



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODALIDAD: INFORME DE INVESTIGACIÓN

Título:

**El clima organizacional en el contexto de los docentes de la
Universidad Técnica de Cotopaxi.**

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Magíster en
Administración de Empresas.

Autora:

Palma Balseca Silvana Elizabeth, Ing.

Tutora:

Ibett Mariela Jácome Lara, Mgs.

**LATACUNGA –ECUADOR
2020**



APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutora del Trabajo de Titulación “El clima organizacional en el contexto de los docentes de la Universidad Técnica de Cotopaxi” presentado por Silvana Elizabeth Palma Balseca, para optar por el Título Magíster en Administración de Empresas.

CERTIFICO

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal de Lectores que se designe.

Latacunga, agosto del 2020.

Mgs. Ibett Mariela Jácome Lara
CC. 1714953807



APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación: El clima organizacional en el contexto de los docentes de la Universidad Técnica de Cotopaxi, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, previo a la obtención del Título de Magíster en Administración de Empresas, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Latacunga, agosto del 2020.

M.Sc. Milton Marcelo Cárdenas
C.C. 0501810337
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

M.Sc. Angelita Azucena Falconí Tapia
C.C. 0502037674
LECTOR 2

Ph.D. Edwin Joselito Vásquez Erazo
C.C. 1001303997
LECTOR 3

DEDICATORIA

A mis padres por ser mis mejores amigos, consejeros y ejemplos a seguir, agradezco su fortaleza, virtudes y valores que formaron mi personalidad.

A mi hermano por ser un gran amigo.

Y finalmente, a las personas que iluminaron mi vida.

Silvana

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la vida y brindarme momentos espectaculares junto a las personas que amo, además de darme la fortaleza para superar las adversidades.

A mis padres y hermano por demostrarme siempre su amor y apoyo incondicional.

A mi tutora Mgs. Ibett Jácome quien transmitió sus valiosos conocimientos en el desarrollo de mi proyecto.

Al personal de la Universidad Técnica de Cotopaxi por su colaboración en la realización de este trabajo.

A las personas que me apoyaron incondicionalmente, la gratitud es la memoria del corazón.

Silvana Elizabeth Palma Balseca

RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

Quien suscribe, declara que asume la autoría de los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de titulación.

Latacunga, agosto del 2020

Ing. Silvana Elizabeth Palma Balseca
C.C. 0503258261

RENUNCIA DE DERECHOS

Quien suscribe, cede los derechos de autoría intelectual total y/o parcial del presente trabajo de titulación a la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Latacunga, agosto del 2020.

Ing. Silvana Elizabeth Palma Balseca
C.C. 0503258261



Universidad
Técnica de
Cotopaxi



Posgrado

AVAL DEL VEEDOR

Quien suscribe, declara que el presente Trabajo de Titulación: El clima organizacional en el contexto de los docentes de la Universidad Técnica de Cotopaxi contiene las correcciones a las observaciones realizadas por los lectores en sesión científica del tribunal.

Latacunga, agosto del 2020.

M.Sc. Milton Marcelo Cárdenas
C.C. 0501810337
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO: El clima organizacional en el contexto de los docentes de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

AUTORA: Palma Balseca Silvana Elizabeth

TUTORA: Jácome Lara Ibett Mariela, Mgs.

RESUMEN

El clima organizacional es un elemento fundamental dentro de las instituciones y se encuentra determinado en gran parte por el dinamismo, las condiciones físicas del ambiente, actitudes, relaciones, comunicaciones y percepciones del personal. El presente estudio reveló la importancia de este elemento psicosocial en una institución universitaria. Tuvo como objetivo diseñar estrategias que permitan fortalecer el clima organizacional de los docentes de la Universidad Técnica de Cotopaxi. La metodología empleada se fundamentó en la aplicación de un enfoque cualitativo a través de una investigación descriptiva conducente al diseño de estrategias. Como técnicas de recolección de información se emplearon una entrevista semiestructurada aplicada a las Autoridades Docentes, para complementar la información, una encuesta dirigida a 386 docentes de las distintas Facultades de la Universidad. Se evaluaron las dimensiones de trabajo en equipo, comunicación, igualdad, infraestructura, liderazgo y motivación. Se develó que todas las dimensiones presentan una percepción aceptable y positiva por parte de los docentes en consonancia con las apreciaciones obtenidas en las entrevistas a las Autoridades, quienes especificaron claramente las fortalezas y debilidades que posee el ambiente laboral de la Universidad. Se concluyó que la institución se acerca a las características de un clima organizacional consultivo y de participación en grupos según lo expuesto por la Teoría de Rensis Likert. Esta conclusión implicó dirigir la propuesta a fortalecer ambos tipos de clima organizacional presentes y sugerir la modelación y el control del dinamismo de la gestión.

PALABRAS CLAVE: Clima organizacional; Universidad; Docentes.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TITLE: The organizational climate in teachers' context at Technical University of Cotopaxi.

AUTHOR: Palma Balseca Silvana Elizabeth

TUTOR: Jácome Lara Ibett Mariela, MBA.

ABSTRACT

The organizational climate is a fundamental element at institutions and it is largely determined by dynamism, working place conditions, attitudes, relationships, communications and staff perceptions. The present research revealed the importance of this psychosocial element in a university institution. Its objective was to design strategies to strengthen organizational climate of teachers at Technical University of Cotopaxi. The used methodology was based on application of qualitative approach through descriptive research leading to a strategy design. As information gathering techniques, a semi-structured interview applied to Teaching Authorities and, to complement the information, a survey directed to 386 teachers from different Faculties of the University were used. The dimensions of teamwork, communication, equality, infrastructure, leadership and motivation were evaluated. It was revealed that all dimensions present an acceptable and positive perception on professors in accordance with obtained appreciations in interviews to the Authorities, who clearly specified the strengths and weaknesses of the University's work environment. It was concluded that the institution approaches the characteristics of a consultative organizational climate and participation in groups as exposed by Rensis Likert Theory. This conclusion implied to direct the proposal to strengthen both types of organizational climates present and suggest modeling and controlling management dynamism.

KEY WORDS: organizational climate, teachers, university.

Edison Marcelo Pacheco Pruna con cédula de ciudadanía número: 0502617350, Licenciado en Ciencias de la Educación Mención Inglés con número de registro de la SENESCYT 1020-12-1169234, **CERTIFICO** haber revisado y aprobado la traducción al idioma inglés del resumen del trabajo de investigación con el título: El clima organizacional en el contexto de los docentes de la Universidad Técnica de Cotopaxi de: Silvana Elizabeth Palma Balseca, aspirante a Magíster en Administración de Empresas.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
APROBACIÓN TRIBUNAL	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA	vi
RENUNCIA DE DERECHOS.....	vii
AVAL DEL VEEDOR.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Antecedentes	11
1.2. Fundamentación epistemológica.....	14
1.2.1 Teorías del comportamiento.....	14
1.2.2 Clima Organizacional.....	17
1.2.3 Relaciones interpersonales.....	18
1.2.3.1 Relaciones interpersonales y la comunicación.....	19
1.2.3.2 Relaciones interpersonales y trabajo.....	19
1.2.3.3 Relaciones interpersonales e instituciones de educación superior.....	19
1.2.4 Trabajo en Equipo	20
1.2.5 Comunicación	21
1.2.6 Estudios sobre clima organizacional en universidades.....	21
1.2.7 La docencia	22
1.2.8 El papel de la docencia.....	23
1.2.9 Actividades de los docentes	24
1.3. Fundamentación del estado del arte	27
1.4. Conclusiones del capítulo I.....	28

CAPÍTULO II: PROPUESTA

2. Diseño	30
2.1 Título de la propuesta.....	30
2.2 Objetivos	30
2.2.1 Objetivo General	30
2.2.2 Objetivos específicos	30
2.3 Justificación.....	30
2.4 Desarrollo de la propuesta.....	32
2.4.1 Elementos que la conforman.....	32
2.4.2.1 Primera Fase: Factores críticos que afectan el clima organizacional, respecto a los docentes en la UTC.	33
2.4.2.2 Segunda Fase: Esquema de las estrategias con enfoque en la mejora del clima organizacional, dirigida a los docentes de la UTC.....	34
2.4.2.3 Tercera Fase: Cronograma estratégico de implementación de las estrategias para fortalecer el clima organizacional, con enfoque en los docentes de la UTC	35
2.4.3 Premisas para su implementación	36
2.5 Conclusiones Capítulo II.....	37

CAPÍTULO III. APLICACIÓN Y/O VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

3.1 Evaluación de expertos	39
3.2 Evaluación de resultados.....	39
3.3 Resultados de la propuesta	48
Conclusiones del capítulo III	56
Conclusiones generales	57
Recomendaciones.....	60
ANEXOS	65

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Objetivos y tareas de la investigación.....	5
Tabla 2. Etapas de la investigación.....	6
Tabla 3. Tipos de clima organizacional según la Teoría de Likert.....	15
Tabla 4. Actividades de la primera fase de la propuesta metodológica.....	33
Tabla 5. Actividades de la segunda fase de la propuesta metodológica.....	34
Tabla 6. Actividades de la tercera fase de la propuesta metodológica.....	35
Tabla 7. Resultados Fase Primera de la Propuesta.....	47
Tabla 8. Estrategia 1. Promover reuniones mensuales de intercambio.....	53
Tabla 9. Estrategia 2. Capacitación para líderes y docentes sobre desarrollo personal.....	54
Tabla 10. Estrategia 3. Mesas de trabajo para evaluar cambio en el PEDI.....	55
Tabla 11. Conocimiento de metas.....	93
Tabla 12. Integración y cooperación.....	94
Tabla 13. Promover actitudes positivas.....	95
Tabla 14. Alcanzar objetivos y actitudes positivas.....	96
Tabla 15. Alcanzar los resultados de trabajo.....	97
Tabla 16. Reconocimiento al trabajo bien realizado.....	98
Tabla 17. Avance y logro de objetivos.....	99
Tabla 18. Necesidades laborales básicas.....	100
Tabla 19. Fortalecer la confianza.....	101
Tabla 20. Nivel de exigencia.....	102
Tabla 21. Hablar positivamente.....	103
Tabla 22. Capacitación adecuada y a tiempo.....	104
Tabla 23. Seguimiento a los objetivos de la carrera.....	105
Tabla 24. Pertenencia.....	106
Tabla 25. Conocimiento de filosofía y objetivos.....	107
Tabla 26. El trabajo es un reto diario.....	108
Tabla 27. Ambiente de confianza.....	109
Tabla 28. Iniciativas y sugerencias.....	110
Tabla 29. Resultados con el trabajo en equipo.....	111
Tabla 30. Opinión de los docentes en las decisiones.....	112

