

Refiriéndonos a la variable de Estructura Organizacional dentro de la UDIA podemos decir que la mayoría de los colaboradores están al tanto del organigrama funcional y



de los servicios que les ofrece la universidad. Por lo cual nos da a conocer que llevan una buena estructura organizacional en el CITTES ya que esta es como los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado.

Es importante nombrar que la misión de la institución debe formar parte de su misión personal ya que deben conocer la filosofía como sus normas, reglas y procesos a seguir dentro de ella, lo cual los guiará que para ser viable, y sobre todo vivida por las personas que forman la organización.

GRÁFICO No. 38



El 53,33% de los empleados encuestados en este CITTES afirman con alguna duda que son motivados para que equilibren su vida de trabajo y personal.

Un 51,67% responden con el indicador SI/NO que sus jefes brindan reconocimientos por su buen trabajo y esfuerzo extra que dan en su lugar de trabajo.

Así mismo en un rango intermedio señalan con un 38,33% que SI sin duda alguna, las experiencias que han adquirido les han ayudado a aprender, conocer y crecer en el ámbito profesional.



Y finalmente solo un 35% manifiestan con el SI sin ninguna duda que el trabajo que realizan en el CITTES se lo considera como un labor con significado especial además de recibir buenos beneficios.

En esta variable se puede concluir que los empleados no se sienten completamente motivados y se debe recalcar que esta es un elemento fundamental para el éxito institucional ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la institución, considerando como un factor clave de la institución a las personas que laboran en ella ya que en éstas reside el capital humano.

Hoy en día en una institución se debe valorar flexibilidad, autonomía, programas de entrenamiento y formación, buen ambiente laboral, tomando en cuenta que la comunicación también es un elemento importante a la hora de motivar.

Es recomendable también por parte de la dirección el saber transmitir adecuadamente el proyecto y hacer sentir a los empleados y empleadas su implicación en el mismo.

GRÁFICO No. 39





En cuanto a la UDIA en base a responsabilidad se puede observar que el 63,33% responden con el indicador SI/NO que reciben bastantes funciones en su puesto de trabajo.

El 56,67% se expresan con la opción SI con duda que se les da todos los recursos y equipos que se han necesarios para su desarrollo.

Un 46,67% afirman pero con alguna duda que las materias que llevan a cargo se encuentran acorde con su perfil profesional, además de recalcar que están dispuestas a dar un tiempo adicional en su desempeño laboral.

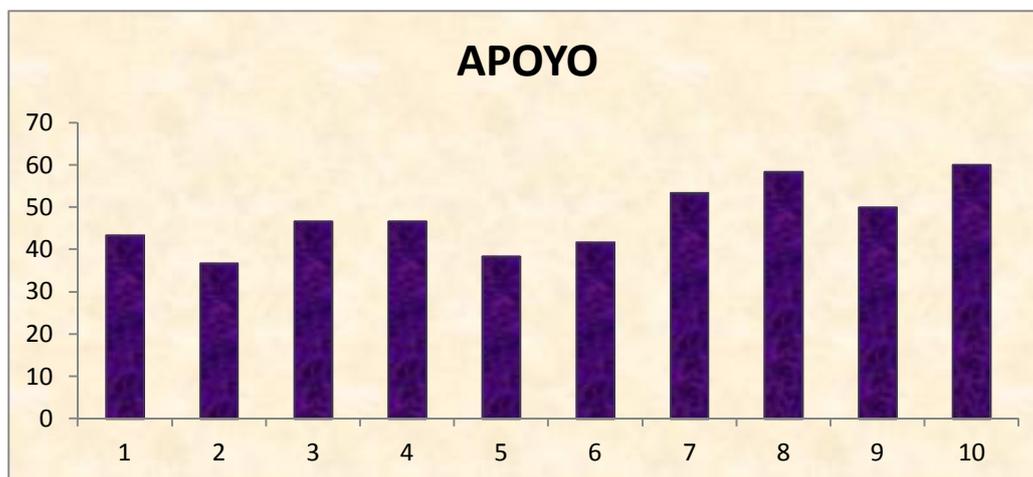
Y como el valor más bajo, un 30% piensan que SI sin duda reciben constante capacitación para poder desarrollar de una manera efectiva su trabajo.

En la variable de responsabilidad se puede llegar a la conclusión que un alto porcentaje reciben demasiadas funciones lo cual significa limitaciones en el tiempo libre de las personas.

El exceso de responsabilidad puede generar estrés laboral aparece cuando se incrementa la intensidad de las demandas laborales o por problemas de índole organizacional, es cuando el trabajador comienza a experimentar vivencias negativas asociadas al contexto laboral entre las que se destacan: apatía por el trabajo, astenia, dificultades en las relaciones interpersonales, disminución en el rendimiento laboral, tristeza, e incluso depresión al igual que marcada insatisfacción laboral.



GRÁFICO No. 40



Dentro de la variable de apoyo se puede observar que el 60% de los encuestados indican que SI con duda que sus compañeros de trabajo se preocupan por los demás que trabajan en su mismo lugar.

Un 58,33% de la misma manera con el indicador SI con duda consideran que existe un sentimiento de familia y equipo en el CITTES al cual pertenece.

En el rango intermedio se encuentra el 46,67% señalando con la opción Si con duda que existe un espíritu de equipo en el momento de ejecutar proyectos.

Y finalmente el 36,67%, indica con el SI sin duda alguna que existe una amplia comunicación con el Director de la Escuela o CITTES para de tal manera mejorar los procesos.

Como conclusión dentro de esta variable podemos decir que prevalece un favorable clima laboral en el CITTES de la UDIA ya que las relaciones interpersonales es uno de los factores esenciales, que promueven un mayor incremento de la motivación en el trabajo en equipo.

No se puede pretender que en la organización, todos cumplan su respectiva función, si no interactúan entre sí, ya que todas las obligaciones dentro de la organización, tienen un fin, pero todas tienen un objetivo final dentro de la organización, y es precisamente ello lo que permite desarrollar la organización.



Las palabras "Compañerismo", "Trabajo en Equipo", "Solidaridad", y otras relacionadas, deben resaltar dentro de la organización.

GRÁFICO No. 41



En relación al CITTES el 68,33% testifican con el SI sin duda que están al tanto del proceso a seguir para realizar cualquier tipo de trámite dentro de la universidad.

El 50% de los encuestados responden con un SI con duda que conocen los pasos a seguir en el momento que se presenta una dificultad académica.

El 41,67% señala con el indicador SI/NO que toman en cuenta sus propias ideas para de esa manera mejorar la calidad académica en el CITTES y escuela.

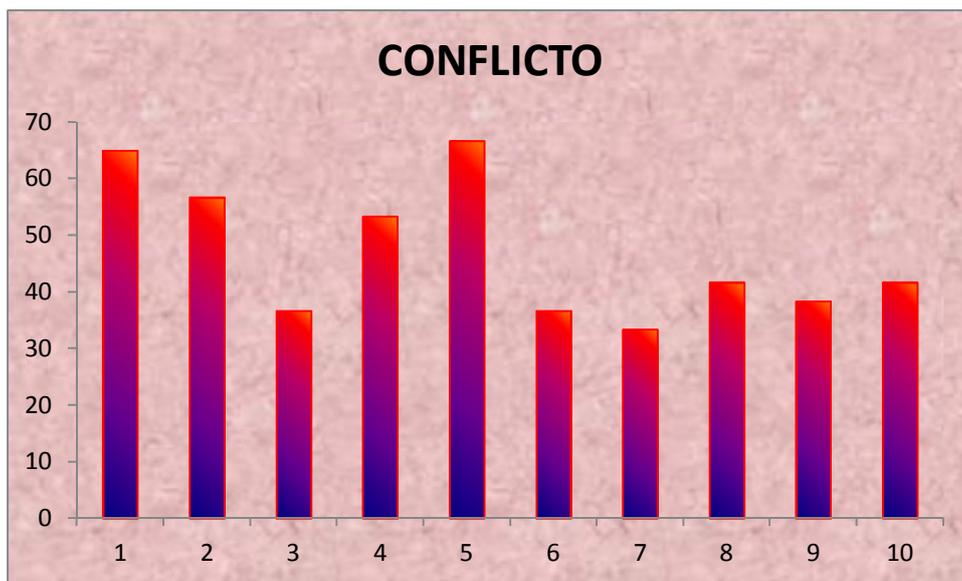
Y como un rango inferior el 30% indican con la opción SI sin duda que son muy firmes en el momento de tomar una decisión, ya sea laboral o personal.

En esta variable se puede llegar a la conclusión que conocen el proceso que se debe seguir para resolver un trámite de tipo personal o en el momento de presentarse una dificultad académica, y esto se da por la efectividad de una buena comunicación



dentro del CITTES ya que ningún grupo puede existir sin la comunicación por ser la transferencia de significados entre sus miembros. Sólo mediante la misma pueden difundirse la información e ideas.

GRÁFICO No. 42



El 66,67% de los encuestados dentro de este CITTES niegan con alguna duda que el ambiente en su lugar de trabajo es similar a un ambiente familiar.

El 65% responden con el indicador SI/NO que existen conflictos entre compañeros.

Un 41,67% piensan que SI sin duda, sus jefes despedirían solo como un último recurso, ya que ellos reconocen que se puede cometer errores involuntarios al hacer el trabajo solicitado.

Y dentro del rango inferior el 33,33% afirman que son tratados justamente sin importar su condición social.

En la variable dentro del CITTES de la UDIA se puede llegar a la conclusión que existe dificultad entre compañeros lo cual señala que el ambiente de trabajo no es adecuado.

Se debe tomar en cuenta que el clima laboral se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, las cuales



pueden ser externas o internas, son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente.

Un clima organizacional deficiente, tendrá consecuencias para la organización negativa, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización tales como inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, y baja productividad. Se debe recordar que el clima es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos.

4.1.4 UPSI: Unidad de proyectos y Sistemas Informáticos

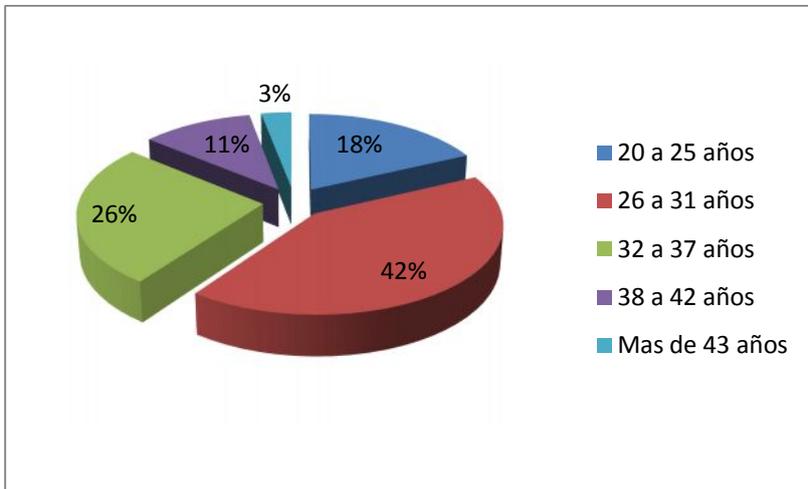
Es una organización de referencia en el entorno de las tecnologías que se caracteriza por contar con docentes investigadores cualificados, capaces de establecer conexión entre la docencia e investigaciones, y así mismo promover la creación de Empresas de Bese Tecnológico ligadas al Parque Científico de la Universidad.

Es así que la misión Promover, apoyar, potenciar, generar masa crítica y llevar a cabo iniciativas y actividades de investigación, transferencia de tecnología, servicios tecnológicos a clientes internos y externos con calidad oportunidad y eficiencia y relaciones con las empresas, con el fin de contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad.

Cuenta con 65 colaboradores, de los cuales hemos obtenido los siguientes datos:



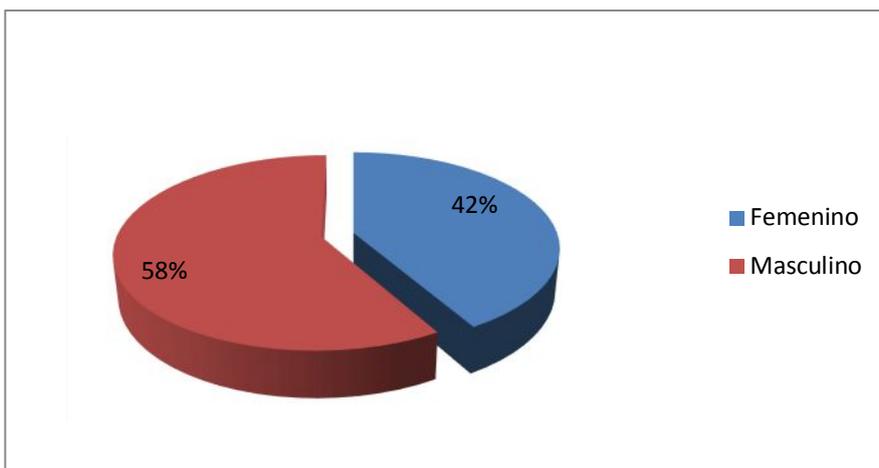
GRÁFICO POBLACIÓN POR GRUPO DE EDAD No. 43



Fuente y Elaboración: Las Autoras

La población mayoritaria con el 42% son de 26 a 31 años, un 26% en la edad de 32 a 37 años, el 18% pertenece de 20 a 25 años, el 11% pertenece al grupo de 38 a 42 años y finalmente el 3% tiene más de 43 años.