Tabla 31. Herramientas de trabajo adecuadas	113
Tabla 32. Dimensión 1: Trabajo en equipo	114
Tabla 33. Dimensión 2: Comunicación.....	116
Tabla 34: Dimensión 3: Igualdad.....	118
Tabla 35. Dimensión 4: Condición física (Infraestructura).....	119
Tabla 36. Dimensión 5: Liderazgo	120
Tabla 37. Dimensión 6: Motivación.....	122

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Puntos críticos del problema	7
Figura 2. Fases de la propuesta para fortalecer el clima organizacional en la UTC	32
Figura 3. Etapas de implementación de las estrategias, para el fortalecimiento del clima organizacional en la UTC.....	51
Figura 4. Estrategias para fortalecer y cambiar el clima organizacional en la UTC - Fase tercera	52

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Red Semántica Entrevistas a las Autoridades	66
Gráfico 2. Red Semántica comparativo Entrevista autoridades – Encuesta Docentes	67
Gráfico 3. Conocimiento de metas	93
Gráfico 4. Integración y cooperación	94
Gráfico 5. Promover actitudes positivas	95
Gráfico 6. Alcanzar objetivos y actitudes positivas	96
Gráfico 7. Alcanzar los resultados de trabajo	97
Gráfico 8. Reconocimiento al trabajo bien realizado	98
Gráfico 9. Avance y logro de objetivos.....	99
Gráfico 10. Necesidades laborales básicas.....	100
Gráfico 11. Fortalecer la confianza	101
Gráfico 12. Nivel de exigencia.....	102
Gráfico 13. Hablar positivamente	103
Gráfico 14. Capacitación adecuada y a tiempo	104
Gráfico 15. Seguimiento a los objetivos de la carrera.....	105
Gráfico 16. Pertenencia	106
Gráfico 17. Conocimiento de filosofía y objetivos	107
Gráfico 18. El trabajo es un reto diario	108
Gráfico 19. Ambiente de confianza.....	109
Gráfico 20. Iniciativas y sugerencias	110
Gráfico 21. Resultados con el trabajo en equipo.....	111
Gráfico 22. Opinión de los docentes en las decisiones	112
Gráfico 23. Herramientas de trabajo adecuadas.....	113
Gráfico 24. Dimensión 1: Trabajo en equipo	114
Gráfico 25. Comunicación	116
Gráfico 26. Igualdad.....	118
Gráfico 27. Dimensión 4: Condición física (Infraestructura)	119
Gráfico 28. Liderazgo	120
Gráfico 29. Dimensión 6: Motivación	122

INTRODUCCIÓN

Antecedentes: El presente informe se basa en una línea de investigación en Administración y Economía para el Desarrollo Humano y Social enfocado en Recursos Humanos, se considera las asignaturas de comportamiento organizacional y gestión de recursos humanos, y se define la temática como: *El clima organizacional en el contexto de los docentes de la Universidad Técnica de Cotopaxi*, considerando que en actualidad la gestión de recursos humanos ha tomado gran importancia dentro de las organizaciones ya sean públicas, privadas o mixtas; su interés se fundamenta en las ventajas competitivas de la organización. Dentro de este estudio se analiza el clima organizacional como una variable, el cual está ligado al desempeño laboral del profesional que cumple sus funciones dentro de la entidad y se identifican los puntos claves como las actitudes y comportamientos que influyen directamente en el clima organizacional e inciden en el compromiso del trabajador con la empresa a través de un sistema de recompensas y penalidades, nivel de decisión, la comunicación y la satisfacción de las necesidades propias de cada individuo.

La investigación se relaciona con el objetivo uno del Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 que se refiere a proporcionar iguales oportunidades y condiciones para la consecución de objetivos además de garantizar la integridad física, psíquica y moral de las personas. La conjunción de estos factores produce una conducta de compromiso y cumplimiento de metas, siendo el docente uno de los profesionales que debe fusionar estos factores, más el interés de cumplir o satisfacer las necesidades de los estudiantes y de un país que necesita profesionales de calidad expertos en diferentes áreas como también fundamentados en sus valores y principios que son un aporte para el desarrollo de la sociedad. Sin olvidar que los estándares de calidad impuestos a las instituciones educativas de nivel superior son extenuantes, evolutivos y de cumplimiento inmediato con referencia a la docencia y su doctrina por lo que el desgaste humano es más acelerado hacia el docente, pero al mantener un clima laboral apropiado, este desgaste puede ser controlado.

Con estos antecedentes se **plantea el problema** de la presente investigación, considerando que la evaluación externa con fines de acreditación se implementó

con el Mandato Constituyente N° 14 expedido por la Asamblea Nacional Constituyente el 22 de julio de 2008, el mismo que tuvo como objetivo evaluar el nivel de desempeño de todas las universidades con fines de depuración del sistema de educación superior, eliminando a aquellas que no cumplían con estándares mínimos de funcionamiento.

Esta evaluación finalizó en abril de 2012 con la suspensión de 15 universidades por falta de calidad académica. Así mismo, con base al Mandato 14 se clasificaron a las instituciones de educación superior en cinco categorías, siendo la “A” la de mejor desempeño y la “E” la más deficiente. La Universidad Técnica de Cotopaxi (UTC) se ubicó en la categoría “C”.

Luego se realizó la evaluación de las sedes y extensiones. La UTC no pasó la evaluación de su única extensión, por lo que su acreditación estuvo condicionada a la implementación de un plan de mejoras que en 2015 fue evaluado satisfactoriamente por el entonces Consejo de Evaluación Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEACES).

En 2013 se realizó un nuevo proceso de evaluación institucional teniendo como resultado que la UTC alcanzó la misma categoría “C”, sin embargo, la Universidad consideró que no merecía dicho resultado y en 2015 solicitó al organismo estatal competente una nueva evaluación, que tuvo como consecuencia la ratificación de los resultados de 2013.

Esta realidad derivó en que el Consejo de Educación Superior (CES) decida intervenir a la Universidad para que se puedan identificar los factores que ocasionaron el fracaso del proceso de evaluación de 2015. Al finalizar este proceso de intervención, en noviembre de 2017, se realizó una autoevaluación para medir el nivel de mejoramiento, obteniendo un resultado del 75% de cumplimiento de los estándares del modelo que se aplicó.

Este resultado evidenció un avance significativo considerando que en 2015 la UTC obtuvo 38% de cumplimiento, con base al mismo modelo de evaluación. Sin embargo, el proceso de autoevaluación se realizó únicamente desde la Dirección de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad de la Universidad, sin la participación

de la comunidad universitaria, motivo por el cual se invisibilizaron las mejoras alcanzadas.

Con base a lo descrito, se evidencia que a lo largo del tiempo la UTC no ha podido consolidar avances que contribuyan significativamente a elevar su nivel de desempeño. Por ello es necesario indagar que ocurre con los planes de mejora, su planificación y ejecución considerando que los docentes son la parte interesada interna que a priori debe aportar con todo su contingente para obtener los resultados que la UTC necesita. (Llanos, 2019, pág. 11) “Las organizaciones educativas, al igual que otras, se enfrentan a constantes retos ante la demanda de alcanzar la calidad exigida”.

En vista de estos resultados, y el desafío que ha representado para la UTC la acreditación, se han venido realizando acciones para la mejora continua de la institución. Considerando que, factores organizativos como el clima organizacional pueden contribuir a la mejora del desempeño y el involucramiento del personal en el logro de los objetivos como institución. En este sentido, es una prioridad institucional generar un clima organizacional favorable para que los docentes se desenvuelvan con compromiso, pertinencia y motivación.

Expresa (Segredo, A., 2011) “La valoración del clima organizacional se constituye en una valiosa herramienta diagnóstica para la gestión del cambio en busca del logro de una mayor eficiencia en la institución, condición indispensable en el mundo actual”. Es por ello que los estudios del clima organizacional en la gestión universitaria, brindan información que dan a conocer aspectos de importancia o claves para trazar estrategias o acciones que le conlleven al logro de sus objetivos.

Asimismo, se hace necesario recalcar que eventos como la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior, celebrada en el año 1994, en París, refuerzan este protagonismo del docente en las instituciones universitarias a las que pertenecen. En esta conferencia se plantaron una serie de acciones referentes a los sistemas de las instituciones universitarias, dentro de las cuales se destacaron aspectos como el asegurar que los miembros del cuerpo docente participen en actividades de

enseñanza, investigación, dirección de estudiantes y particularmente dirección de asuntos institucionales.

Esto sobrevienen en gran medida por la necesidad del desempeño desde un enfoque interdisciplinario y transdisciplinario, en estos tiempos de complejidad. Y, por consiguiente, en la medida que se tiene un clima organizacional adecuado para que se lleven a cabo estas formas, en esa medida existirá una percepción de los miembros de la institución, en cuanto a cómo se desempeñan las acciones dentro del sistema organizado para dar respuesta a los objetivos planteados, donde influyen factores internos y externos.