GRAFICO POBLACION POR GÉNERO No. 44

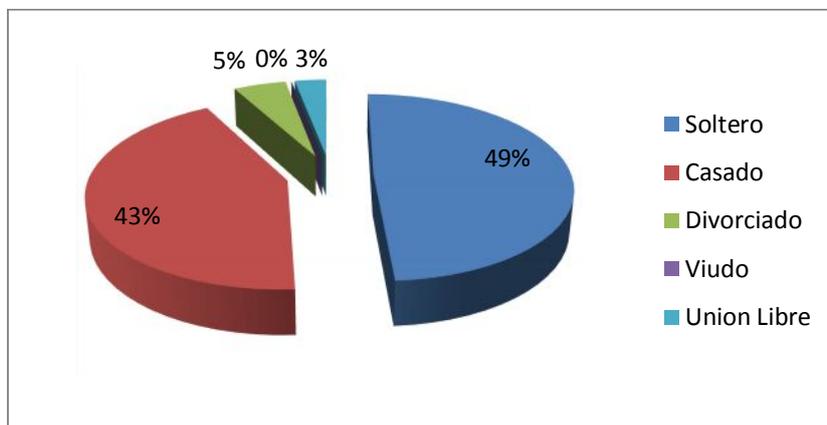


Fuente y Elaboración: Las Autoras

Se tiene una población del 42% de género femenino y el 58% de género masculino.



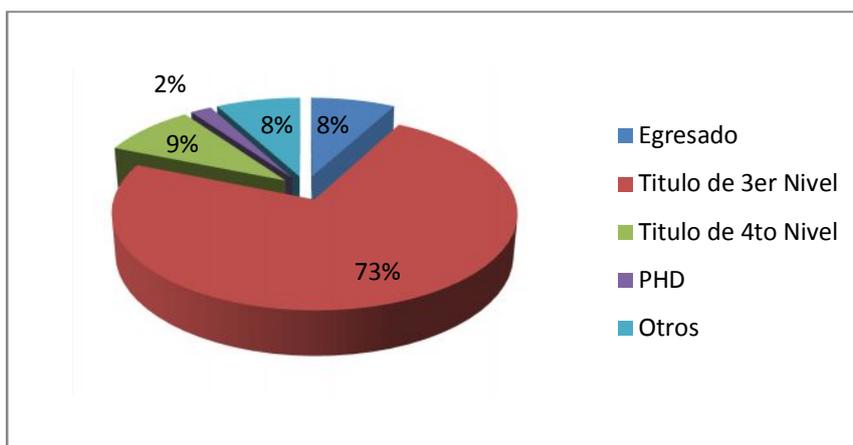
GRÁFICO POBLACIÓN POR ESTADO CIVIL No. 45



Fuente y Elaboración: Las Autoras

En su mayoría con el 49% son solteros, el 43% casados, un 5% divorciados. Y 3% Unión Libre.

GRÁFICO POBLACIÓN POR NIVEL DE INSTRUCCIÓN No. 46

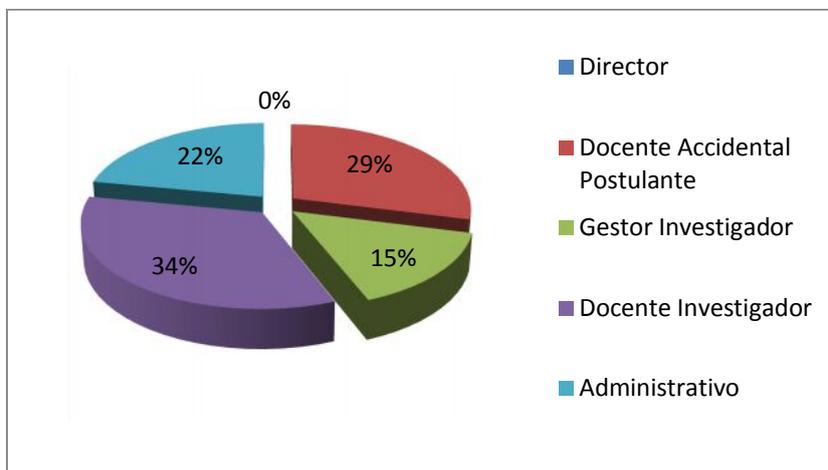


Fuente y Elaboración: Las Autoras

El nivel de instrucción con el porcentaje más alto es Título de 3er. Nivel con un 73%, Título de 4to. Nivel con un 9% y un 8% se refieren a Egresados y de la misma manera 8% a Otros.



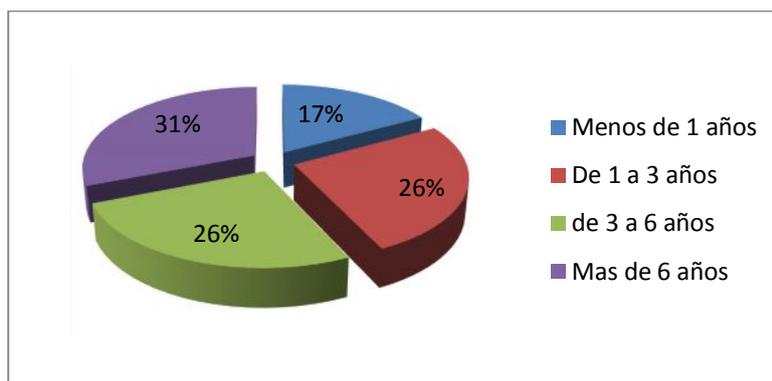
GRÁFICO POBLACIÓN POR INGRESO A LA UTPL No. 47



Fuente y Elaboración: Las Autoras

El 34% ingreso a la UTPL como Docente Investigador, el 29% como Docente Accidental Postulante, así mismo con 22% como Administrativo y finalmente con un 15% como Gestor Investigador.

GRÁFICO POBLACIÓN POR TIEMPO EN LA UTPL No. 48

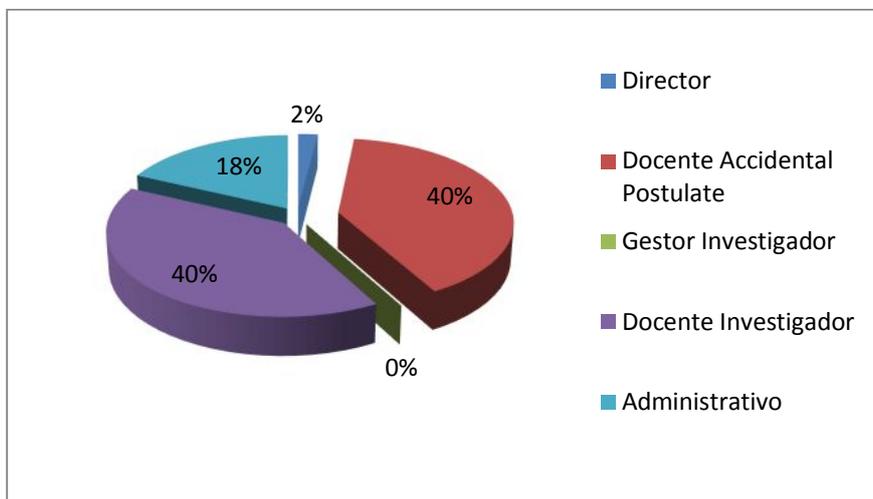


Fuente y Elaboración: Las Autoras

El Tiempo que llevaron en el cargo principal en la UTPL, el 31% Más de 6 años, el 26% De 1 a 3 años e igual de 3 a 6 años y así mismo con el 17% menos de 1 año.



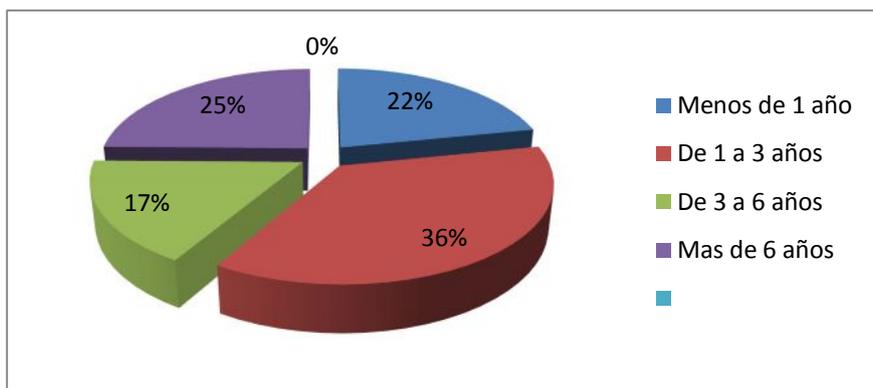
GRÁFICO POBLACIÓN POR CARGO ACTUAL No. 49



Fuente y Elaboración: Las Autoras

El Cargo Actual desempeñado, la mayoría con el 40% como Docente Investigador y con el mismo porcentaje como Docente Accidental Postulante, el 18% Administrativo y un 2% Director.

GRÁFICO POBLACIÓN POR TIEMPO EN EL CARGO ACTUAL No. 50



Fuente y Elaboración: Las Autoras

El Tiempo en el Cargo Actual es del 36% De 1 a 3 años, 25% Más de 6 años, el 22% Menos de 1 año y 17% de 3 a 6 años.



VARIABLES

GRÁFICO No. 51



Referente a Estructura Organizacional un 52% indican una respuesta positiva sin ninguna duda que conoce el organigrama funcional de la UTPL.

El 51,38% da a conocer con la opción SI/NO que sus jefes cumplen su objetivo propuesto.

Con un rango intermedio del 42,15% responden SI sin duda que sus directores tienen un panorama claro de hacia dónde va la organización y que debemos hacer para lograrlo.

Finalmente un 31,08% afirman sin duda alguna que sienten que la misión de la U.T.P.L. es parte de su misión personal.

Dentro del CITTES afirman que existe una buena Estructura Organizacional debido a que conocen el organigrama funcional de la universidad ya que es importante porque señala que debe hacer cada cual dentro de la organización y siempre es susceptible a cambios y mejoras.



GRÁFICO No. 52



En cuanto al CITTES de la UPSI, el 48,92% expresan con el indicador SI/NO que su trabajo tiene un significado muy especial ya que no lo consideran solo como “un trabajo”.

Un 47,69% de los encuestados responden la opción SI/NO que se los anima para que equilibren su vida de trabajo y su vida personal.

En el rango intermedio el 44,92% señalan con los indicadores: SI sin duda y SI/NO, que los ascensos se les da a las personas que lo merecen.

Respondiendo SI sin duda alguna un 35,69% que las experiencias adquiridas en el trabajo los ayuda a aprender, conocer y crecer profesionalmente.

La variable indica que el CITTES no reconoce a quienes realizan un buen labor y ayudan al desarrollo personal para la mejora del trabajo, ya que no sienten que las experiencias adquiridas han sido un aporte para crecer en el ámbito profesional, los cuales aspiran recibir un impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento hasta alcanzar la meta y objetivo deseado por parte de sus directores, además de recibir capacitaciones, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta y elogios.



GRÁFICO No. 53



Dentro de la variable responsabilidad, el 57,85% de los encuestados de la UPSI afirmaron sin ninguna duda que las materias que están bajo su responsabilidad están acorde con su perfil profesional y así mismo expresan con el indicador SI/NO que sus directores hacen un buen trabajo asignando y coordinando a las personas que laboran dentro de él.

El 54,15% se manifiesta con SI/NO que se les asigna bastante responsabilidad dentro de su lugar de trabajo.

Un 40,42% de la población aseguran sin duda alguna que tienen definido claramente las funciones y responsabilidades de cada uno de los departamentos.

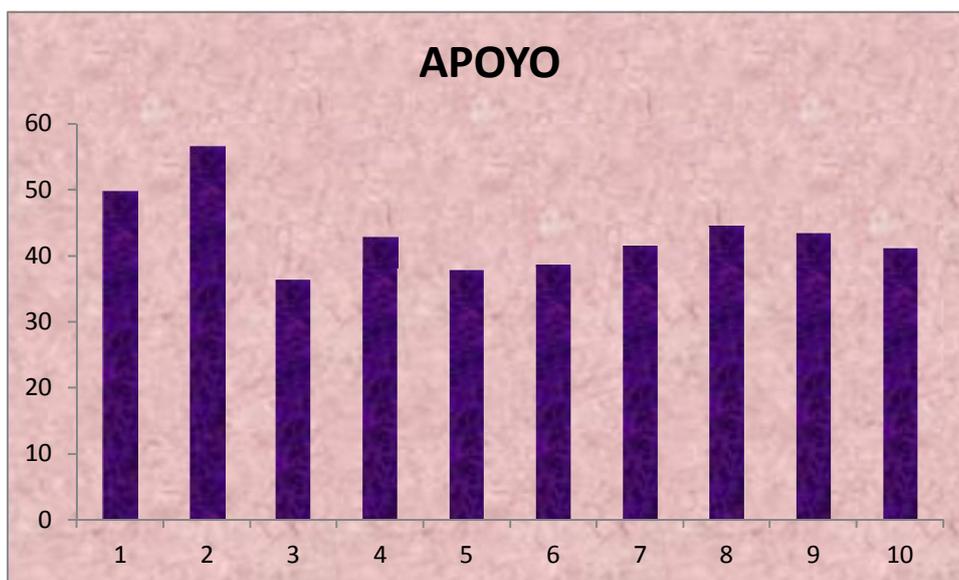
Dentro del rango inferior un 29,54% opinan que SI sin duda, sus directores confían en que la gente realice un buen trabajo sin tener que ser controlados continuamente.

En cuanto a esta variable se puede llegar a la conclusión que a cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad. No tiene objeto hacer responsable a una persona por determinado trabajo si no se le otorga la autoridad necesaria para poder realizarlo.



Ya que señalan con duda referente al sobrecargo de responsabilidad se puede concluir que existí un estrés laboral en los trabajadores de este CITTES lo que literalmente significa "tensión laboral".

GRÁFICO No. 54



En lo que se refiere a la Variable de Apoyo encontramos con un rango superior de 56,62% expresando con el indicador SI/NO que existe comunicación abierta con el director de escuela para de tal manera mejorar los procesos de trabajo dentro del CITTES y/o Escuela.

Con un 49,85% responden: SI con duda a que consideran que existe cooperación entre las direcciones generales y departamentos.

En un rango intermedio un 42,77% testifican: SI sin ninguna duda que existe un espíritu de equipo cuando se ejecutan nuevos proyectos en el CITTES y/o Escuela.

Y finalmente el 36,31% de los encuestados expresan con el indicador SI sin ninguna duda que mantienen una buena relación con las personas que trabajan en departamentos distintos al suyo o pertenecientes a otras áreas.



Dentro de esta variable se puede concluir que en el CITTES no prevalece la cooperación, reciprocidad en el intercambio de recursos, habilidades y servicios, además del trabajo en equipo.

Una manera de promover el trabajo en equipo tiene que ver con los indicadores de gestión que se han definido para el grupo, es conveniente que todos los conozcan y revisen los resultados, de una manera de crear retos colectivos y que implica un esfuerzo por mejorar cada vez más.

La comunicación es un factor muy importante dentro del trabajo en equipo ya que permite mantener enterados a todos los integrantes de lo que ocurre y establecer un clima organizacional adecuado por cuanto permite que se expresen los acuerdos y desacuerdos en la gestión que se realiza.

Por otra parte es primordial considerar que tener metas claras y compartidas es el mejor aliciente para que el grupo trabaje de modo conjunto, armónico y decidido.

GRÁFICO No. 54





El 62,15% del personal encuestado responde: SI sin duda que al tomar una decisión está siendo influenciados por compañeros.

Un 47,08% manifiestan que toman en cuenta sus ideas para de tal manera mejorar la calidad académica dentro de la Escuela.

Asegurando sin ninguna duda el 40,61% que sus ideas y aportes son tomadas en cuenta para la generación de nuevos proyectos dentro del CITTES en el que trabajan.

Con el indicador SI/NO señalan que se muestran firmes al tomar una decisión con el 38,15%.

En la variable de Riesgo y Toma de Decisiones se puede llegar a la conclusión que conocen los pasos que se debe seguir para resolver un trámite de tipo personal o en el momento de presentarse una dificultad académica, y esto se da por la efectividad de una buena comunicación dentro del CITTES de la UPSI.

GRÁFICO No. 55





Se puede observar que, el 71,38% de los colaboradores señalan con el indicador: NO con alguna duda la existencia de conflictos entre compañeros de trabajo.

Un 52,62% manifestaron con la respuesta SI/NO que existe un ambiente adecuado dentro de la Escuela y/o CITTES.

El 45,54% como un rango intermedio afirman que sus jefes despedirían a la gente solo como último recurso.

Y finalmente un 37,85% de los encuestados mencionan que SI sin ninguna duda, el personal que trabaja en los CITTES es tratado justamente sin importar su condición social.

En cuanto a conflicto se observar en la UPSI que las relaciones inter personales entre compañeros se dan de una manera recíproca, existiendo habilidad para comunicarse efectivamente, saber escuchar, capacidad para poder solucionar los problemas y la expresión autentica.

De la misma manera con un alto porcentaje responden con duda que sienten el ambiente de su lugar de trabajo agradable debido a los comportamientos de las personas, su manera de trabajo y de relacionarse, la interacción con la empresa, y la propia actividad de cada uno.

Es por tal razón que la alta dirección, como su cultura y como sus sistemas de gestión, la que proporciona o no el terreno adecuado para un buen clima laboral.

Cabe recalcar que un buen ambiente laboral se orienta hacia los objetivos generales, pero un mal clima lo destruye ocasionando situaciones de conflicto y de por ende bajo rendimiento.

4.1.5 Gestión de Conocimiento

Este CITTES se forma con un equipo multidisciplinario Informáticos, Comunicadores, Diseñadores que han desarrollado proyectos investigativos o de gestión de la información en las diversas unidades que posee la Universidad.

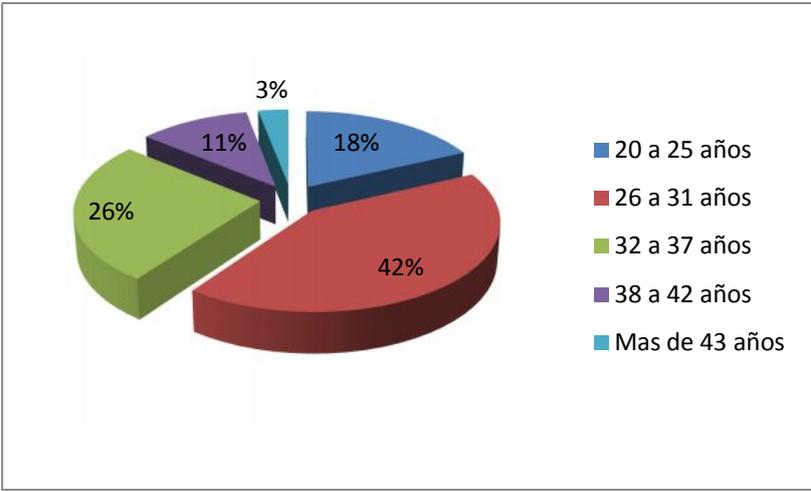


Para crear gestión del conocimiento es fundamental aprovechar y potenciar el recurso humano, la infraestructura, la tecnología disponible, material educativo, productivo y de investigación, el mismo que se deriva de las relaciones con Socios estratégicos, instituciones afines, universidades, etc.

Como su principal objetivo plantea ser un respaldo de gestión y tecnología para la Universidad que permita crear sociedades de conocimiento que potencien el capital intelectual.

Está formado por 15 colaboradores, de los cuales hemos obtenido los siguientes datos:

GRÁFICO POBLACIÓN POR GRUPO DE EDAD No. 56

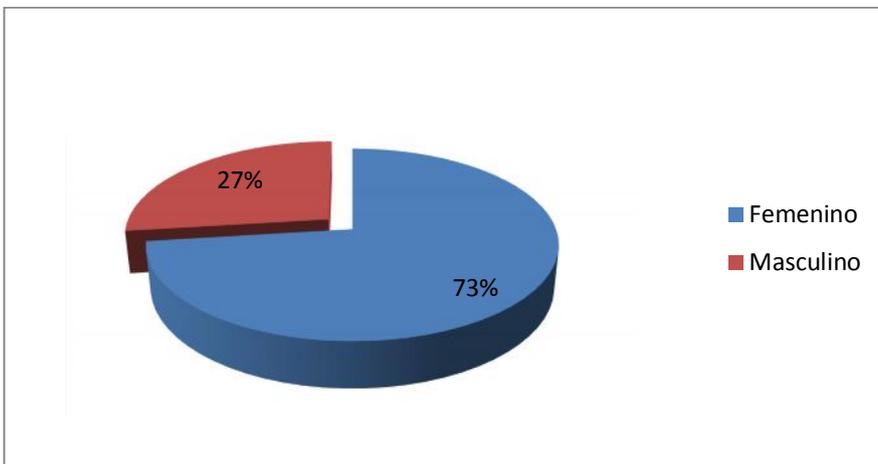


Fuente y Elaboración: Las Autoras

El 42% entre los 26 a 31 años, un 26% entre los 32 a 37 años, un 18% entre 20 a 25 años, un 11% de 38 a 42 años y solo un 3% más de 43 años.



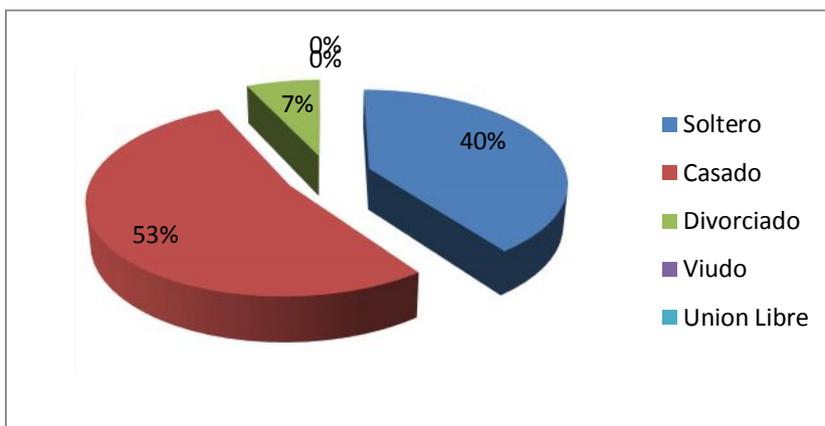
GRÁFICO POBLACIÓN POR GÉNERO No. 57



Fuente y Elaboración: Las Autoras

Su población mayoritaria es de género femenino con el 73% y de género masculino 27%.

GRÁFICO POBLACIÓN POR ESTADO CIVIL No. 58

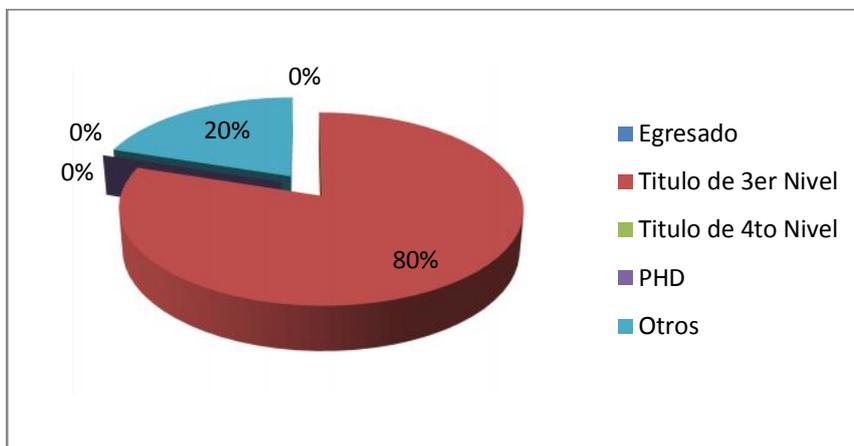


Fuente y Elaboración: Las Autoras

La población en su mayoría con el 53% son casados, el 40% solteros y un 7% divorciados.



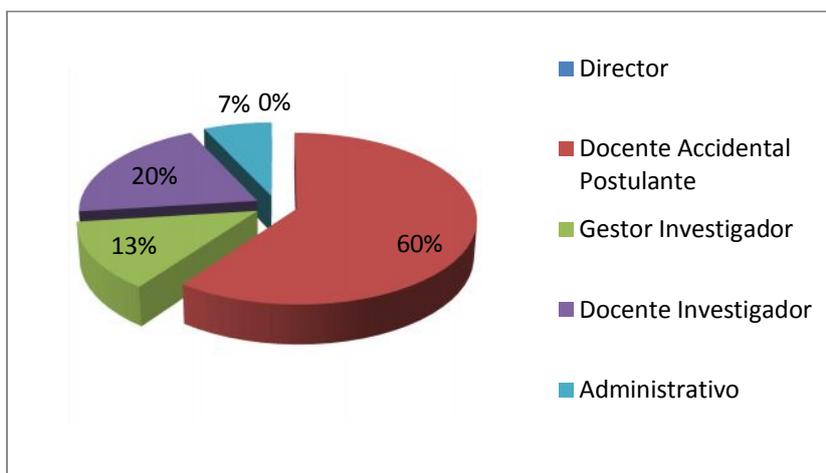
GRÁFICO POBLACIÓN POR NIVEL DE INSTRUCCIÓN No. 59



Fuente y Elaboración: Las Autoras

El nivel de instrucción del 80% es Título de 3er Nivel y el 20% se refieren a Otros.

GRÁFICO POBLACIÓN POR INGRESO A LA UTPL No. 60

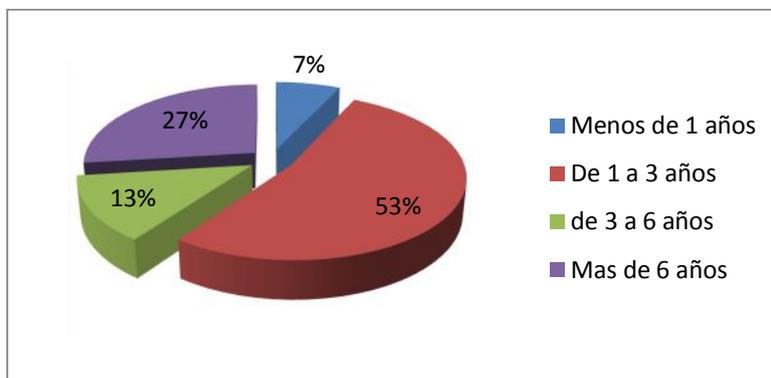


Fuente y Elaboración: Las Autoras

Dentro del CITTES la población reingreso en su mayoría con 60% como Docente Accidental Postulante, el 20% como Docente Investigador, el 13% como Gestor Investigativo y un 7% como Administrativo.



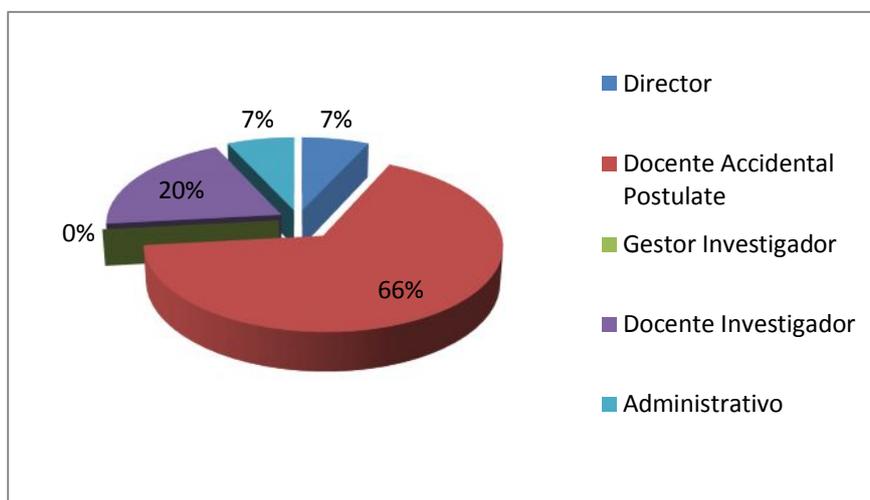
GRÁFICO POBLACIÓN POR TIEMPO EN LA UTPL No. 61



Fuente y Elaboración: Las Autoras

El Tiempo que se encuentra en la UTPL del 53% de 1 a 3 años, el 27% se refiere a mas de 6 años, el 13% de 3 a 6 años y finalmente el 7% Menos de 1 año.