Los factores y las estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros, este clima resultante induce determinados comportamientos en las personas y estos comportamientos inciden en el funcionamiento de la organización, y por ende, en el clima, por lo que actúa en forma sistémica. (Segredo, A., 2011)

Bajo estas consideraciones expuestas, el presente proyecto pretende diseñar estrategias que permitan fortalecer el clima organizacional de los docentes de la Universidad Técnica de Cotopaxi, a través de un diagnóstico que convenga identificar oportunidades para los docentes a través de estrategias que posibiliten a las autoridades mejorar el proceso de calidad institucional, dado que la planta docente es un eje primordial para el rendimiento de los estudiantes, de la institución universitaria y por ende el desarrollo de la sociedad.

De igual manera, se desea identificar los factores clave entre la universidad y la sociedad lo que se puede lograr con la fusión del interés de la población estudiantil con las necesidades claras de un país en vías del desarrollo como es el Ecuador. Lo que se logra específicamente con un clima organizacional apropiado que incentive a la investigación tanto del docente como del estudiante, ya que el motor de búsqueda y de superación del estudiante es el docente y el interés de aprender motiva al docente a desarrollar mejores formas de dictar sus clases y también de vincular con la realidad del país.

Con esta investigación, se pretende conocer si el clima organizacional de la Universidad Técnica de Cotopaxi ha sido el óptimo para los docentes en el

transcurso de la última década, pues se ha observado una deficiencia en las evaluaciones realizadas y cuando se ha intentado incorporar a los docentes en el cumplimiento de las políticas institucionales, se ha podido constatar un desgano y falta de alineación a la filosofía institucional.

En vista del alto compromiso que normalmente caracteriza a la plantilla docente de la universidad en otras expectativas curriculares y de desempeño, con esta investigación se pretende contribuir a deslumbrar las verdaderas causas de esta situación problémica que repercute en los indicadores de calidad institucional, y poder facilitar estrategias que permitan fortalecer los lazos de la universidad con su personal docente en el ámbito de su involucramiento institucional dirigido hacia la calidad, a través de la disposición de un clima laboral idóneo.

Con estos precedentes se **formula el problema** de la siguiente manera: ¿Cómo incide el clima organizacional en los docentes de la Universidad Técnica de Cotopaxi?

El **objetivo general** es diseñar estrategias que permitan fortalecer el clima organizacional de los docentes de la Universidad Técnica de Cotopaxi, es así que se plantean los siguientes **objetivos específicos** con sus respectivas **tareas**:

Tabla 1. Objetivos y tareas de la investigación

Objetivos específicos	Tareas
1. Analizar los referentes teóricos del clima organizacional en las Instituciones de Educación Superior.	1. Identificar los principales autores. 2. Revisar la bibliografía de los autores identificados. 3. Contrastar los diferentes enfoques de los autores estudiados.
2. Diagnosticar el clima organizacional en la Universidad Técnica de Cotopaxi.	1. Definir las técnicas de investigación adecuadas para la aplicación del instrumento de diagnóstico 2. Elaborar un instrumento para el diagnóstico. 3. Aplicar el instrumento. 4. Analizar los resultados.

3. Proponer estrategias para fortalecer el Clima Organizacional con base a los resultados del diagnóstico.	1. Identificar las actividades o proyectos que den respuesta a las necesidades de los docentes.
	2. Alinear las actividades y/o proyecto identificados con los existentes en los planes estratégicos de la Universidad Técnica de Cotopaxi.
	3. Validación de la propuesta por expertos.
	4. Elaborar estrategias para mejorar el clima organizacional de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

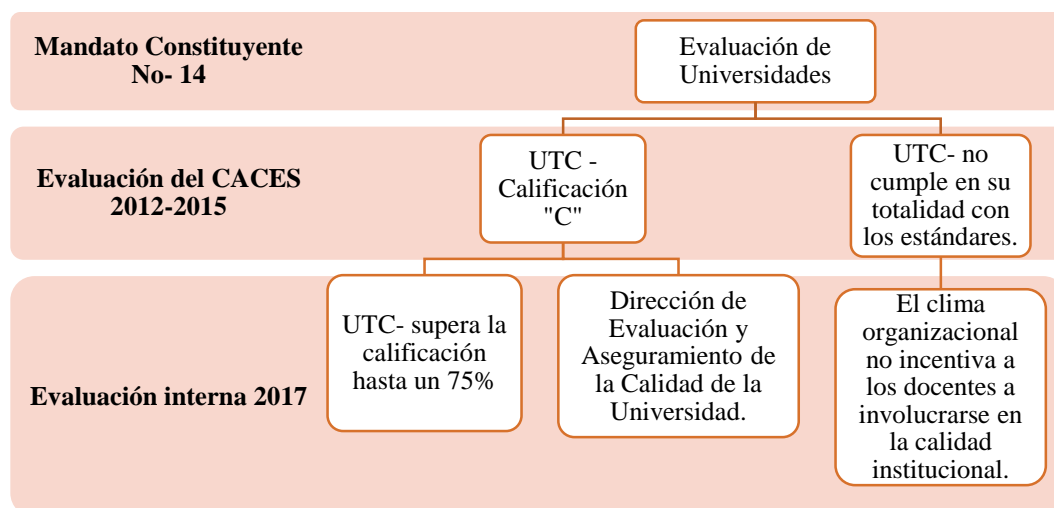
Elaborado por: La autora (2020)

Etapas: Se refiere a los diferentes nudos críticos que ha transitado el problema de investigación.

Tabla 2. Etapas de la investigación

Etapas	Descripción
Etapas 1	El Mandato Constituyente N° 14 - Evaluación de las Universidades – La UTC promedia una calificación en la categoría “C”, obteniendo un resultado del 38% de cumplimiento de los estándares
Etapas 2	El Consejo de Educación Superior (CES) interviene a la Universidad para identificar los factores que ocasionaron esa calificación en el 2013-2015, obteniendo un resultado del 75% de cumplimiento de los estándares del modelo que se aplicó.
Etapas 3	El modelo aplicado se realizó únicamente desde la Dirección de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad de la Universidad, sin la participación de los docentes y la comunidad universitaria.
Etapas 4	Los docentes requieren un clima organizacional que les incentive a involucrarse en los procesos de evaluación de la calidad institucional.

Elaborado por: La autora (2020)



*Figura 1. Puntos críticos del problema
Elaborado por: La autora (2020)*

Analizar el clima organizacional dentro de las Universidades cobra vital importancia a partir del 2010 con la aprobación de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) y toda la normativa emitida para su instrumentación. La universidad trabaja permanentemente en alcanzar altos niveles de calidad y excelencia, ejecuta el plan de desarrollo institucional y el proceso de mejora continua para generar un impacto positivo y potenciar el desarrollo no solo institucional, sino local, al dar respuesta desde su propio desarrollo, a partir de las expectativas de la sociedad.

En este contexto, se **justifica** el presente estudio puesto que, el clima organizacional es de gran relevancia y, permite tener una visión global de varios factores que se debe poner especial atención con la finalidad de gestionarlos adecuadamente.

Es importante destacar que, la Universidad mantiene un crecimiento considerable en los últimos años tanto en infraestructura, alumnado, personal administrativo y docente, lo que incrementa el nivel de complejidad en la gestión, por esta razón es indispensable buscar la manera de hacer mejoras continuamente en la calidad de los procesos académicos, para generar un impacto importante dentro de los resultados institucionales.

Considerando que, en 1995 se aprueba la de creación de la UTC con una disponibilidad mínima de la infraestructura, recursos, personal docente, administrativo y estudiantes. Inicialmente pasa a tener un personal docente reducido, la camaradería, liderazgo, relaciones personales, eran más sencillas por la estrecha relación que existía en un buen porcentaje del personal de la Universidad, no se tenía una infraestructura que facilitara la comunicación y comodidad para influir en un clima organizacional óptimo, pero existía el interés del personal para el cumplimiento de objetivos.

Con la asignación de nuevo presupuesto mejoraron notablemente las condiciones físicas, de tecnología, canales de comunicación, pero debido a la gran cantidad de docentes y nivel de rotación se dificultaron los canales de comunicación para facilitar a los docentes su integración a la filosofía institucional, así como las buenas y estrechas relaciones entre los pares o compañeros. El desarrollo y aumento del número de matrículas tanto en pregrado como en posgrado en la UTC, ha traído consigo también inconvenientes en cuanto a disposición de espacios físicos como garaje, aulas, salas de docentes, tecnología y por la alta carga de actividades y responsabilidades existe un alto nivel de estrés y dificultad para manejar las relaciones internas.

El propósito, es mejorar el clima organizacional en los docentes que les permita estar motivados para que sigan preparándose en áreas técnico-científicas y generen aportes significativos en el público objetivo que son los estudiantes y fomentar habilidades para identificar problemas y desarrollar un pensamiento crítico para dar alternativas de solución a las diferentes problemáticas, además que puedan desenvolverse adecuadamente dentro del ámbito laboral.

En cuanto a la **metodología**, la investigación es de tipo *descriptiva*, según manifiesta (Hernandez, S., Fernandez, C., & Baptista, L., 2014), se utiliza para describir las características del fenómeno, población o situación que se estudia. El enfoque de la investigación es *cualitativo*, pues explora los fenómenos a profundidad y utiliza la recolección de información proveniente de fuentes documentales, archivos y levantamiento de reportes para describir sus cualidades,

analizar, interpretar y definir las preguntas de investigación (Hernandez, S., Fernandez, C., & Baptista, L., 2014).

El método que se aplicará para realizar el análisis documental es la *hermenéutica*, con la finalidad de descubrir el significado de las cosas, interpretar de la menor manera posible las palabras, los escritos, textos y gestos, conservando su singularidad dentro de su estudio. Para lograr una interpretación a profundidad relacionada con cada una de las dimensiones que se evalúan en esta investigación, se utilizará el Software de procesamiento de datos cualitativos Atlas.Ti, como herramienta de apoyo en el proceso de análisis de la información recolectada.

Respecto a las técnicas de recolección de la información, se realizó en dos fases, en la *Primera Fase*; se utilizó la entrevista semi-estructurada, y como instrumento una guía de entrevista diseñada para obtener la información pertinente, esta entrevista fue aplicada a los Decanos de las diferentes Facultades de la UTC; Facultad de Ciencias Administrativas, Facultad de Ciencias de la Ingeniería y Aplicadas, Facultad de Ciencias Agropecuarias y Recursos Naturales, y la Facultad de Ciencias Humanas.

En la *Segunda Fase*; se aplicó una encuesta como técnica de recolección de información, si bien es cierto que normalmente esta técnica es usada por estudios de índole cuantitativa, en esta oportunidad la autora conjuntamente con su tutora consideran pertinente aplicarla como apoyo para contrastar la información, el cuestionario está diseñado bajo escala de Likert, con cinco opciones de respuesta, de forma que el encuestado pueda tener suficientes opciones que le permitan facilitar la información, según Ñaupas, *et ál.* (2013) la encuesta se refiere a la definición de preguntas escritas enfocados en un tema particular y a las variables a tratar. Se debe considerar el planteamiento y formulación del problema, los objetivos, la hipótesis y las variables.

Para la aplicación de este instrumento se determinó la población de estudio, siendo 386 el total de docentes de la Universidad Técnica de Cotopaxi, considerando que, por razones de tiempo y logística, será tomado en su totalidad como el universo finito de la investigación. En vista que esta muestra es no probabilística a conveniencia, porque solo servirá para medir la percepción de los

docentes respecto a las dimensiones del clima organizacional, con la única intención de complementar los resultados del instrumento principal que es la entrevista a los Decanos de las Facultades. Respecto al muestreo no probabilístico por conveniencia afirma (Ochoa, C., 2015) es una técnica de muestreo que consiste en seleccionar una muestra de la población que sea accesible, es decir, los individuos se seleccionan por su disponibilidad y a su vez forman parte de la población de interés.

CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Antecedentes

Dentro del Ecuador, se han realizado investigaciones relacionadas con la temática que se aborda en la investigación que se presenta. Se ha ejecutado una revisión documental de ellas, destacando el clima organizacional en las instituciones universitarias y su influencia en el desempeño docente, a continuación, las más relevantes, con aportes significativos.

Iniciando con la investigación se revisa el trabajo de **García, et ál., (2015). Titulado: Evaluación del clima organizacional en profesores universitarios de Ciencias Económico-Administrativas.** Artículo científico publicado en la Revista Cultura Científica, para buscar el papel primordial en el campo del desarrollo profesional y administrativo, se requiere que exista un clima laboral adecuado tomando en cuenta diversos factores como son: gestión, comunicación, pertenencia al grupo, actividad docente e investigativa, ambiente físico de trabajo, permitiendo así reforzar la integración de relaciones armónicas y productivas.

Esta investigación tuvo como propósito diagnosticar la percepción del ambiente de trabajo que presentaban los profesores, brindando oportunidades de mejora que permitan potencializar los aspectos positivos, introduciendo cambios planificados en las áreas de oportunidad encontradas. Participaron 19 profesores de tiempo completo (PTC), que equivale al 73.07% de la plantilla docente. Se les aplicó un instrumento que consta de 40 reactivos organizados en ocho factores: 1.- Gestión a nivel Dirección, 2.- gestión del jefe inmediato, 3.- comunicación, 4.- pertenencia, 5.- relaciones interpersonales, 6.- motivación, 7.- actividad docente e investigativa y 8.- el ambiente de trabajo.

Dentro de los resultados que se obtuvieron en este estudio, es importante destacar que se evidenciaron avances positivos en lo que respecta a motivación, actividad docente investigativa y gestión nivel dirección. Sin embargo, se encontró que parte de los profesores sugieren que se trabaje en la dimensión de gestión del jefe inmediato, afianzando las habilidades de liderazgo, así como de comunicación, sentido de pertenencia y ambiente.

Se concluye que la percepción de los docentes al respecto de sí mismos en cuanto a su contribución personal para la mejora de clima, así como para la generación de un clima de respeto y cordialidad entre los compañeros, fueron los factores más altos, cercanos a un 80% que afirmaban lo mismo, lo que implica una disposición a un clima laboral de cooperación y cordialidad entre ellos.

Esta investigación destaca la importancia de los docentes para las instituciones universitarias y las diferentes percepciones que estos pueden tener del clima laboral en ellas, lo cual sirvió de aporte para aclarar aspectos relacionados con las teorías influyentes y presentes particularmente en las universidades para enfocar el estudio en ellas.

Por otro lado, se revisa el trabajo de investigación de **Viñán, et ál., (2017) Titulado: El clima laboral y la influencia en el desempeño docente. Caso de estudio Facultad de Ciencias ESPOCH.** Artículo científico publicado en la Revista Caribeña de Ciencias Sociales. Esta investigación buscó obtener la relación que existía entre el clima laboral y el desempeño docente dentro de la institución universitaria. Para ello se utilizó como instrumento de investigación documental el Reglamento de Evaluación Integral al Desempeño del Personal Académico. Y la aplicación de los instrumentos elaborados para el efecto por la Dirección de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad (DEAC) y la Comisión General de Evaluación Interna (CGEI), para medir el desempeño docente. Estos instrumentos fueron aplicados a 41 docentes.

Como resultados, la información obtenida permitió establecer la necesidad de aplicación de una propuesta de mejoramiento del clima organizacional que promoviera el desempeño, especialmente en el colectivo de los docentes. Debido a que el valor de Significancia Bilateral Asintótica obtenida, fue menor a 0,05, se

rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna que dice que el clima organizacional si incide en el desempeño docente del caso de estudio. Por otro lado, el coeficiente de determinación R^2 lineal es de 0.898, indicando que los datos correspondientes al desempeño docente son influenciados directamente a medida que el clima organizacional cambia.

Por tanto, el desempeño docente académico, luego de la aplicación de los instrumentos determinó en el caso de estudio que, este desempeño representa una fortaleza de la actividad docente, acentuando un nivel alto de participación y vinculación con los estudiantes en función de los logros de aprendizaje del período académico.

El docente promueve con el ejemplo la formación y desarrollo de una personalidad humanística en el estudiante, generando un ambiente de respeto, confianza, cordialidad sin discriminarlos y orientando sus acciones para que cumplan con sus resultados de aprendizaje planteados. Las condiciones laborales, se califican de manera positiva, pues guardan relación con la visión institucional, esto acentúa un clima laboral pertinente para que el docente se sintiera motivado a ejercer sus funciones.

Esta investigación presenta un enfoque que vincula el desempeño con el clima organizacional, lo cual permitió tomar como aporte algunos fundamentos teóricos que sirvieron de guía en la presente investigación.

Y finalmente, se revisa la investigación de **Zambrano, et ál., (2017)**. Titulada: **Estudio sobre el clima organizacional en docentes de la Universidad Técnica de Machala. Artículo Científico publicado en Revista SciELO**. Los autores realizaron un estudio donde se diagnosticaba el clima en docentes universitarios, para lograrlo emplearon estrategias metodológicas de origen documental y de campo. Demostrando que los estudios de clima organizacional revelan un carácter descriptor de las organizaciones y muy particularmente de las instituciones universitarias.

Incluyeron aspectos como las prácticas, las políticas, el liderazgo, los conflictos, el sistema de recompensas y de castigos, el control, la supervisión y las particularidades del medio físico de la organización. Para ello establecieron una

muestra menor al 30% de la plantilla docente de la Universidad objeto de estudio, equivalente a 175 docentes.

Respecto los resultados, en el Liderazgo, el 85% de los docentes estuvieron de acuerdo que las autoridades se preocupaban porque entendieran bien su trabajo. Sobre la solución de problemas y quien debe resolver, un 55% afirma que si existe dirección para ello. De la motivación el 81% afirmaron que se sentían realizados profesionalmente. La reciprocidad indica un esfuerzo del 82% por cumplir cabalmente con sus obligaciones en reciprocidad a los beneficios adquiridos dentro de la institución y con respecto la participación el 98% de ellos docentes estuvieron de acuerdo en que existe un alto grado de cooperación entre los compañeros.

Los autores concluyen que en términos generales se determina una relación recíproca entre la atmósfera grupal y el ambiente laboral. También se advierten posibles conflictos y la necesidad de instalar un sistema de negociaciones en el interior de las unidades que presentan conflictos.

Esta investigación sirvió de guía para el manejo de las dimensiones que se estudian, lo que contribuyó a mejorar la forma en que se formularon las preguntas de investigación y afinar los ítems de las preguntas de la guía de entrevista y el cuestionario.