GRÁFICO POBLACION POR CARGO ACTUAL No. 62

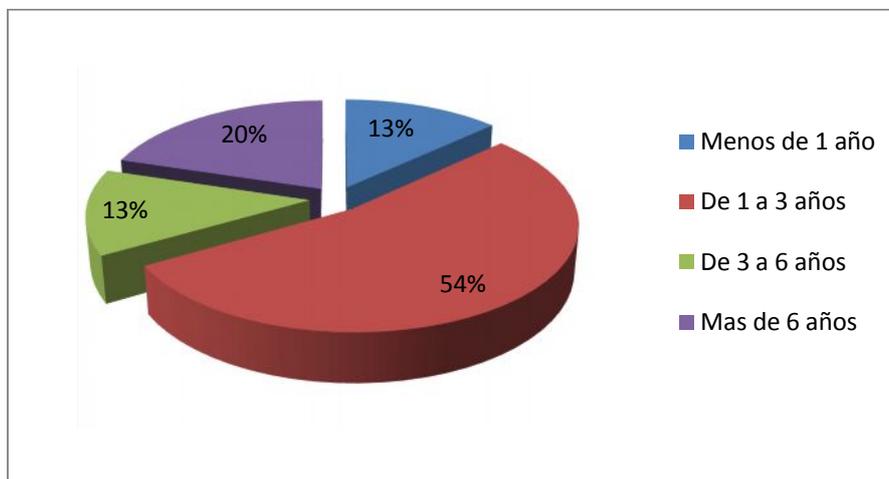


Fuente y Elaboración: Las Autoras

El Cargo Actual que desempeña su mayoría, con 66% es de Docente Accidental Postulante, 20% es de Docente Investigador y con un porcentaje similar de 7% es de Director y Administrativo.



GRÁFICO POBLACIÓN POR TIEMPO EN EL CARGO ACTUAL No. 63



Fuente y Elaboración: Las Autoras

Tiempo en el cargo actual del 54% entre 1 a 3 años, un 20% menos de 1 año y finalmente con un porcentaje igual de 13% entre 3 a 6 años y mayor a 6 año

VARIABLES

GRÁFICO No. 64





En cuanto al CITTES, el 45,33% afirman con alguna duda que conocen claramente el organigrama funcional de la universidad.

El 42,67% indican que; SI con duda alguna, sus jefes tienen un panorama claro de hacia dónde va la organización y que deben hacer para lograrlo.

En un rango intermedio tenemos con un 36% que responden con la opción SI sin duda alguna que los jefes cumplen con los objetivos propuestos en el lugar de trabajo.

Finalmente con un 29,33% aseguran que están al tanto de los servicios que ofrece la U.T.P.L para el personal docente y administrativo.

La variable de Estructura Organizacional concluye con porcentajes muy bajos referentes a la muestra tomada en este CITTES que están al tanto de los beneficios que se ofrece en la institución y el organigrama funcional de la UTPL.

Toda empresa consta necesariamente de una estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo a sus necesidades, teniendo en cuenta sus valores institucionales que son el espíritu de equipo, fidelidad a la visión y misión institucional, gestión y liderazgo, flexibilidad operativa y humildad socrática, por medio de los cuales se pueden ordenar las actividades, los procesos y en si el funcionamiento.

GRÁFICO No. 65





En relación al presente CITTES el 48% afirman que su carga docente es equitativa.

Un 45,33% dan a conocer con la opción: SI sin duda que su trabajo tiene un significado especial por lo cual podemos percibir que sienten augusto al saber que su labor dentro de la Escuela y/o CITTES está siendo reconocida.

El 40% de los colaboradores indican que SI con ninguna duda, se los anima para que equilibren su vida de trabajo y su vida personal, para así desenvolverse con éxito dentro de su puesto.

Y finalmente un 32% manifiestan con el indicador SI/NO que en su lugar de trabajo se les ofrece entrenamiento para poder desarrollarse profesionalmente gracias al lema de nuestra Universidad que continuamente esta en práctica dentro del personal administrativo y docente, y así estas experiencias adquiridas les ayuda a aprender, conocer y crecer.

En cuanto a la variable de Remuneraciones, el CITTES indica que se reconoce a quienes realizan buena labor y ayudan al desarrollo personal para mejorar el trabajo.

Es importante recalcar que para que una empresa sea rentable, eficiente, reconocida y exitosa muchos aspectos deben estar en sintonía y bien explotados. Pero por lo general la preocupación consiste en mejorar la tecnología, las finanzas, el marketing, la productividad, etc, que sin duda son importantes pero se suele fallar en una de las más simples: el reconocimiento.

Se considera que el factor clave de toda organización son las personas, ya que en estas reside el conocimiento y la creatividad. Por esta razón una motivación en el momento indicado es fundamental para el éxito de la empresa.



GRÁFICO No. 65



En este CITTES en cuanto responsabilidad con un rango superior tenemos un 57% que responden SI con alguna duda que sus jefes realizan un buen trabajo asignando y coordinando.

Un 45,33% el personal da a conocer con el indicador SI/NO que las materias que ellos llevan a cargo estén acorde con su perfil profesional, realizándolo con responsabilidad y con la humildad socrática.

El 40% del personal que colabora en Gestión del Conocimiento expresan de la misma manera con el indicador: SI/NO que tienen definido sus funciones y responsabilidades, estando dispuestas a dar extra para realizar la labor solicitada.

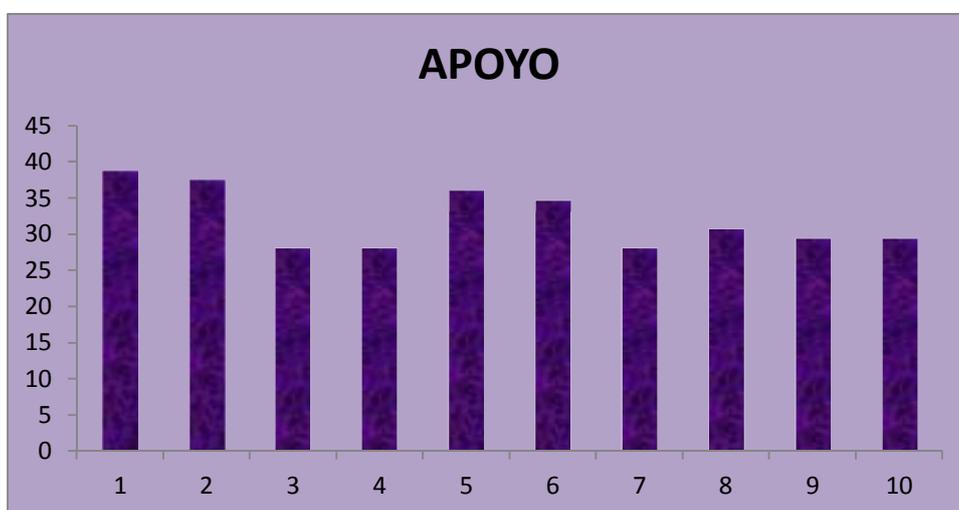
Con un rango inferior del 28% señalan con el SI sin suda que los jefes confían en que realizan perfectamente su trabajo sin tener que supervisarlo continuamente.

Se concluye que es conocida porque sus directores realizan un buen trabajo en el momento de asignar y coordinar a su personal de trabajo ya que cualquier tarea requiere de una programación clara donde se especifiquen los tiempos y tareas para cada persona. Es importante que las actividades sean contempladas e informadas de antemano, ya que la improvisación puede tener resultados fatales.



Además un bajo porcentaje consideran que sus directores no confían en su trabajo, por lo cual requieren una vigilancia continúa que es de gran importancia para la empresa, ya que mediante ella se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos, para que logren los objetivos. La supervisión está ligada al liderazgo ya que de acuerdo con los diversos estilos de liderazgo que existan en la empresa, variara el grado de eficiencia y productividad dentro de la misma.

GRÁFICO No. 66



Un 38,66% dentro de este CITTES dan a conocer que con la opción SI/NO que existe cooperación entre las direcciones.

El 37,33% indica con el indicador: SI sin duda que existe comunicación abierta con el Director de escuela.

Con un rango intermedio del 29,33% indican que existe un sentimiento de familia y equipo, ya que ponen en práctica los valores institucionales de la Universidad Técnica Particular de Loja.

Y finalmente con el 28% colocándose como el rango inferior dan a conocer que: SI sin duda alguna, mantienen una buena relación con sus compañeros existiendo un espíritu de equipo en el momento de elaborar un proyecto.



Se puede concluir dentro de esta variable que los colaboradores de Gestión del Conocimiento carecen de cooperación, comunicación y espíritu de trabajo en su ámbito laboral.

Se debe tomar en cuenta que entre las características de las instituciones exitosas se manifiesta el que estas cuentan con equipos de trabajo bien integrados, cohesivos, motivados, comprometidos con sus objetivos en donde cada individuo aporta sus habilidades, destrezas, conocimientos a fin de facilitar el desempeño del grupo en función de los planes que se han definido a fin de alcanzar resultados que sean favorables para la empresa.

Los equipos cohesivos, productivos, eficaces, facilitan que los miembros que lo integran, participen animadamente, aporten soluciones, creatividad, ideas y reafirman un aspecto importante, como es el identificarse con la empresa, sentirse parte de ella en donde esta reconoce su desempeño.

GRÁFICO No. 67



El 61,33%, del personal indica con la opción SI/NO que conoce los procesos a seguir para realizar cualquier tipo de trámite dentro de la Universidad Técnica.

Un 50,66% expresan que SI con duda, sus aportaciones son tomadas en cuenta para de esa manera mejorar la calidad académica en la escuela a la cual pertenecen.



Con rango intermedio del 41,33% manifiestan con el indicador SI sin duda que están al tanto de los pasos a seguir en el momento que se presenta una dificultad académica.

Con el 30,67% revelan con SI/NO que al momento de tomar una decisión están siendo influenciados por compañeros.

Dentro del CITTES de Gestión del Conocimiento se puede llegar a la conclusión que existe falta de información en lo que se refiere a los pasos a seguir para realizar cualquier tipo de trámite, lo cual puede darse por falta de comunicación entre directores y compañeros de trabajo, ya que la Aplicación de los procesos de comunicación en las organizaciones de manera paralela a los de producción y de forma transversal a las áreas que conforman una empresa no sólo mejoran la productividad, sino que vuelven los ambientes laborales más transparentes y eleva el nivel de calidad de vida de los miembros de una empresa.

GRÁFICO No. 68



En lo que se refiere a conflicto dentro del CITTES Gestión del Conocimiento un 81,33% niegan con alguna duda que existen problemas entre pares.

Un 52% de los encuestados expresan con total duda conocer al personal que trabaja en su mismo CITTES y/o Escuela.

De la misma manera el personal expresa con duda que el ambiente en su lugar de trabajo es como el ambiente familiar esta respuesta pertenece solo a un 41,33%.



Con un rango inferior del 29,33% expresan con un SI que su ambiente de trabajo es agradable, dando así conocer que dentro de Gestión del Conocimiento existe una relación estable entre compañeros.

En cuanto a Conflicto en el CITTES se considera muy importante las Relaciones Humanas ya que son las encaminadas a crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana.

4.1.6 Valle Tecnológico

Su misión se refiere a contribuir para el desarrollo cognoscitivo y económico del país, a través del apoyo a iniciativas de empresa del conocimiento y de base tecnológica.

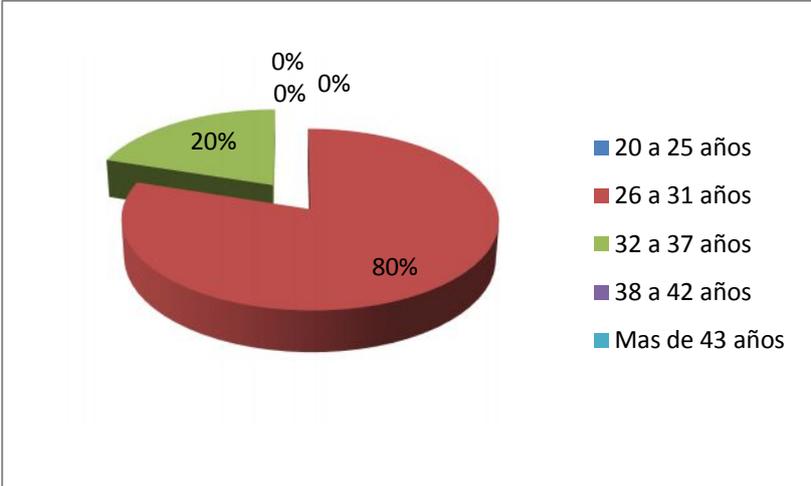
El principal objetivo es desarrollar en Loja un polo tecnológico a través de la implementación progresiva de un Valle de Tecnología que beneficie positivamente a nuestra región y el País.

Tiene como visión convertirse en el centro de producción del conocimiento y tecnología, más importante del Ecuador y principal proveedor de productos y servicios de América Latina.

Cuenta con 10 colaboradores, de los cuales hemos obtenido los siguientes datos:



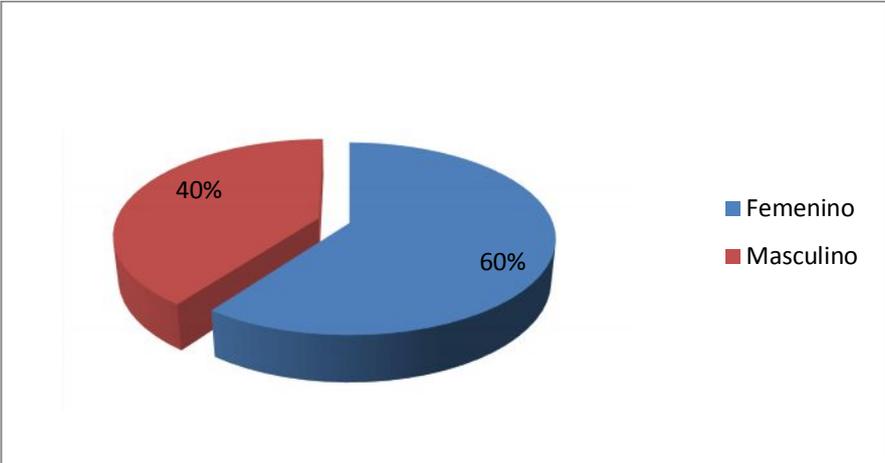
GRÁFICO POBLACIÓN POR GRUPO DE EDAD No. 69



Fuente y Elaboración: Las Autoras

El 80% se encuentran entre los 26 a 31 años, y un 20% entre los 32 a 37 años.