1.2. Fundamentación epistemológica

1.2.1 Teorías del comportamiento

Para fundamentar teóricamente el clima organizacional se considera la teoría de las relaciones humanas (Mayo, 1920; Follet, Maslow, 1954; Herzberg, 1966; McGregor, 1957) se refiere a los aspectos emocionales, los cuales son más destacados que los físicos, y se tiene como factor preponderante dentro de la productividad a la participación social; de la misma manera es importante coordinar los esfuerzos del equipo de trabajo para el cumplimiento eficiente de un actividad, en este sentido, se destaca la identificación de las motivaciones que tienen las personas y grupos de trabajo. Esta teoría destaca la importancia de la integración de los trabajadores que permiten que la organización funcione. (Berbel, G., & Gan, F., 2007)

La teoría del comportamiento (March y Simón, 1961; March, 1965; Simón 1979 y 1984), en la que se argumenta que es trascendental permitir al empleador tomar decisiones acordes a sus niveles jerárquico y responsabilidades, las cuales inciden en el cumplimiento de los objetivos. Una de las teorías más destacadas del comportamiento y por consiguiente una de las más valoradas para la investigación que se llevará cabo es la *Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert (1968)*, donde se refiere a la relación directa que existe en el comportamiento de los empleados, el comportamiento del líder, institución, organización o gestión administrativa y las condiciones físicas organizacionales que los empleados o el personal percibe. Likert afirma que existe una relación directamente proporcional de estos factores respecto al comportamiento y las actitudes del personal. Destacando la influencia de los factores tecnológicos, estructura organizacional, jerarquías, salarios y personalidad individual. (Chiavenato, 2015)

Tabla 3. Tipos de clima organizacional según la Teoría de Likert

CLIMA AUTORITARIO EXPLOTADOR	CLIMA AUTORITARIO PATERNALISTA	CLIMA PARTICIPATIVO CONSULTIVO	CLIMA DE PARTICIPACIÓN EN GRUPOS
La dirección no posee confianza en sus empleados.	Existe confianza entre la dirección y sus subordinados.	Existe confianza entre supervisores y subordinados.	Plena confianza en los empleados por parte de la dirección.
Se caracteriza por usar amenazas ocasionalmente recompensas.	Se utilizan recompensas y castigos como fuente de motivación.	Se satisfacen necesidades de prestigio y autoestima y utilizando recompensas y castigos ocasionalmente.	Las motivaciones de los empleados se dan por su participación e implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento.
Decisiones y objetivos se toman únicamente por la alta gerencia.	La mayor parte de las decisiones la toman la alta gerencia, pero algunas se toman en niveles inferiores.	Se permite a los empleados tomar decisiones específicas.	La toma de decisiones está diseminada en toda la organización.
La comunicación no existe más que en forma de directrices e instrucciones específicas y vertical.	Prevalen comunicaciones y formas de control descendentes sobre ascendentes.	La comunicación es descendente, el control se delega de arriba hacia abajo.	Comunicación ascendente, descendente y lateral.

Elaborado por: La autora (2020), a partir de Chiavenato (2015)

Las Teorías Modernas también tienen un enfoque hacia el clima organizacional, la primera a considerar es la *teoría institucional* (Di Maggio, Powell, 1983; Meyer, Rowan, 1977), en la que se refiere que la organización se debe analizar como un todo considerando la complejidad y los fines de las instituciones públicas y privadas, destacando la necesidad de apoyo social a más de los niveles de eficiencia por parte de quienes laboran en las entidades, destacando las normas sociales, creencias y reglas que inciden de cierta forma en sus comportamientos. (Goncalves, 2009)

La teoría de los *recursos y capacidades* Barney, (1991) se basa en la gestión más racional de sus recursos y capacidades. Una forma de alcanzar ventajas competitivas es desarrollar capacidades distintivas en el personal. Esta teoría ofrece la visión de las ventajas distintivas que las instituciones y organizaciones poseen, y que no se encuentran disponibles para todas en las mismas condiciones. Permitiendo establecer un análisis interno hacia los aspectos más destacados del interior social y de relaciones dentro de la institución, También determina las fortalezas y debilidades de la misma como una forma estratégica de conocer las capacidades distintivas del personal y los recursos. (Michaelson, 2005)

Es importante señalar que existe un destacado avance en lo que se refiere a investigaciones y teorías directas o relacionadas al clima organizacional, considerando las teorías mencionadas como la de Rinses Likert en 1968 y así sucesivamente, desarrollándose en la medida en que la sociología incursiona en las organizacionales (Méndez, 2006). Se estima que esos referentes teóricos puedan prestar el apoyo para alcanzar los objetivos planteados en el estudio que se presenta, sirviendo de gran aporte, constituyéndole en una investigación que pueda facilitar directrices para tratar temas similares en otras instituciones universitarias.

Estas teorías del comportamiento organizacional que guardan una relación directa o indirecta con el clima organizacional, dejan entrever la importancia de medir, alimentar, reforzar y supervisar aspectos invisibles dentro de las instituciones u organizaciones, pues muchas veces de ellas depende que la institución pueda avanzar hacia el logro de sus objetivos.

Esta aseveración fundamentada en las teorías que se han estudiado, le suma a las intenciones y pretensiones de la siguiente investigación, que posee como objetivo diseñar estrategias que permitan fortalecer el clima organizacional de los docentes de la Universidad Técnica de Cotopaxi, debido a que la autora parte de la idea que, mejorando el clima para los docentes, ellos pueden involucrarse con su desempeño en los objetivos de calidad y mejoramiento continuo de la UTC.

Es por ello, que estas teorías son de gran aporte en la medida que servirán de guía para llevar a cabo cada una de las tareas, hacia el logro de los objetivos propuestos.

1.2.2 Clima Organizacional

Los autores Acosta., *et ál*, (2002) definen al clima organizacional como la unión de características y regularidades permanentes en la organización, el cual expresa un ambiente emocional interno. El clima organizacional establece como las personas sienten el ambiente laboral, su productividad, su desempeño y grado de satisfacción que experimenta dentro de la organización.

Asimismo, Martínez, (2003) El liderazgo es un factor trascendental en las organizaciones y el adecuado clima de trabajo garantiza un ambiente agradable, resolución de conflictos, mitiga las necesidades en el desenvolvimiento natural de la organización. El comportamiento del líder no debe ser espontáneo ni ocasional, sino más bien debe manifestar las aspiraciones del grupo.

De modo similar, según Méndez, (2006) el clima organizacional está conformado por los procesos de interacción social, es decir por valores, actitudes y creencias al igual que el entorno. Las interacciones personales influyen en el comportamiento y actitudes de los sujetos. Sin embargo, el clima organizacional se deriva de dos contextos psicológico y sociológico. El aspecto psicológico se origina una percepción de la producción las relaciones entre los individuos de la organización, el contexto sociológico forma una red de interacción social. Por ende, el clima organizacional no es un atributo sino un constructo fruto de procesos psicológicos.

Asimismo, para Viñas, (2007) las instituciones educativas superiores donde prevalece un buen clima organizacional, son lugares donde estudiantes, docentes,

personal administrativo y de servicio se sienten en un ambiente conforme e inclusive generan una completa satisfacción los egresado y graduados.

De igual forma, según Ansión, J. & Villacorta, A, (2004) el estudio constante del clima organizacional brinda información sobre la realidad de la organización; este estudio genera evidencias para buscar mecanismos y solventar las dificultades localizadas además de construir un clima apropiado para los sujetos que laboran en la organización.

Mediante la convivencia y armonía de los agentes de una institución educativa superior se deben solucionar los conflictos de una forma apropiada a través de una cultura de mediación y resolución de conflictos de forma audaz, como un principio para una sana convivencia entre los miembros de un equipo de trabajo por medio de buenas relaciones interpersonales, comunicación fluida y constante. (Viñán, *et ál*, 2017)

Aunque existen diferentes posturas respecto a la definición de clima organizacional o clima laboral, en términos generales es un elemento que va precedido por la estructura o cultura organizacional, donde la atmósfera, ecosistema o entorno laboral representa en cierta forma la personalidad de la institución, lo que transmite a través de su infraestructura, su liderazgo, su gente, las comunicaciones, las relaciones interpersonales, etc.

1.2.3 Relaciones interpersonales.

Se generan entre dos o más personas en un ambiente social limitado tales como un hogar, la comunidad u organizaciones, y originan una cierta influencia a través de la enseñanza, aprendizaje, transformación y formación de actitudes sociales.

En este orden de ideas, De la Corte, *et ál.*, (2004) afirman que los individuos deben preocuparse por construir una red compleja de relaciones interpersonales en la familia, trabajo y comunidad para así alcanzar una convivencia sana que satisfaga sus deseos de mantenerlos y experimentar ser parte de un grupo que se identifique con sus metas, objetivos personales e institucionales. Sin embargo, las relaciones interpersonales son complejas dentro de una organización, cada individuo debe aprender a relacionarse con sus compañeros de trabajo.

La comunicación es el medio idóneo para aprender a mantener las relaciones dentro del clima organizacional, los sujetos deben valorar las relaciones interpersonales, controlar sus emociones negativas y positivas ante un determinado suceso, sabe disfrutar o afrontarlo manteniendo la paz, (Wiemann, 2011)

1.2.3.1 Relaciones interpersonales y la comunicación

Para continuar, el autor Goleman, (2007) manifiesta que la inteligencia social se compone de dos aspectos: conciencia social que son sensaciones que perciben los demás y la aptitud social que se refiere a hacer las cosas con conciencia. La conciencia social está conformada por la empatía primordial (lo que siente los demás), una sintonía (escuchar), la exactitud empática (pensamiento y sentimientos) cognición social (funcionamiento del mundo social).

En el mismo orden de ideas, dice Wiemann, (2011) que la relación interpersonal es fruto de una comunicación apropiada, se refiere a hablar o callar cuando sea necesario, de este comportamiento depende la sostenibilidad de sus relaciones y el cumplimiento de sus objetivos en la organización.

Las instituciones educativas deben mantener la comunicación entre los directivos, docentes, el personal administrativo y de servicio. Y el docente debe saber comunicarse adecuadamente con los estudiantes por medio de una relación armoniosa y respetuosa en las dos direcciones. (Castillo, 2010)

1.2.3.2 Relaciones interpersonales y trabajo

Las relaciones interpersonales son un factor importante para mantener un trabajo. Pérez, *et ál.*, (2001) manifiestan que en las organizaciones que mantienen una buena relación se promueve el trabajo cooperativo al comprometerse con la institución y se genera una actitud de colaboración además del respeto entre colaboradores que interactúan diariamente.

1.2.3.3 Relaciones interpersonales e instituciones de educación superior

Los estudiantes son los directamente beneficiados con el comportamiento de los docentes, personal administrativo y directivos, quienes se sienten satisfechos con el clima organizacional de su institución, pues promueve una comunicación abierta para comprender el proceso de mejora continua que deben tener las instituciones.

Dentro de las relaciones interpersonales es importante destacar que existen códigos para relacionarse, y estos están en cierta forma normados en la cultura organizacional y por consiguiente se transmiten a través del clima organizacional. Dentro de las instituciones existen formalidades, incluso para relacionarse interpersonalmente, esta forma o códigos de comunicación pueden generar relaciones de confianza, compañerismo, competencia, etc., que tienen una fuerte influencia en el clima organizacional y el agrado o desagrado de formar parte de él.

1.2.4 Trabajo en Equipo

Es la asociación libre y voluntaria de personas que buscan mejorar un proceso con el trabajo conjunto y las habilidades complementarias.

La ejecución de un proyecto a cargo de un grupo de personas se debe realizar mediante la autogestión, la capacidad de tomar decisiones y solventar soluciones. Mapcal, (1998) alude que esta forma de trabajo es exitosa porque aprovecha los talentos, conocimientos y experiencias del personal para aportar al proceso. En las instituciones educativas se aprovecha el talento de los docentes y la inversión económica que los directivos realizan para mantener un proceso y mentalidad de mejora continua, produciendo en el personal involucrado:

- Sensibilizar sobre la importancia del cambio.
- Mejora la gestión del conocimiento.
- Generar la actitud positiva a la innovación.
- Incentivar a la predisposición de aprendizaje.
- Desarrollar un liderazgo proactivo en todos los niveles de la organización.
- Flexibiliza la estructura burócratas.
- Crea un pensamiento estratégico en los miembros del equipo.

De igual forma, el trabajo en equipo incentiva al cambio y a la mejora continua del personal, al cumplir con las metas y objetivos planteados. Ya que se alejan de los procesos tradicionales y conformistas porque se ayudan entre todos por medio de sus experiencias, conocimientos, actitudes y esfuerzos en conjunto. El trabajo docente en equipo, está basado en incentivar al aprendizaje continuo al estudiante por medio de la interacción entre la comunidad y la ciencia.

De manera que, afirma López, (2007) el trabajo colaborativo fomenta la innovación, la generación de nuevas ideas, incentiva a la creatividad y promueve la confianza entre colaboradores y el crecimiento profesional de los docentes.

Por consiguiente, manifiesta Winter, (2010) que el comportamiento es fructífero por la unión de experiencias, conocimientos, habilidades que cada persona puede aportar para cambiar el proceso, con la finalidad de:

- Satisfacer necesidades de los beneficiados.
- Mejorar los procesos internos o externos de una organización.

Para conformar un equipo se seleccionan a las personas acorde a sus capacidades y conocimientos, bajo un objetivo que es la mejora continua de los proyectos a ejecutar, lo que se garantiza mediante un desempeño eficiente y con el cumplimiento de un código de conducta.

1.2.5 Comunicación

Es el trato o correspondencia entre dos o más personas, que en un momento explícito interactúan. (Gámez, 2017) & (Gómez, 2011) coinciden en que la comunicación está presente en cada momento como una herramienta de trabajo y de relación interpersonal para reconocer su rol en la organización. La comunicación organizacional se fundamenta en alcanzar el desarrollo eficiente del funcionamiento de la organización. Cumple con cuatro funciones principales:

- Promueve una conducta apropiada.
- Motiva a los miembros para realizar sus actividades eficientemente en el trabajo.
- Enuncia emociones de la interacción de los trabajadores al manifestar sus alegrías, logros, frustraciones, etc.
- Transmite la información adecuadamente para ejercer la función principal de la institución sin que existan malos entendidos.

1.2.6 Estudios sobre clima organizacional en universidades.

Por su parte Mena, (2010) define al clima organizacional que se mantiene al interior de una institución educativa como una variable del síndrome de Burnout de los docentes, es decir cuando el clima organizacional es el apropiado los niveles de

tensión con más bajos, por lo tanto, un clima laboral inadecuado produce un agotamiento más acelerado en los docentes.

En igual forma, Bermúdez, *et ál*, (2015), han caracterizado el clima organizacional de las universidades en base a las distintas percepciones de los estudiantes, docentes y administrativos como el resultado del rendimiento académico que muestran sus estudiantes en su carrera universitaria. Es decir que el clima organizacional es producto de atención que se brinda al estudiante y es directamente proporcional a la satisfacción laboral de los docentes, al éxito académico además de la calidad educativa.

Por otra parte, Cabrera, (2018) afirma que alcanzar un clima organizacional adecuado en las instituciones educativas es fruto de la intervención de factores vinculados a los objetivos de la organización y los actores sociales.

1.2.7 La docencia

El significado etimológico de la docencia, refiere al participio presente del verbo latino D O C Ê R E, que significa «enseñar o hacer que alguien aprenda», a su vez deriva del verbo defectivo 'D E C E T', «lo que es conveniente o apropiado», por tanto, el docente es, etimológicamente, el que «hace que alguien aprenda lo decente, apropiado o conveniente», (Gramática histórica del castellano, 2015)

Para Mantilla (2017), en Ortiz, *et ál.*, (2017), la docencia universitaria cumple una función de trascendental importancia, por la contribución que realiza la academia en el desarrollo social, siendo los profesores quienes preparan a los futuros profesionales en su formación científica, técnica y valorativa. De ellos depende el cumplimiento de los procesos de aprendizaje, de los proyectos investigativos y los programas de vinculación. Asimismo, son quienes promueven que los jóvenes se sientan identificados con su vocación, les motiven afianzar sus talentos y se sientan capacitados y seguros de alcanzar las exigencias éticas y las competencias requeridas en el campo laboral, entre otras.

Los docentes pertenecen a instituciones universitarias y estas deben tener la capacidad de responder a las necesidades de su entorno, con propuestas adecuadas a sus valores y su cultura, formando de esta manera a los profesionales que la sociedad demanda, con una visión humanística, esta formación requiere también

ser sólida y flexible para adaptarse a los actuales cambios. Para lograr todo esto, el docente universitario representa uno de los pilares fundamentales, pues este debe encontrarse capacitado para comprender el proceso de construcción del conocimiento en la mente de sus estudiantes, utilizar recursos para ampliar sus habilidades, Bañuelos, (2014).

En términos generales, el docente es la clave para el proceso de transformación de las instituciones educativas, para ello es necesario que éste diversifique su rol y se comprometa con otros procesos dentro de las universidades.

1.2.8 El papel de la docencia

El papel del docente universitario es crucial para las Instituciones de Educación Superior, en adelante por sus siglas (IES), es protagónico en la medida que participa y se encuentra en contacto con los diversos procesos académicos que facilitan la formación de ciudadanos en sus futuras profesiones (Cortés, 2007), pero a su vez posee responsabilidades en el entorno laboral donde se incorpora, debe contribuir con las universidades en el logro de sus objetivos y metas como institución, y para ello se desempeña en diversas tareas, asociadas con la enseñanza, la investigación y la vinculación o extensión y en muchos casos la administración o gerencia educativa.

La primera le conduce al proceso enseñanza - aprendizaje y todo lo que le asocia a la atención de los estudiantes, la segunda se relaciona con el papel científico y de constante actualización de sus conocimientos, publicaciones y apoyo científico a los estudiantes, la tercera al compromiso con la comunidad con proyectos en conjunto con los estudiantes que le permitan cambiar o mejorar el entorno, y la última en caso que el docente posea responsabilidades administrativas y gerenciales dentro de la institución a la que pertenece.

Con respecto al rol del profesor o docente, afirma Irigoien, (2018) que se ha ido transformando a través del tiempo hacia un facilitador del aprendizaje, guía, motivador, inspirador, orientador más que un conferencista o expositor. También junto con enseñar, interesa cada vez más cuánto y cómo aprenden sus estudiantes. Pero existen otras etapas de compromiso dentro del quehacer docente, y es con las Instituciones de Educación Superior que representan, ya que, cada una posee un

proyecto educativo alineado desde el Estado hacia el alero de las vicerrectorías, direcciones académicas y servicios de extensión. Por su parte, Zabalza, (2016) menciona las siguientes competencias que el personal docente debería de poseer:

1. Planificar el proceso de enseñanza-aprendizaje.
2. Seleccionar y preparar los contenidos disciplinares.
3. Ofrecer información y explicaciones comprensibles y bien organizadas.
4. Manejo de las nuevas tecnologías.
5. Diseñar la metodología y organizar las actividades.
6. Comunicarse y relacionarse con los alumnos.
7. Tutoría, evaluar, reflexionar e investigar sobre la enseñanza.
8. Identificarse con la institución.
9. Trabajo con impacto en la comunidad.
10. Trabajar en equipo.

Por tanto, el rol del docente universitario se extiende desde el aula, y alineado a los programas de las universidades donde se encuentran adscritos, ya que estas, obedecen a una planificación del Estado. Considerando a la UTC, en el (Estatuto Orgánico Sustitutivo de la Universidad Técnica de Cotopaxi , 2015) en su Capítulo III, respecto a los docentes, sus categorías, y dedicación, en su Artículo 142, establece que “el personal académico estará conformado de profesores o profesoras e investigadores o investigadoras y el ejercicio de la cátedra, investigación, dirección, gestión institucional y vinculación podrá combinarse entre sí, si su horario lo permite...” Lo que evidencia que los profesores se pueden encontrar directamente vinculados a trabajo de índole institucional, gerencial, administrativa.

1.2.9 Actividades de los docentes

En vista que los docentes pueden poseer diversas ocupaciones dentro de las universidades, para esta investigación se tomará en consideración el artículo noveno del Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior, en adelante (CES, 2012) y el Estatuto Orgánico Sustitutivo de la Universidad Técnica de Cotopaxi (2015), donde se pueden observar las diferentes

obligaciones y deberes de los profesores, por tanto las actividades generales más relevantes, con respecto a la institución existen otras actividades de índole específica que cada docente debe cumplir en sus respectivas áreas, carreras, cátedras y asignaturas.