POBLACIÓN POR GÉNERO GRÁFICO No. 70

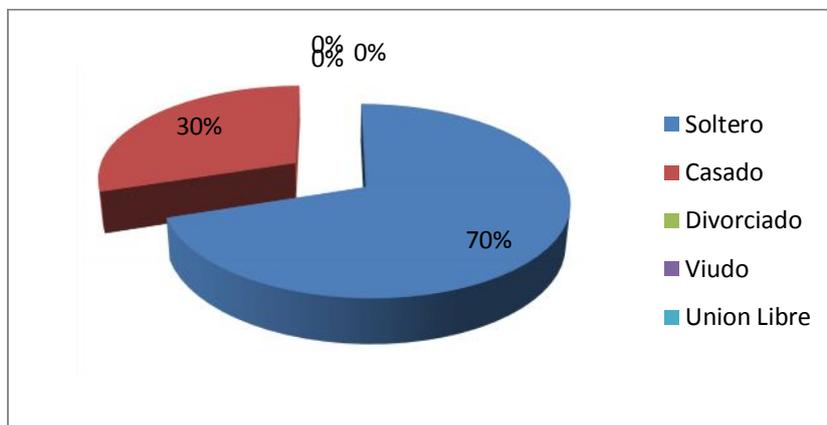


Fuente y Elaboración: Las Autoras

Su población mayoritaria es de género femenino con el 60% y de género masculino 40%.



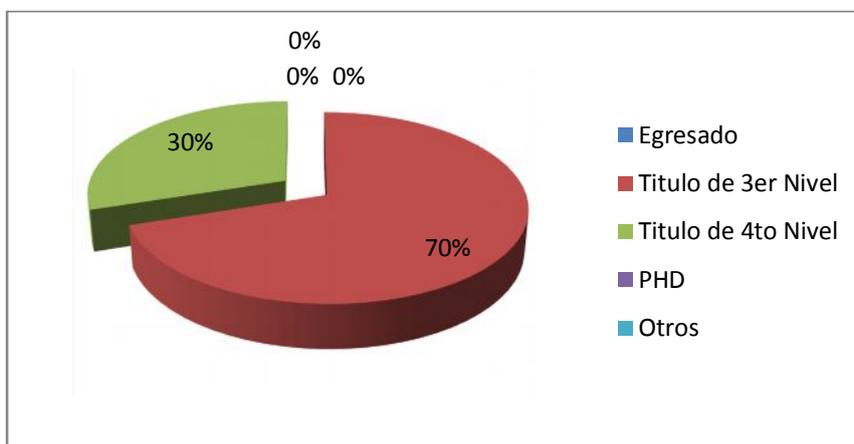
POBLACIÓN POR ESTADO CIVIL GRÁFICO No. 71



Fuente y Elaboración: Las Autoras

La población en su mayoría con el 70% son solteros y el 30% casados.

POBLACIÓN POR NIVEL DE INSTRUCCIÓN GRÁFICO No. 72

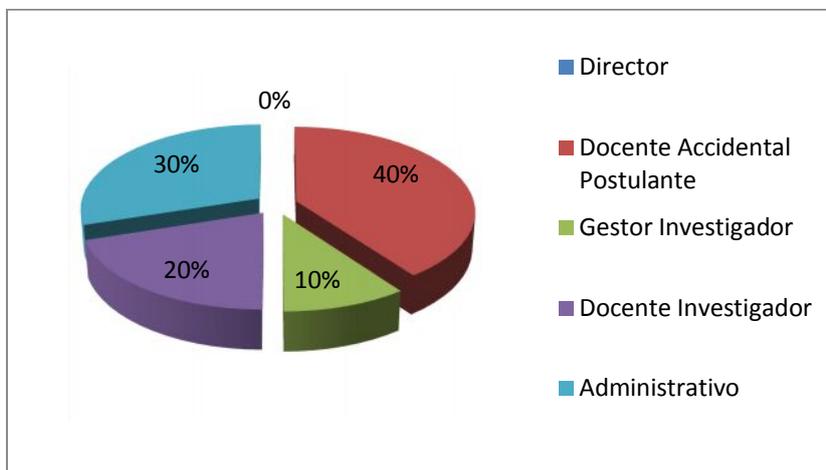


Fuente y Elaboración: Las Autoras

El nivel de instrucción del 70% es Título de 3er Nivel y el 30% se refieren a Título de 4to Nivel.



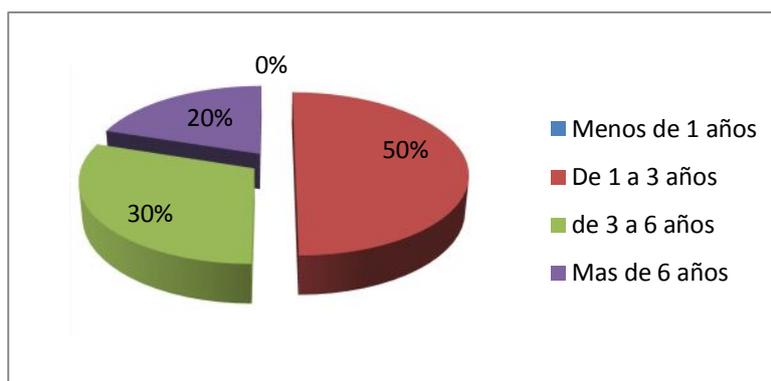
POBLACIÓN POR INGRESO A LA UTPL GRÁFICO No. 73



Fuente y Elaboración: Las Autoras

En este CITTES la mayoría ingreso, con el 40% dos porcentajes similares como Docente Accidental Postulante, 30% como Docente Investigador, 30% como Administrativo, el 20% como Docente Investigador y un 10% como Gestor de Investigación.

POBLACIÓN POR TIEMPO EN LA UTPL GRAFICO No. 74

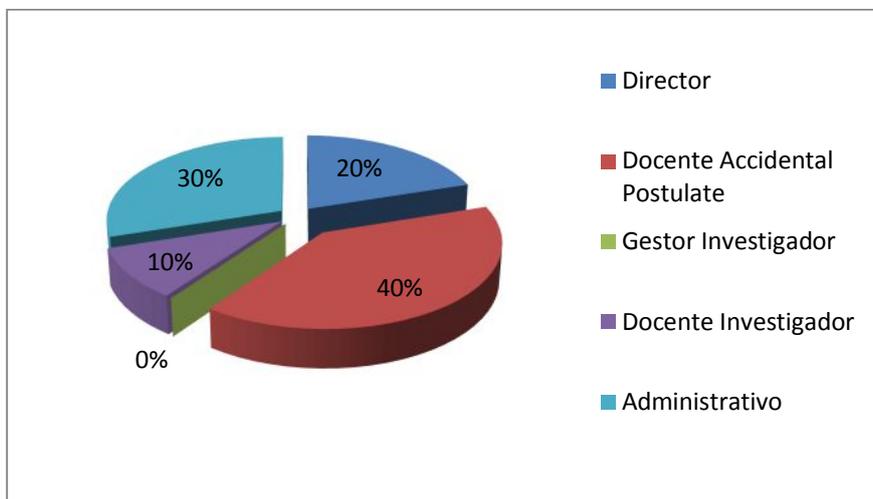


Fuente y Elaboración: Las Autoras

El tiempo en el UTPL, del 50% comprende entre 1 a 3 años, el 30% entre 3 a 6 años y el 20% mayor a 6 años.



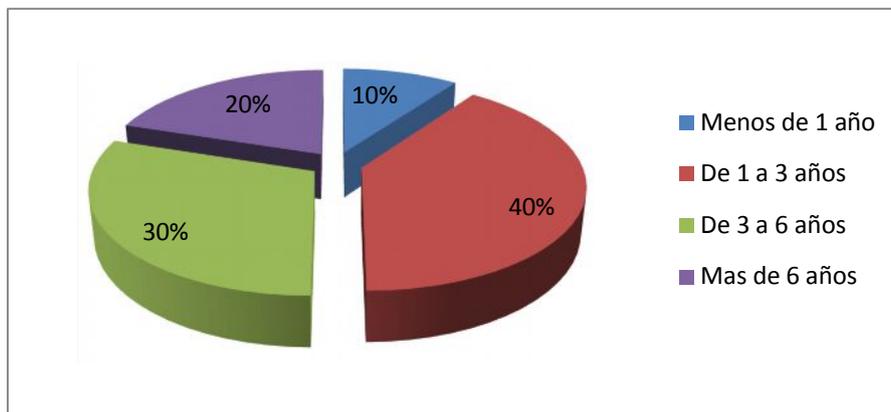
POBLACIÓN POR CARGO ACTUAL GRÁFICO No. 75



Fuente y Elaboración: Las Autoras

La población en su mayoría lleva en el cargo actual, con el 40% como Docente Accidental Postulante, el 30% como Administrativo, 20% como Director y 10% como Docente Investigador.

POBLACIÓN POR TIEMPO EN EL CARGO ACTUAL GRÁFICO No. 76



Fuente y Elaboración: Las Autoras

Tiempo en el cargo actual del 40% entre 1 a 3 años, un 30% menos entre 3 a 6 años, el 20% más de 6 años y finalmente el 10% menos de 1 año.



VARIABLES

GRÁFICO No. 77



En la variable de Estructura Organizacional dentro del presente CITTES un 62% de trabajadores dieron a conocer con el indicador: SI/NO que los directores cumplan con la propuesta.

El 56% indican con la opción SI/NO que consideran eficiente el sistema organizacional y operativo de los CITTES lo cual les ayuda a realizar su trabajo efectivamente, con porcentaje similar refiriéndose con el mismo indicador manifiestan conocer sus obligaciones y derechos dentro de su lugar de trabajo.

Mencionan con duda un 42% que recibieron una inducción adecuada al momento de ingresar a trabajar en el CITTES.

Con un rango inferior señala que el 28% de los colaboradores afirman sin duda alguna que la misión de la Universidad es parte de su misión personal.

La variable de Estructura Organizacional en cuanto al CITTES y Escuela es manejada por la mayoría de los integrantes, aunque con alguna duda, porque a pesar de que mantienen orden jerárquico indican con inseguridad que conocen cuáles son sus obligaciones y derechos dentro del mismo, además de recibir retroalimentación de su trabajo.



GRÁFICO No. 78



El 56% de los encuestados afirmaron que sus directivos muestran reconocimiento por el buen trabajo y esfuerzo extra que dan día a día dentro de la organización.

Un 52% se expresan con el indicador: SI/NO que sus directores aprecian el trabajo de todos por igual señalando que su trabajo tiene un significado especial.

En el rango intermedio con el 40% responden con duda que al ver su objetivo logrado sienten una sensación de orgullo como CITTES y/o Universidad.

Los colaboradores con un 32% como rango inferior, señalan con el indicador: SI que su director de escuela retroalimenta su trabajo para contar con la seguridad suficiente para su buen desempeño.

En cuanto a la variable de remuneraciones indican que en el presente CITTES los colaboradores reciben retribuciones especiales en un porcentaje mayor y se sienten alentados por el apoyo brindado por parte de sus superiores. Caso contrario se evidencia inconformidad, ya que los encuestados manifiestan que existe poca retribuciones por un trabajo bien hecho, lo cual no da una sensación de compromiso de los mismo hacia la Institución.



GRÁFICO No. 79



En cuanto al CITTES de Valle Tecnológico, dentro de la variable de responsabilidad un 72% de los encuestados niegan sin ninguna duda su disponibilidad a dar un tiempo adicional para terminar una tarea.

Un 66% revelan con el indicador del no con alguna duda que los directores hacen un buen trabajo asignando y coordinando al personal.

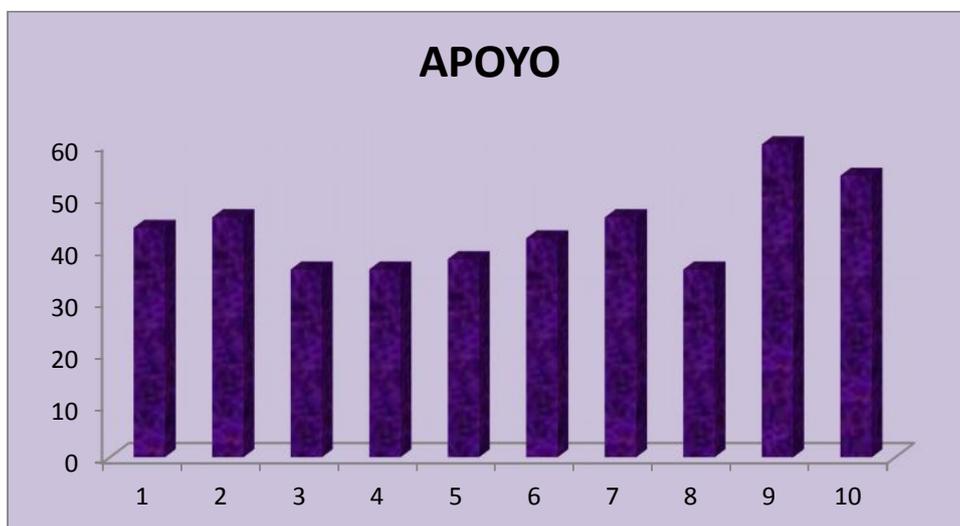
En un rango intermedio con un 52% afirman sin ninguna duda que pueden ausentarse para atender asuntos personales de importancia. Lo cual indica que en el CITTES existe flexibilidad y comprensión para atender cuestiones particulares por un corto tiempo

El rango inferior nos da un 36% de los cuales afirman que reciben capacitación necesaria para realizar efectivamente su trabajo y así mismos sus jefes confían en ellos en que efectúan un buen trabajo sin ser supervisados continuamente.

En la variable de responsabilidad en cuanto al CITTES se concluye que no se visualiza un compromiso adicional con la culminación de alguna tarea lo cual demuestra ausencia de motivación intrínseca debido a la falta de valoración por parte de sus directores. A pesar de lo nombrado se pudo observar que existe flexibilidad y comprensión en el momento de atender cuestiones particulares por un corto tiempo.