El CES (2012) en su Artículo Noveno, establece las siguientes actividades, responsabilidades y funciones docentes:

1. Impartición de clases presenciales, virtuales o en línea, de carácter teórico o práctico, en la institución o fuera de ella, bajo responsabilidad y dirección de la misma.
2. Preparación y actualización de clases, seminarios, talleres, entre otros.
3. Diseño y elaboración de libros, material didáctico, guías docentes o syllabus.
4. Orientación y acompañamiento a través de tutorías presenciales o virtuales, individuales o grupales.
5. Visitas de campo y docencia en servicio.
6. Dirección, seguimiento y evaluación de prácticas y pasantías profesionales.
7. Preparación, elaboración, aplicación y calificación de exámenes, trabajos y prácticas.
8. Dirección y tutoría de trabajos para la obtención del título, con excepción de tesis doctorales o de maestrías de investigación.
9. Dirección y participación de proyectos de experimentación e innovación docente.
10. Diseño e impartición de cursos de educación continua o de capacitación y actualización.
11. Participación en actividades de proyectos sociales, artísticos, productivos y empresariales de vinculación con la sociedad articulados a la docencia e innovación educativa.
12. Participación y organización de colectivos académicos de debate, capacitación o intercambio de metodologías y experiencias de enseñanza.

13. Uso pedagógico de la investigación y la sistematización como soporte o parte de la enseñanza.
14. Participación como profesores que impartirán los cursos de nivelación del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión (SNNA).
15. Orientación, capacitación y acompañamiento al personal académico del SNNA.

Resulta importante describir las actividades generales de los docentes establecidas en el CES (2012), ya que, de éstas se derivan las demás, y se encuentran alienados todos los profesionales docentes que pertenecen a la UTC y otras Universidades del país.

En el mismo orden de ideas, y para efectos más específicos de esta investigación se encuentra el Estatuto Orgánico Sustitutivo de la Universidad Técnica de Cotopaxi (2015), en su Capítulo IV Deberes y Derechos del Personal Académico, Artículo 50, establece que "...Son deberes del personal académico: ... literal (2) Cumplir su labor académica de acuerdo a los planes de estudio, programas, actividades teóricas prácticas, investigación, producción, gestión administrativa, en el horario respectivo, aprobados por las autoridades y organismos pertinentes...". Como se explicó con anterioridad el docente o profesor posee una serie de actividades relacionadas con la enseñanza, investigación, vinculación y gestión educativa.

Continúa con el literal (3) (*ob cit*) Cumplir con las comisiones o actividades académicas, asambleas, capacitaciones, seminarios de actualización para las que fueren convocados por las autoridades y organismos universitarios y asistir a todos los actos oficiales de la Universidad; 4) Cumplir con los procesos de evaluación periódica previstos por la Institución, de conformidad con la Ley Orgánica de Educación Superior, y participar de los estímulos académicos que se entregarán conforme lo dispuesto por la LOES y el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior; 5) Elaborar y publicar periódicamente material de apoyo al trabajo docente.

1.3. Fundamentación del estado del arte

Existe una tendencia marcada y una necesidad de mejorar los procesos dentro de las instituciones universitarias, tanto en Latinoamérica, como en el Ecuador. Se están considerando aspectos dentro de las mismas, que en épocas atrás no se tomaban en cuenta, entre ellos el clima organizacional, que es un concepto que se consideraba innato de la gestión administrativa, donde también tardó un poco en reconocerse su importancia e impacto dentro de las organizaciones. Esto en gran parte se debe a que se fundamenta en aspectos intangibles dentro del entorno y poco subjetivos para medirse.

Sin embargo, se han dado estudios de relevada importancia, que ponen de manifiesto que cada día el tema del clima organizacional en las instituciones universitarias, relacionado con el desempeño del personal, particularmente los docentes pueden generar cambios significativos que direccionen el destino de las mismas, tal es el caso del estudio de Segredo, (2011), en su investigación documental, realiza planteamientos donde se obtiene la valoración del clima organizacional como un instrumento de diagnóstico en la gestión de la mejora continua en instituciones educativas. Establece una relación entre el clima organizacional y la gestión universitaria; enfocándose en las formas determinantes del clima y la mejora continua, con énfasis en estudios sobre la gestión universitaria en cinco dimensiones elementales: motivación, reciprocidad, liderazgo, participación y comunicación.

Este estudio pone de manifiesto el impacto que el clima organizacional posee sobre las instituciones educativas y como puede influir en la calidad de la misma y su proceso de mejora continua.

Otra investigación es la de Ferrada, (2014), sobre las relaciones entre los docentes y los estudiantes en las universidades, se describe el fenómeno social cotidiano de los docentes, autoridades y estudiantes. Dentro de este enfoque se analiza el comportamiento social (interés y desinterés) de estudiantes y docentes; inconvenientes organizaciones (políticas, procesos y comportamientos) en los docentes y autoridades además de sus expectativas de calidad y estándares en sus funciones diarias dentro de la organización.

Para Salazar, et ál. (2009), la cultura y clima organizacional forman parte de las actitudes que un trabajador demuestra en su labor, de igual forma se caracterizan los rasgos más significativos del comportamiento y escenarios que se deben mantener para alcanzar un clima organizacional adecuado, ya que el comportamiento y mentalidad de las personas influyen en su labor y desempeño, por ende, en el clima de la organización.

Asimismo, para Zambrano, et ál., (2017) la sociedad contemporánea es dinámica por los avances tecnológicos que influyen directamente en el clima organizacional en comunión con la atmósfera grupal y el ambiente laboral dentro de las instituciones de servicio o productivas, la buena relación promueve indicadores de calidad. En el clima organizacional se refleja el comportamiento de las personas que forman parte de las prácticas, políticas y liderazgo para solucionar conflictos internos, además aporta al sistema de recompensas y castigos a través de la supervisión.

Es así que aparecen factores positivos o negativos principalmente basados en los principios de educación que hace que el personal sea eficiente en su labor. Existe una influencia directa entre el clima organizacional y los adelantos tecnológicos, política educativa del Estado, la complejidad de las responsabilidades en el trabajo; el equilibrarlos o controlarlos aporta a la mejora continua de las instituciones educativas. Los elementos del clima organizacional que se consideran son las relaciones interpersonales, una excelente comunicación y el trabajo en equipo que generan un buen desempeño docente y a su vez un servicio educativo de excelencia.

1.4. Conclusiones del capítulo I

El estudio del clima organizacional en la actualidad es una tendencia administrativa, apoyada en diferentes teorías de comportamiento organizacional, que involucra no solo al diagnóstico para la gestión de una organización, sino que, ha logrado importantes avances como la ergonomía y la salud ocupacional. Ya que existen factores contundentes ligados a la psicología de las organizaciones, la salud del personal dentro de las instituciones y las relaciones personales, respecto a su impacto en la capacidad productiva, desempeño e identificación institucional y organizacional.

Al analizar el clima organizacional en una universidad se genera información oportuna y necesaria para establecer claramente los requerimientos de sus docentes, elaborar estrategias y acciones pertinentes para el cambio, y lograr un ambiente acorde a los requerimientos del personal e institución, creando alianzas saludables, y estrechas relaciones para el bienestar organizacional y compromiso en los objetivos ligados a la calidad.

En vista de la importancia que tiene el clima laboral en las organizaciones, y con más razón en los ambientes educativos, es necesario que todos los actores que participan en las instituciones universitarias puedan contribuir al mejor clima dentro de ellas. Esto se puede lograr a través de la integración de prácticas que involucren: relaciones armónicas, pertenencia al grupo, desempeño, reconocimiento, satisfacción, compromiso, capacitación y avance profesional, tanto desde la perspectiva individual, como grupal y sobre todo que las políticas, objetivos, normas y hábitos institucionales estén direccionados a ello.

Se hace relevante mencionar que existe una clara diferencia de la expresión del clima organizacional en entornos estáticos o que no presentan cambio con frecuencia con respecto a los entornos dinámicos, donde la incertidumbre y los cambios son altos. En la actualidad la mayoría de los entornos poseen características dinámicas, y la UTC como institución universitaria no escapa de ello, no solo debe alinearse a los estándares internos, si no, que debe también cumplir con los externos, por lo cual requiere de un ambiente propicio para su personal, en especial los docentes que son los que proveen la productividad, tengan un lugar de trabajo que les facilite las relaciones, infraestructura acorde para desarrollarse y perciban el apoyo institucional que les motive a ser mejores y cumplir los objetivos.

En ambos entornos el clima laboral juega un papel crucial para fortalecer o debilitar la institución, sin embargo, es un tanto más difícil contener al entorno dinámico si este no se encuentra fortalecido con normas, políticas y talento humano en el que pueda apoyarse para hacerlo.

CAPÍTULO II: PROPUESTA

2. Diseño

2.1 Título de la propuesta

Estrategias para fortalecer el clima organizacional del personal docente de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

2.2 Objetivos

2.2.1 Objetivo General

Diseñar estrategias para fortalecer el clima organizacional del personal docente de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

2.2.2 Objetivos específicos

2.2.2.1 Identificar los factores críticos que afectan el clima organizacional del personal docente de la UTC.

2.2.2.2 Proponer estrategias que mejoren el clima organizacional en el personal docente de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

2.2.2.3 Preparar a la entidad en la adopción y aplicación de las estrategias para el clima organizacional.

2.3 Justificación

Al inicio de la investigación se plantea el objetivo general de diseñar estrategias que permitan fortalecer el clima organizacional de los docentes de la Universidad Técnica de Cotopaxi. Estas estrategias ameritan ser diseñadas con un enfoque práctico, con apoyo en los resultados de la investigación teórica, y el recorrido que ha permitido llevar a cabo la elaboración de este estudio, comprobando que las

personas y en especial los docentes representan uno de los pilares más importantes dentro de las instituciones educativas y para la sociedad.