GRÁFICO No. 80



El 60% de los encuestados se refirieron con el indicador: NO con duda que su lugar de trabajo es ergonómico y preparado con una percepción del entorno adecuada.

Un 54% responde con seguridad que se sienten preocupados por sus compañeros de trabajo.

En el rango intermedio, 42% de las personas encuestadas dan a conocer que: SI sin duda, en el momento de solicitar colaboración a un compañero este les presta su ayuda desinteresadamente.

Y con un 36% responden de una manera positiva que mantienen una buena relación con las personas que laboran ya sea en su departamento o diferente a este, además piensan que sus jefes los despedirían solo como último recurso dando a conocer que el ambiente de su lugar de trabajo es agradable por prevalecer un sentimiento de familia o equipo.

En cuanto a la variable apoyo dentro del CITTES y/o Escuela se percibe que no existe un buen clima laboral ya que demuestran inconformidad respecto al ambiente social de compañerismo por lo cual produce una deficiente interacción interna entre los trabajadores y departamentos.



GRÁFICO No. 80



Dentro de Riesgo y Toma de Decisiones un 62% afirman conocer los pasos a seguir para realizar cualquier tipo de trámite dentro de la Universidad.

Con un porcentaje menor del 48% indican con duda que toman en cuenta las aportaciones personales para mejorar la calidad académica dentro de la Escuela y/o CITTES.

En el rango intermedio con un 38% dan a conocer con el indicador: SI/NO que sus aportes son tomados en cuenta para la generación de nuevos proyectos dentro del CITTES donde se desempeñan.

Y finalmente con un rango inferior del 30% manifiestan que se sienten preparados para reaccionar de una manera apropiada ante un conflicto.

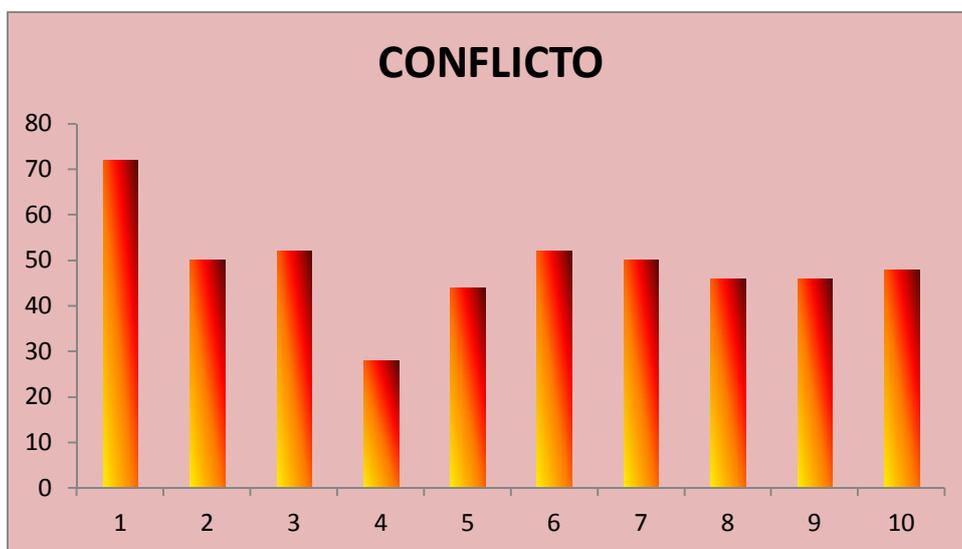
En cuanto a la variable nombrada, se concluye que conocen los procesos internos de la universidad y la facilidad de comunicación que existe, caso contrario con un menor porcentaje indican con duda que se reconoce a quienes aportan con ideas y ayudan al desarrollo personal para la ejecución de nuevos proyectos y mejorar la calidad académica.

Debido a lo que podemos observar como rango inferior indica que los trabajadores no están aptos para enfrentar cualquier situación en la que se dé diferencias de intereses unida a relación de interdependencia siendo inherente a toda actividad en la



cual se relacionan los seres humanos, tomando en cuenta que los conflictos siempre existen y existirán en cualquier organización, por lo cual una de las obligaciones dentro de este tema es aprender a vivir en situaciones críticas, tratando de que no se manifiesten y administrando de una manera eficiente cuando ocurren.

GRÁFICO No. 81



En Valle Tecnológico se puede observar a un 72% que manifiesta con el indicador: no con alguna duda, que están claramente definidas sus funciones y responsabilidades dentro del CITTES y/o Escuela.

El 52% de los trabajadores señalan conocer a todo el personal que laboran en el mismo lugar y de igual manera afirman que si son tratados injustamente, se les dará la oportunidad de poder ser escuchados y recibir un buen trato por parte de sus directivos.

Un 46% se situaron en un rango intermedio respondiendo con el indicador: SI/NO, que sus jefes despedirían a la gente solo como último recurso, así mismo con un porcentaje similar se refieren que las personas que trabajan en el CITTES y/o Escuela son tratadas justamente sin importar su edad.

Y finalmente el 28% afirman que su ambiente social de trabajo es agradable.



Universidad Técnica Particular de Loja
La Universidad Católica de Loja



Dentro del CITTES de Valle Tecnológico los colaboradores afirman que existe una buena relación y comunicación con sus autoridades refiriéndose a que son escuchados. A pesar de lo mencionado los directores deben preocuparse por definir e informar las funciones y responsabilidades que deben someterse el empleador.

Los colaboradores no tienen definido claramente que uno de los mecanismos de solución ante los conflictos que se presentan en el CITTES es la mediación lo cual indica que es un método alternativo que es voluntario y confidencial, ya que facilita la comunicación entre las personas que se encuentran en una situación difícil, para que en forma conjunta puedan alcanzar una solución, y así llegar a un acuerdo.



Universidad Técnica Particular de Loja
La Universidad Católica de Loja



CAPITULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS



CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES GENERALES

- **Datos generales:**
 - ✓ Se concluye que en el área Técnica la población en su mayoría se encuentra:
 - Entre veintiséis a treinta un años
 - Género Femenino
 - Estado civil solteros y casados
 - Instrucción Titulo de Tercer nivel
 - Ingreso a la U.T.P.L como “docente accidental postulante”
 - Tiempo en la U.T.P.L de uno a tres años
 - Cargo actual “docente accidental postulante.
 - Tiempo en el cargo actual entre uno a tres años
- **CONCLUSIONES GENERALES DEL ÁREA TÉCNICA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA.**

La investigación realizada nos ha permitido obtener las siguientes conclusiones:

- El diagnóstico Organizacional en relación a clima Laboral es un tema poco conocido por los miembros del área técnica.
- En cuanto a la estructura Organizacional se puede decir que es adecuada ya que se percibe la existencia de: Autoridad, Especialización y Departamentalización, además de un sentimiento de orgullo por la implicación con el plan estratégico a la vez que desarrollan sus habilidades y capacidades.



- En lo referente a Responsabilidad podemos concluir que la U.T.P.L trabaja por el bienestar de su colaboradores, pero se ha dejado de lado la equidad en lo referente a la sobre carga de tarea; además que las actividades y materias no están acorde con el perfil profesional.
- El personal del Área Técnica no precisa reconocimiento y premios específicos para sentirse motivado.
- En apoyo podemos indicar que hace falta un trabajo interdisciplinario que puede dar muy buenos resultados; ya que normalmente genera entusiasmo y este hace que sea satisfactorio en los proyectos encomendados. La fuerza que integra al grupo y su cohesión se expresa en la solidaridad y el sentido de pertenencia al grupo que manifiestan sus colaboradores.
- En la Variable de Riesgo y Toma de Decisiones pudimos evidenciar que los empleados conocen los procesos durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas para la solución de problemas personales y académicos, las condiciones en las cuales los individuos toman decisiones en la Institución son reflejo de las fuerzas del entorno que se pueden controlar, he influir en el futuro de los resultados de sus decisiones.
- En cuanto a la variable investigada de Conflicto, se concluye que las relaciones interpersonales dentro del Área no juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de las personas ya que no obtienen importantes refuerzos sociales del entorno que favorecen su adaptación al mismo; además que entre departamentos e internamente no se conocen. La carencia de estas habilidades puede provocar, aislamiento y, en definitiva, limitar la calidad de vida laboral.



5.2 RECOMENDACIONES GENERALES:

- Promover nuevas investigaciones referentes al clima Laboral permitiendo familiarizar a los colaboradores e impulsar cambios en beneficio de los mismos y de la Universidad.
- Es necesario la colaboración y trabajo en equipo de los encuestados para lograr una Alta probabilidad de implementación de nuevas ideas, he involucramiento de todos en un proyecto.
- Se recomienda, implantar una cultura de reconocimiento en cuanto al trabajo desempeñado para lograr que los funcionarios de las empresas den lo mejor de sí en beneficio de la organización.
- Se invita a los colaboradores mantener comunicación abierta la cual sirve a cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: el control, la motivación, la expresión emocional y la información.
- Par próximas investigaciones elaboradas en este ámbito se aconseja que dentro de las encuestas los indicadores sean precisos al momento de responder, tales como: **SI; TAL VEZ; NO.**
- Es necesaria la colaboración y apertura de los encuestados, recordándoles que es en beneficio de ellos; sus compañeros e Institución.



Universidad Técnica Particular de Loja
La Universidad Católica de Loja



CAPITULO VI

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN



CAPITULO VI

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

6.1 En el ámbito de Motivación, Comunicación y Trabajo en Equipo.

“DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL ÁMBITO DE MOTIVACIÓN, TRABAJO EN EQUIPO, Y COMUNICACIÓN”

PRESENTACIÓN:

El proyecto “Implementación de herramientas de motivación, trabajo en equipo y comunicación dentro de la organización” se ha planteado con la finalidad de brindar las habilidades básicas e instrumentos para mejorar el ambiente laboral, además lograr el equilibrio, creando mecanismos adecuados, ya que los resultados de los equipos de trabajo dependen en gran medida de la motivación y comunicación de sus miembros. El desarrollo de grupos, la motivación y comunicación abierta debe comenzar con el sentimiento de una firme necesidad para mejorar algunas condiciones o procesos básicos que están interfiriendo en el logro de las metas, y así también perfeccionar las relaciones interpersonales.

El siguiente proyecto se llevará a cabo con diferentes talleres referentes a los temas propuestos, en los cuales se implementaran una serie de actividades con el fin de lograr: comunicación abierta entre pares y superiores, reconocimiento, buen trato y apoyo entre compañeros; para de tal manera conseguir un buen desempeño, el mismo que involucra a los colaboradores de los diferentes CITTES del Área Técnica, siendo ejecutado en seis meses, en el cual se pretende crear y establecer un clima Laboral Adecuado.



JUSTIFICACIÓN

Un estudio similar, realizado en lo referente a diagnóstico organizacional en relación al clima laboral en el área Socio - Humanística de la UTPL, fue enfocado en el reconocimiento, motivación y comunicación entre los colaboradores de la institución, el cual se hizo una propuesta de intervención con talleres en base de dichos factores. Por lo tanto se considera oportuno realizar el trabajo en el Área Técnica.

Es importante citar que el Clima Organizacional su refiere al ambiente que se crea y se vive en las organizaciones laborales, los estados de ánimo y como estas variables pueden afectar el desempeño de los trabajadores. Se considera que el clima organizacional llega a formar parte de la cultura de cada empresa es decir, es parte de la personalidad propia de la organización y es tan variable como el temperamento de cada persona que trabaja dentro de su ambiente.

El buen clima laboral en nuestro trabajo favorece nuestro bienestar emocional. Este hecho nos motiva a seguir adelante y mejorar nuestro rendimiento como trabajadores.

Se debe considerar que la motivación en el ámbito laboral hace referencia a los intentos de la empresa en generar en los individuos un fuerte compromiso con el trabajo, para ello también se piensa que el trabajo en equipo puede ser aplicado en el ámbito laboral como un factor que influye positivamente en el desarrollo de la motivación individual para lograr un buen desempeño de sus funciones.

Es por tal razón en el ámbito laboral, toda institución está compuesta por un grupo de personas que deben trabajar conjuntamente en pro de un objetivo final, previamente planificado. El trabajo en equipo aparece como la "llave del éxito" para el cumplimiento de las metas propuestas, ya que no solo significa trabajar juntos sino que él toda una filosofía organizacional.

No solamente los colaboradores pueden influir en el clima, sino también los directores; cuando reina la armonía, el buen trato, la solidaridad, el reconocimiento, comunicación en un equipo de trabajo esto se nota, además se lo percibe en cuerpo y mente.



Universidad Técnica Particular de Loja
La Universidad Católica de Loja



La comunicación dentro del ámbito laboral es el medio por el cual se logra la cooperación humana y se coordinan las diversas actividades para obtener fines de interés común y recíproco. En cuanto a comunicación no se habla simplemente de expresar emociones o puntos de vista, sino para estimular una respuesta en los demás y para influir en sus actitudes y acciones dentro de la institución.

Cualquier Organización sabe que el éxito depende del buen desempeño de sus empleados, para crear un ambiente de trabajo agradable, productivo y de calidad en un Clima Laboral adecuado.

Por lo planteado se justifica el proyecto de talleres en: "Desarrollo Organizacional".



OBJETIVOS

✓ OBJETIVO GENERAL:

Capacitar a la organización para mejorar el clima organizacional, de acuerdo a: motivación, trabajo en equipo y comunicación.

✓ OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar de los factores por los cuales los trabajadores son motivados dentro de la Institución.
- Reconocer cuál es la fuerza con la que operan.
- Reforzar la identificación del empleado con la organización, a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo; de manera que el éxito obtenido en el desempeño laboral sea motivado.
- Fortalecer la cultura de trabajo en equipo, de manera que las tareas sean realizadas de manera eficiente y colaboradora; evitando conflictos que entorpecen el desempeño individual y departamental repercutiendo finalmente en el ambiente de la organización.
- Mantener de forma óptima los canales estratégicos de comunicación, a fin de que el empleado esté enterado de las actividades que la empresa está realizando. Al mantener informado al empleado de los cambios, mejoras y proyectos de la organización.



DISEÑO DE LOS PROGRAMAS DE EJECUCIÓN

El programa de ejecución pretende brindar herramientas adecuadas para establecer conocimiento claro acerca de: motivación, comunicación y trabajo en equipo para así lograr fomentar vías adecuadas de relaciones interpersonales e identificar el interés y posición de cada uno de los colaboradores.

El mismo que será dirigido de una manera colectiva al personal administrativo, docente y directivos de los CITTES correspondientes al área Técnica de la Universidad Técnica Particular de Loja.

El cual se lo efectuara mediante presentaciones visuales, dinámicas de grupo, aplicación de técnicas de interacción y conferencia con un experto en la temática.

Existen muchas teorías de la motivación, cada una de ellas explica en cierta medida, lo que las personas piensan y les resulta importante, es por eso que pensamos pertinente tomar como referencia la teoría de motivación en base a jerarquías de las necesidades de Maslow.

La cual dice que las personas tendrán motivos para satisfacer cualquiera de las necesidades que les resulten más predominantes o poderosas en un momento dado.

Para el desarrollo de nuestro plan de trabajo se efectuaran las actividades señaladas y de la manera:

1. Recopilación y análisis de información tomada de libros y páginas de internet, sobre motivación, comunicación y trabajo en equipo, basados en la productividad y mejora del ambiente de trabajo, para difundir al grupo objetivo.
2. Elaboración del material de apoyo como folletos, carteles, diapositivas y videos sobre el tema a ser entregado a los participantes.
3. Organización de los diferentes CITTES en 5 grupos lo cual cada uno constara de 30 personas, para ejecución de talleres, lo cual se lo dará a conocer por medio de oficios dirigidos a cada director.



4. Conferencia:

- **TEMA:** “Factores que inciden en la Productividad de una organización”:

- **Objetivo:**
 - ✓ Identificar factores que influyen en el desempeño de los colaboradores en el momento de realizar su trabajo.

- **Actividades:**
 - ✓ Se entregara trípticos a cada uno de los participantes.
 - ✓ Luego el Profesional Especialista dará comienzo a la Conferencia, la misma que será apoyada por un infocus.
 - ✓ Se entregarán hojas de papel bon A4 para que escriban alguna inquietud.
 - ✓ Al finalizar la Conferencia pediremos la colaboración de los participantes para hacer grupos de 10 personas, y les entregaremos en dos pliegos de papel cuadrulado en el cuál escribirán, que factores son positivos para su lugar de trabajo y cuales son negativos.

- **Recursos Humanos:**
 - ✓ Profesional experta en el tema propuesto.
 - ✓ Dos asistentes
 - ✓ Participantes pertenecientes al CITTES del Área Técnica.

- **Recursos Materiales:**
 - ✓ Infocus
 - ✓ Hojas de papel Bon A4
 - ✓ Pliegos de papel cuadrulado
 - ✓ Esteros
 - ✓ Marcadores
 - ✓ Trípticos Informativos



• **Cronograma:**

PERIODO EN MINUTOS	60 MINUTOS	15 MINUTOS	15 MINUTOS	30 MINUTOS
Profesional Especialista dará comienzo a la Conferencia, la misma que será apoyada por un infocus. Sobre el Tema: “ Factores que inciden en la Productividad de una organización ”:	X			
Entrega de Trípticos informativos; además se receptorán preguntas e inquietudes por parte de los participantes.		X		
Formar grupos de 10 personas, a los cuales se les entregará dos pliegos de papel cuadriculado y marcadores donde escribirán, que factores son positivos para su lugar de trabajo y cuales son negativos.			X	
Exposición del trabajo Grupal				X

5. Conferencia:

- **TEMA:** “Taller de Creación de vías de comunicación abierta”:
- **Objetivo:**



- ✓ Identificar los elementos a tomarse en cuenta para una adecuada Comunicación Organizacional.

- **Actividades:**

- ✓ Primeramente se dará una breve introducción sobre la definición de Comunicación Organizacional.
- ✓ Se realizará junto a los participantes un análisis situacional, sobre lo acontecido en cada CITTES.
- ✓ Se presentará proyecciones visuales sobre la importancia de la comunicación, liderazgo y trabajo en equipo.
- ✓ Preguntas e inquietudes de los integrantes sobre lo hablado.
- ✓ Realizar un socio-drama sobre casos de comunicación dentro de la organización.

- **Recursos Humanos:**

- ✓ Profesional experta en el tema propuesto.
- ✓ Dos asistentes
- ✓ Participantes pertenecientes al CITTES del Área Técnica.

- **Recursos Materiales:**

- ✓ Infocus
- ✓ Hojas de papel Bon A4
- ✓ Esteros
- ✓ Trípticos Informativos



• **Cronograma:**

PERIODO EN SEMANAS	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Introducción sobre la definición de Comunicación Organizacional, y recepción sobre inquietudes por parte de los participantes.	X			
Trabajo en Grupo sobre: análisis situacional, sobre lo acontecido en cada CITTES.		X		
Proyecciones visuales sobre la importancia de la comunicación, liderazgo y trabajo en equipo. Recepción de preguntas e inquietudes por parte de los participantes.			X	
Formar grupo de 10 personas para realizar un socio-drama sobre casos de comunicación dentro de la organización.				X



6. Taller:

- **TEMA:** “Motivación e identificación del objetivo organizacional como colaboradores de la institución”:

- **Objetivo:**
 - ✓ Conocer como incrementar la motivación laboral que permita a los individuos satisfacer sus necesidades de orden superior y que eviten la insatisfacción laboral.

- **Actividades:**
 - ✓ Con los participantes se describirá y analizará la influencia de la motivación en las organizaciones; como clave del éxito para mejorar el ambiente laboral, por medio de una breve explicación en diapositivas de power point.
 - ✓ Además de analizar otras teorías de la motivación como influencia en el ambiente laboral de una organización.
 - ✓ Formar una mesa redonda para opinar y responder preguntas sobre el tema.
 - ✓ Obtener conclusiones de como los empleados se sentirían motivados dentro de la Institución.

- **Recursos Humanos:**
 - ✓ Profesional experta en el tema propuesto.
 - ✓ Dos asistentes
 - ✓ Participantes pertenecientes al CITTES del Área Técnica.

- **Recursos Materiales:**
 - ✓ Infocus
 - ✓ Hojas de papel Bon A4
 - ✓ Esteros
 - ✓ Trípticos Informativos



• **Cronograma:**

PERIODO EN SEMANAS	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Se realizara un análisis sobre la influencia de la motivación en las organizaciones; como clave del éxito para mejorar el ambiente laboral, por medio de una breve explicación en diapositivas de power point.	X			
Análisis de teorías de la motivación como influencia en el ambiente laboral de una organización. Recepción de preguntas por parte de los participantes.		X		
Formar una mesa redonda para opinar y responder preguntas sobre el tema.			X	
Preguntas por parte de los participantes y Obtener conclusiones de como los empleados se sentirían motivados dentro de la Institución.				X



7. Taller:

- **TEMA:** “¿cómo lograr una meta en común y equidad dentro de un equipo?”:

- **Objetivo:**
 - ✓ Promover un ambiente de interrelación positiva entre los miembros del grupo

- **Actividades:**
 - ✓ Discutir cómo se realiza la delegación de funciones para facilitar el trabajo en equipo.
 - ✓ Identificar la diferencia entre grupo y equipos de trabajo.
 - ✓ Conocer estrategias para aumentar la efectividad del equipo

- **Recursos Humanos:**
 - ✓ Profesional experta en el tema propuesto.
 - ✓ Dos asistentes
 - ✓ Participantes pertenecientes al CITTES del Área Técnica.

- **Recursos Materiales:**
 - ✓ Infocus
 - ✓ Hojas de papel Bon A4
 - ✓ Esteros
 - ✓ Trípticos Informativos



- **Cronograma:**

PERIODO EN SEMANAS	Semana 1	Semana 2	Semana 3
Discutir cómo se realiza la delegación de funciones para facilitar el trabajo en equipo	X		
Identificar la diferencia entre grupo y equipos de trabajo.		X	
Conocer estrategias para aumentar la efectividad del equipo.			X

8. Conferencia

- **TEMA:** “Como lograr un clima laboral adecuado dentro de su ambiente de trabajo”:

- **Objetivo:**

- ✓ Identificar los factores organizacionales y las percepciones que tienen los trabajadores para así lograr un clima laboral adecuado.

- **Actividades:**

- ✓ Se entregara trípticos a cada uno de los participantes.
- ✓ Luego el Profesional Especialista dará comienzo a la Conferencia, la misma que será apoyada por un infocus.



- ✓ Se entregarán hojas de papel bon A4 para que escriban preguntas las cuales serán luego respondidas en una mesa redonda.
- ✓ Al finalizar la Conferencia pediremos la colaboración de los participantes para hacer grupos de 10 personas, y les entregaremos en dos pliegos de papel cuadriculado en el cuál escribirán, de qué manera los beneficio las conferencias y talleres dados en su vida laboral.

• **Recursos Humanos:**

- ✓ Profesional experta en el tema propuesto.
- ✓ Dos asistentes
- ✓ Participantes pertenecientes al CITTES del Área Técnica.

• **Recursos Materiales:**

- ✓ Infocus
- ✓ Hojas de papel Bon A4
- ✓ Esteros
- ✓ Trípticos Informativos
- ✓ Papel cuadriculado
- ✓ Marcadores

• **Cronograma:**

PERIODO EN MINUTOS	60 MINUTOS	15 MINUTOS	15 MINUTOS	30 MINUTOS
Profesional Especialista dará comienzo a la Conferencia, la misma que será apoyada por un infocus. Sobre el Tema: "Como lograr un clima laboral adecuado dentro de su ambiente de trabajo"	X			
Entrega de Trípticos informativos;				



además se receptorán preguntas e inquietudes por parte de los participantes.		X		
Formar grupos de 10 personas, a los cuales se les entregará dos pliegos de papel cuadriculado y marcadores donde escribirán: de qué manera los beneficio las conferencias y talleres dados en su vida laboral.			X	
Exposición del trabajo Grupal				X

9. Finalmente se realizará una evaluación la misma que dará a conocer si se logró aprendizaje significativo para de esa manera lograr un clima Laboral favorable entre los miembros de la organización.



ACTIVIDADES Y CRONOGRAMA

PERIODO EN MESES	1	2	3	4	5	6
Recopilación y análisis de información sobre motivación, comunicación y trabajo en equipo, basados en la productividad y mejora del ambiente de trabajo.	x					
Elaboración del material de apoyo sobre el tema a ser entregado a los participantes.	x					
Organización de los diferentes CITTES en grupo, para ejecución de talleres.	x					
Conferencia “Factores que inciden en la Productividad de una organización”		x				
Taller de Creación de vías de comunicación abierta.		x				
Taller de Motivación e identificación del objetivo organizacional como colaboradores de la institución.			x			
Taller de cómo lograr una meta en común y equidad dentro de un equipo				x		
Conferencia basada en “Como lograr un clima laboral adecuado dentro de su ambiente de trabajo”					x	
Elaboración de resultados para escenarios de solución						x
Difusión de resultados, orientación y acciones para la solución de conflictos encontrados						x
Evaluación del Proyecto, alcances y logros.						X



EVALUACIÓN

Los resultados serán medidos por una encuesta dirigida a todos los colaboradores de los CITTES correspondientes al Área Técnica de la Universidad, a fin de mantener una valoración desde diferentes perspectivas.

Ficha de evaluación:

1.- Los talleres que usted participó cree que serán útiles para su trabajo. Por favor argumente su respuesta.

.....
.....

2.- Indique que conceptos claves aprendió

.....
.....

3.- ¿En qué ámbito usted utilizaría estas temáticas y porqué?

.....
.....

4.- Indique 5 aspectos positivos sobre la motivación.

.....
.....

5.- De una opinión acerca de la conferencia “Factores que inciden en la Productividad de una organización” indicando los aspectos positivos y negativos.

.....
.....

6.- Usted ¿Cómo lograría una meta en común y equidad dentro de un equipo de trabajo? Fundamente su idea.

.....
.....



7.- ¿Qué aspectos de los expuestos considera adecuados para un ambiente de trabajo adecuado? ¿Y en cuales usted cree que puede colaborar?

.....
.....

8.- ¿Cuáles son las tareas que considera más importantes en su puesto?

.....
.....

9.- Describa las condiciones laborales que pueden causar presión o disconformidad. Considere entorno, distracciones e interferencia que pueden dificultar el desempeño de las tareas.

.....
.....

10. De qué manera apporto los talleres en su vida laboral y personal

.....
.....

Gracias por su colaboración



Universidad Técnica Particular de Loja
La Universidad Católica de Loja



CAPITULO VII

BIBLIOGRAFÍA



CAPITULO VII

BIBLIOGRAFIA

- Aguerre, T. F. (2007). Clima Laboral. En T. F. Aguerre, *Distribución del conocimiento escolar* (pág. 353). Mexico: Mexico.
- Alcalá, Á. B. (2009). Obejtivo de la Medición del Clima. En Á. B. Alcalá, *DIRECCION DE PERSONAS Un timon en la tormenta* (pág. 365). España: Díaz de Santos.
- Álvarez, C. E. (2005). Elclima Organizacional en las empresas Colombianas. En C. E. Álvare, *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención* (pág. 103). Bogota: Universidad del Rosario.
- Alvarez, J. L. (2006). Clima Laboral. En J. L. Alvarez, *Ergonomía y psicología aplicada: manual para la formación del especialista* (pág. 548). Madrid: Lex Nova S.A.
- Álvarez, J. L. (2006). Clima Laboral. En J. L. Álvarez, *Ergonomía y psicología aplicada: manual para la formación del especialista* (pág. 554). España.
- Camps, J. L. (2005). Motivación de los profesionales de la Formación. En J. L. Camps, *Planificar la formación con calidad* (pág. 495). Madrid: epise.
- Fernández-Ríos, M. (1999). Clima Organizacional. En M. Fernández-Ríos, *Diccionario de recursos humanos: organización y dirección* (pág. 1069). Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Fuster-Fabra, F. (2007). Gestión de Equipos. En F. Fuster-Fabra, *Retos laborales del nuevo Milenio* (pág. 192). Madrid: Díaz de Santos.
- Gan, F. (2007). El clima organizacional de Litwin y Stinger. En F. Gan, *Manual de Recursos Humanos* (pág. 404). Barcelona: Centaures del Desert, S.C.P.
- García, B. M. (2006). Asignación de responsabilidades. En B. M. García, *Gerencia de procesos para la organización y el control interno de empresas* (pág. 224). Bogotá: ecoe.
- Gras, C. J.-D. (2006). Las personas en las Organizaciones. En C. J.-D. Gras, *Competencias y habilidades profesionales para universitarios* (pág. 323). Madrid: Diaz de Santos.
- Guillén, M. d. (2003). La cultura de la empresa. En M. d. Guillén, *La gestión empresarial: Equilibrando objetivos y valores* (pág. 336). Madrid: Díaz de Santos.
- Josep María Blanch Ribas, C. G. (2003). Cultura Organizacional. En C. G. Josep María Blanch Ribas, *Teoría de las relaciones laborales* (pág. 350). Barcelona: UOC.



Josep María Blanch Ribas, C. G. (2003). Los Grupos y el clima de trabajo en las organizaciones. En C. G. Josep María Blanch Ribas, *Teoría de las relaciones laborales* (pág. 350). Barcelona: UOC.

Juan Ansión, A. M. (2004). Gestión de la Educación y el Clima Organizacional. En A. M. Juan Ansión, *Para comprender la escuela pública: desde sus crisis y posibilidades* (pág. 277). Lima: Pontificia Universidad Católica de Perú.

Juan Ansión, A. M. (2004). Gestión de la Educación y el Clima Organizacional. En A. M. Juan Ansión, *Para comprender la escuela pública: desde sus crisis y posibilidades* (pág. 277). Lima: Juan Ansión.

Molina, C. C. (2005). Clima Organizacional en la Educación. En C. C. Molina, *Administración estratégica y calidad integral en las instituciones educativas* (pág. 110). Bogotá: Cargraphics.

Muchinsky, P. M. (2002). Historia de la Psicología I/O. En P. M. Muchinsky, *Psicología aplicada al trabajo: una introducción a la psicología organizacional* (pág. 552). Ciencias Sociales.

Ramírez, L. M. (2005). Clima Organizacional. En L. M. Ramírez, *Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional* (pág. 146). Bogotá.

Unmaña, E. (2005). Dimensiones por considerar en los estudios de clima organizacional. En E. Unmaña, *PrÁcticas Organizacionales Y Técnicas de Entrevista en la Gestión Potencial* (pág. 72). Costa Rica: EUNED.



Universidad Técnica Particular de Loja
La Universidad Católica de Loja



CAPITULO VIII

ANEXOS



CAPITULO VIII

ANEXOS

ANEXO No. 1

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La universidad Católica de Loja

ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Encuesta Clima Laboral

Nombre del CITTES:

Fecha:

Encuestado por:.....

La Escuela de Psicología, preocupada de forma permanente por el desarrollo y satisfacción de los miembros de la UTPL, desea ofrecerle la posibilidad de expresar su opinión respecto a las condiciones en las que usted desempeña su trabajo. De su sinceridad dependerá que se puedan realizar las mejoras necesarias.

Este cuestionario ha sido diseñado para conocer las condiciones del Clima Laboral de su dependencia.

DATOS DEL ENCUESTADO

Edad:

- De 20 a 25 años
- De 26 a 31 años
- De 32 a 37 años
- De 38 a 42 años
- Más de 43 años



Género:

Masculino Femenino

Estado Civil:

Soltero Casado Divorciado Viudo Unión Libre

Nivel de Instrucción

Egresado Título de 3er. Nivel Título de 4to. Nivel Phd.
 Otros, Especifique: _____

Ingreso a la UTPL

Director Docente accidental postulante Gestor Investigador Docente Investigador Administrativo

Tiempo en la UTPL

Menos de 1 año De 1 a 3 años Entre 3 a 6 años Más de 6 años

Cargo Actual

Director Docente accidental postulante Gestor Investigador Docente Investigador Administrativo

Tiempo en el Cargo Actual

Menos de 1 año De 1 a 3 años Entre 3 a 6 años Más de 6 años

A cada pregunta ha de responder con una de las siguientes puntuaciones:

- 1: SI sin duda alguna
- 2: SI con alguna duda o matices
- 3: SI/NO ambas son válidas
- 4: NO con alguna duda o matices



5: NO sin duda alguna

1. La misión de la UTPL es parte de mi misión personal.	
2. Se me ofrece entrenamiento para desarrollarme profesionalmente.	
3. Esta claramente definido mis funciones y responsabilidades dentro del CITTES y/o escuela.	
4. Conozco el proceso a seguir para realizar cualquier tipo de trámite dentro de la Universidad.	
5. Considero que existe cooperación entre las direcciones generales y departamentos.	
6. En el CITTE existe conflictos entre compañeros.	
7. Conozco el organigrama funcional de la UTPL	
8. El director de escuela retroalimenta mi trabajo.	
9. Las materias que están bajo mi responsabilidad están acorde con mi perfil profesional.	
10. Los directores involucran a las personas en las decisiones que afectan su trabajo o su ambiente de trabajo.	
11. Considero que existe comunicación abierta con el Director de escuela para mejorar procesos.	
12. Creo que existe equilibrio en el trabajo dentro el CITTES y/o Escuela	
13. Los jefes indican sus expectativas claramente.	
14. Cuando veo lo que logramos siento una sensación de orgullo como CITTES o Universidad.	
15. Recibo capacitación necesaria para desarrollar efectivamente mi trabajo.	
16. Estoy al tanto de los pasos a seguir cuando se me presenta una dificultad académica.	
17. Mantengo buena relación con personas que trabajan en un departamento diferente al suyo y otras áreas.	
18. Conozco a todo el personal que labora en la escuela y/o CITTES.	
19. Considero eficiente el sistema organizacional y operativo de los CITTES.	
20. Los Directores aprecian el trabajo de todos por igual.	
21. Considero equitativo la carga docente.	
22. Sé a quién dirigirme en el momento que se me presenta una dificultad.	
23. Personalmente considero que existe un espíritu de equipo cuando se ejecuta los proyectos en los CITTES.	
24. Considero que el ambiente de trabajo donde me desempeño es agradable.	



25. Recibí una inducción adecuada cuando ingrese al CITTES.	
26. Las experiencias adquiridas en el trabajo me ayudan a aprender, conocer y crecer profesionalmente.	
27. Los jefes confían en que la gente realice un buen trabajo sin tener que supervisar continuamente.	
28. MIS ideas o aportes son tomados en cuenta para la generación de nuevos proyectos dentro del CITTES y/o Escuela.	
29. Siento que mi participación es importante para la ejecución de nuevos proyectos.	
30. Existe un ambiente adecuado dentro de la Escuela y/o CITTES.	
31. Estoy al tanto de los servicios que ofrece la UTPL para el personal docente y administrativo.	
32. Mi trabajo tiene un significado especial: este no lo considero solo "un trabajo"	
33. Puedo ausentarme para atender asuntos personales de importancia.	
34. Al tomar una decisión estoy influenciado por mis compañeros o estudiantes.	
35. Considero que si soy tratado injustamente creo que se dará la oportunidad de ser escuchado y recibir un buen trato.	
36. Los directivos tienen un panorama claro de hacia dónde va la organización y que debemos hacer para lograrlo.	
37. Los ascensos se les da a las personas que lo merecen.	
38. Los directores hacen un buen trabajo asignando y coordinando a las personas	
39. Mis ideas son tomadas en cuenta sus ideas para mejorar la calidad académica en la escuela y/o CITTES.	
40. Cuando pido ayuda a un compañero de trabajo este le brinda su apoyo desinteresadamente.	
41. El personal que labora dentro del CITTES Y/O escuela es tratada justamente sin importar su condición social.	
42. Practico los valores institucionales en el trabajo diario.	
43. En el CITTES y/o Escuela tenemos beneficios especiales.	
44. Al personal que labora dentro del CITTES y/o Escuela se les asigna mucha responsabilidad.	
45. Soy firme en mis decisiones.	
46. Estamos todos juntos en el momento de elaborar un proyecto.	
47. Yo creo que los jefes despedirían a la gente solo como último recurso.	
48. Los directores cumplen sus promesas.	
49. Los directores muestran reconocimiento por el buen trabajo y esfuerzo extra.	



50. Par terminar una tarea usted está dispuesta a dar un tiempo adicional requerido para esta labor.	
51. Reacciono de una manera apropiada ante un conflicto.	
52. Pienso que existe un sentido de familia o de equipo.	
53. La gente que trabaja en el CITTES es tratada justamente sin importar su edad.	
54. Conozco cuales son mis obligaciones y derechos dentro de los CITTES.	
55. A las personas se nos anima que equilibren su vida de trabajo y si vida personal.	
56. Recibo todos los suministros necesarios para realizar mi trabajo eficazmente.	
57. Utilizo las estrategias adecuadas para realizar mi trabajo.	
58. Considero que mi lugar de trabajo es psicológico y emocionalmente saludable para desempeñarme.	
59. Las personas que laboran dentro del CITTES y/o Escuela se preocupan por sus compañeros.	
60. Los directores reconocen que pueden cometerse errores involuntarios al hacer el trabajo.	



ANEXO No. 2

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1. La misión de la UTPL es parte de mi misión personal.
2. Conozco el organigrama funcional de la UTPL.
3. Los jefes indican sus expectativas claramente.
4. Considero eficiente el sistema organizacional y operativo de los CITTES.
5. Recibí una inducción adecuada cuando ingreso al CITTES.
6. Estoy al tanto de los servicios que ofrece la UTPL para el personal docente y administrativo.
7. Los directivos tienen un panorama claro de hacia dónde va la organización y que debemos hacer para lograrlo.
8. Practico los valores institucionales en el trabajo diario.
9. Los directores cumplen sus promesas.
10. Conozco mis obligaciones y derechos dentro de los CITTES.

REMUNERACION

1. Se me ofrece capacitación para desarrollarme profesionalmente.
2. El director de escuela retroalimenta el trabajo.
3. Cuando veo lo que logramos siento una sensación de orgullo como CITTES y/o Universidad.
4. Los directores aprecian el trabajo de todos por igual.
5. Las experiencias adquiridas en el trabajo me ayudan a aprender, conocer y crecer profesionalmente.
6. Mi trabajo tiene un significado especial: este no lo considero solo "un trabajo".
7. Los ascensos se les da a las personas que lo merecen.
8. En el CITTES y/p Escuela tenemos beneficios especiales.
9. Los directores muestran reconocimiento por el buen trabajo y esfuerzo extra.
10. A las personas se nos anima que equilibren su vida de trabajo y su vida personal.

RESPONSABILIDAD



1. Están claramente definidas mis funciones y responsabilidades dentro del CITTES y/o Escuela.
2. Las materias que están bajo mi responsabilidad están acorde con mi perfil profesional.
3. Recibo capacitación necesaria para desarrollar eficientemente mi trabajo.
4. Considero equitativa la carga docente.
5. Los directores confían en que la gente realice un buen trabajo sin tener que supervisar continuamente.
6. Puedo ausentarme para atender asuntos personales de importancia.
7. Los directores hacen un buen trabajo asignando y coordinando al personal.
8. Al personal que labora dentro del CITTES y/o Escuela se le asigna muchas responsabilidades.
9. Para terminar una tarea usted está dispuesta a dar un tiempo adicional requerido para esta labor.
10. Recibo todos los suministros necesarios para realizar mi trabajo eficazmente.

RIESGO Y TOMA DE DESICIONES

1. Conozco el proceso a seguir para realizar cualquier tipo de trámite dentro de la universidad.
2. Los directores involucran al personal en las decisiones que afectan su trabajo o ambiente de trabajo.
3. Estoy al tanto de los pasos a seguir cuando se me presenta una dificultad académica.
4. Sé a quién dirigirme en el momento que se me presenta una dificultad.
5. Mis ideas o aportes son tomados en cuenta para la generación de nuevos proyectos dentro del CITTES y/o Escuela.
6. Al tomar una decisión estoy influenciado por mis compañeros o estudiantes.
7. Toman en cuenta mis ideas para mejorar la calidad académica en la escuela y/o CITTES.
8. Soy firme en mis decisiones.
9. Reacciono de una manera apropiada ante un conflicto.
10. Utilizo las estrategias adecuadas para realizar mi trabajo.



APOYO

1. Considero que existe cooperación entre las direcciones generales y departamentos.
2. Considero que existe comunicación abierta con el director de Escuela para mejorar los procesos.
3. Mantengo buena relación con las personas que trabajan en un departamento diferente y en otras aéreas.
4. Personalmente considero que existe un espíritu de equipo cuando se ejecuta los proyectos en los CITTES.
5. Siento que mi participación es importante para la ejecución de nuevos proyectos.
6. Cuando pido ayuda a un compañero de trabajo este me brinda su apoyo desinteresadamente.
7. Estamos todos juntos en el momento de elaborar un proyecto.
8. Pienso que existe un sentimiento de familia o equipo.
9. Considero que mi lugar de trabajo es psicológico y emocionalmente saludable para desempeñarse.
10. Las personas que laboran dentro del CITTES y/o Escuela se preocupan por sus compañeros.

CONFLICTO

1. En el CITTE existe conflictos entre compañeros.
2. Creo que existe equilibrio en el trabajo dentro del CITTES y/o Escuela.
3. Conozco a todo el personal que labora en la escuela y/o CITTES.
4. Considero que el ambiente de trabajo donde me desempeño es agradable.
5. Existe un ambiente adecuado dentro de la Escuela y/o CITTES.
6. Considero que si soy tratado injustamente creo que se me dará la oportunidad de ser escuchado y recibir un buen trato.
7. El personal que colabora dentro del CITTES y/o Escuela es tratado justamente sin importar su condición social.
8. Yo creo que los jefes despedirían a la gente solo como último recurso.
9. La gente que trabaja en CITTES es tratada justamente sin importar su edad.



Universidad Técnica Particular de Loja
La Universidad Católica de Loja



10. Los directores reconocen que pueden cometerse errores involuntarios al hacer el trabajo.