Se realiza una evaluación de los resultados generados por todo el proceso de investigación llevado a cabo en el transcurso del estudio, y se plantea un objetivo general acorde a las intenciones iniciales, como lo es el de diseñar estrategias que permitan fortalecer el clima organizacional de la Universidad Técnica de Cotopaxi, con enfoque en los docentes. Se obtuvo la información necesaria relacionada con las variables del estudio en el capítulo anterior, identificando las etapas del problema para conocer las debilidades y fortalezas de la UTC, en lo que respecta al clima laboral ofrecido a los docentes.

Esta propuesta es particular para la UTC y su situación de gestión organizativa, respecto al clima laboral, puede que sea útil para otras instituciones universitarias con una realidad similar, pero es importante aclarar que se deben hacer las adaptaciones pertinentes, acorde a los resultados del diagnóstico que se realice en el momento.

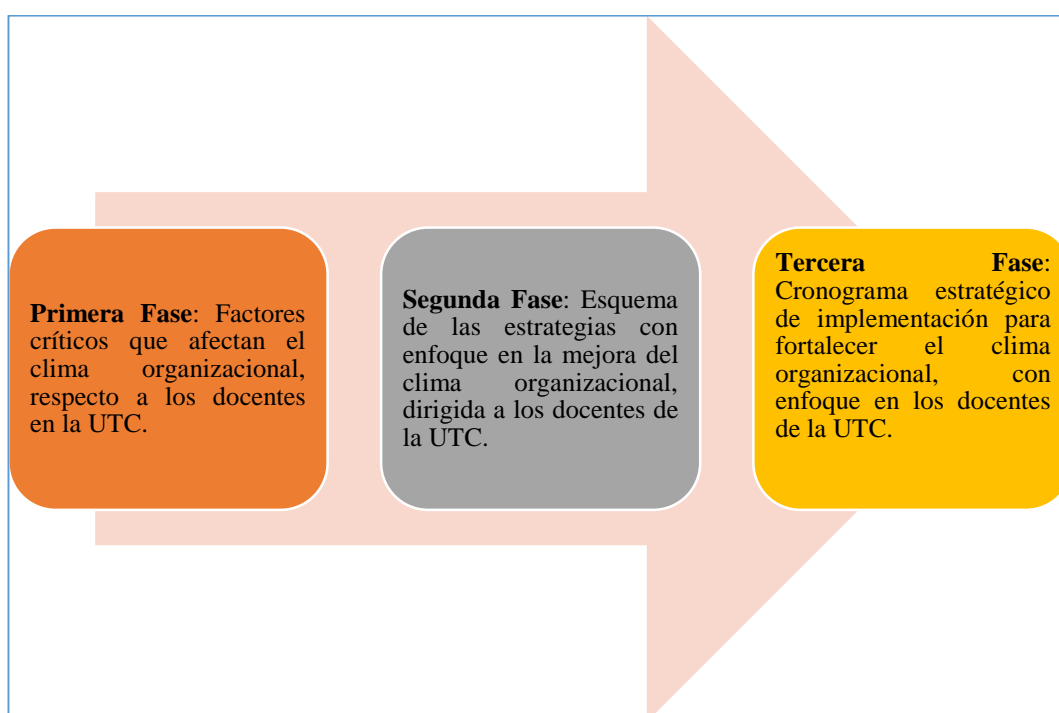
En otras palabras, básicamente lo que se quiere hacer, es en primera instancia diagnosticar a través de los objetivos propuestos, los factores críticos que afectan el clima organizacional del personal docente de la UTC. Se toma como referencia para lograrlo un instrumento de recolección de la información aplicado a las Autoridades de la UTC, en sus diferentes Facultades detallado en el apartado de la introducción de este informe de investigación. Esto para conocer la perspectiva de los mismos respecto al desempeño y las condiciones asociadas al clima organizacional en las dimensiones que se ha propuesto el estudio.

Por otro lado, también se aplica un instrumento de recolección de datos a los docentes, para conocer su percepción respecto a las condiciones laborales referidas al clima organizacional. Pues es tan importante la percepción de la institución, como la de su personal, razón por la cual se realiza esta indagación en ambas direcciones. De manera, que esto va generar unos resultados que, siendo analizados y comparados, permitan luego proponer estrategias que mejoren el clima organizacional en el personal docente de la Universidad Técnica de Cotopaxi, y posteriormente preparar a la entidad en la adopción y aplicación de esas estrategias.

2.4 Desarrollo de la propuesta

2.4.1 Elementos que la conforman

Los elementos que constituyen la presente propuesta, enfocada en diseñar estrategias que permitan fortalecer el clima organizacional, derivan de los objetivos específicos y están representados por las diferentes fases en que se desarrollará la propuesta y que se expresan en la siguiente figura:



*Figura 2. Fases de la propuesta para fortalecer el clima organizacional en la UTC
Elaborado por: La autora (2020)*

En base a las dimensiones estudiadas en la investigación, tales como; trabajo en equipo, comunicación, igualdad, condición física, liderazgo y motivación, se destacan los factores a considerar asociados al clima organizacional como el estructural, el ambiente físico, las responsabilidades de los cargos, las recompensas, los incentivos, la motivación, las relaciones entre pares, la cooperación, la comunicación y sus estilos, los conflictos, la identidad y compromiso institucional, el liderazgo, entre otros descritos en el capítulo anterior estarán contemplados en cada una de las fases de la propuesta que se explican a continuación.

2.4.2 Explicación de la propuesta

Esta propuesta pretende ser una contribución a solucionar las debilidades identificadas en el capítulo anterior, considerando los objetivos de la investigación y de la presente propuesta. Se divide en tres fases o etapas sistémicas, cada una depende de la otra.

2.4.2.1 Primera Fase: Factores críticos que afectan el clima organizacional, respecto a los docentes en la UTC.

Esta primera fase constituye la identificación de los factores y elementos críticos, tanto los que favorecen como los que desfavorecen el desarrollo de un adecuado clima organizacional para los docentes en la UTC. De esta forma detectando y conociendo estos nudos, se puede iniciar el proceso de accionar para atenuar los aspectos negativos y mejorar los positivos. Las actividades a desarrollar en esta fase se explican en la siguiente tabla.

Tabla 4. Actividades de la primera fase de la propuesta metodológica

FASE PRIMERA	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Factores críticos que afectan el clima organizacional, respecto a los docentes en la UTC.	Identificar aspectos que dificultan un adecuado clima organizacional para los docentes en la UTC.	Se hace necesario conocer los elementos dentro del entorno de la UTC que no estén beneficiando el clima laboral y que obstaculicen un ambiente favorable para el desarrollo de las actividades dentro de la institución, entre ellos; resistencia al cambio, cultura organizacional, toma de decisiones, comunicación, sentido de pertenencia, incentivo al compromiso institucional.
	Conocer las causas de los obstáculos para el clima organizacional adecuado hacia los docentes en la UTC.	Luego que se han detectado los aspectos que dificultan un clima organizacional adecuado dentro de la institución, es importante ahondar en sus causas, y conocer cuáles pueden ser mitigadas en un corto, mediano y largo plazo. Estas pueden encontrarse en la gestión, la administración, lo cultural y/o lo social dentro de la institución.
	Describir a los actores que intervienen directamente en los aspectos que dificultan	Es relevante describir a los actores que mediante la toma de decisiones en su área pueden impactar el clima organizacional de la institución, de esta forma se pueden

un clima organizacional adecuado para los docentes en la UTC. llegar a consensos para mejorarlo y fortalecerlo.

Elaborado por: La autora (2020)

2.4.2.2 Segunda Fase: Esquema de las estrategias con enfoque en la mejora del clima organizacional, dirigida a los docentes de la UTC.

Esta etapa de la propuesta corresponde a la elaboración del esquema de las estrategias, una vez ya superada la primera fase, donde se puede ver con claridad los factores influyentes o que obstaculizan el clima organizacional adecuado, sus causas y los actores que participan en la toma de decisiones. Se prosigue la segunda fase, donde el esquema mostrará las acciones a seguir para fortalecer los aspectos que influyen positivamente, mitigar o erradicar los aspectos que influyen negativamente en el clima laboral de la UTC, enfocado en los docentes. Las actividades a desarrollar en esta fase se describen en la siguiente tabla.

Tabla 5. Actividades de la segunda fase de la propuesta metodológica

FASE	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
SEGUNDA		
Esquema de las estrategias con enfoque en la mejora del clima organizacional, dirigida a los docentes de la UTC.	Estudiar las necesidades de las docentes relacionadas con el clima organizacional.	En esta actividad se logrará identificar las necesidades y carencias de los docentes respecto al clima organizacional, de manera que se pueda obtener una perspectiva integral de los factores y trabajar en los que más se destaquen. Siempre enfocados en los elementos que constituyen el clima laboral, algunos mencionados en la fase anterior.
	Proponer el esquema de las estrategias de fortalecimiento del clima organizacional.	Teniendo todas las actividades de la fase primera y parte de la fase segunda. Se procederá a elaborar el esquema de las estrategias de fortalecimiento, donde se inicia la propuesta de acciones en base a los elementos planteados en la fundamentación teórica, los resultados del diagnóstico inicial y los hallazgos encontrados en las fases.

Elaborado por: La autora (2020)

2.4.2.3 Tercera Fase: Cronograma estratégico de implementación de las estrategias para fortalecer el clima organizacional, con enfoque en los docentes de la UTC

Esta fase corresponde a la implementación de las estrategias, a través de un cronograma de acciones para fortalecer y mejorar el clima laboral en la UTC, enfocado en los docentes. Se ha comprobado que el mejoramiento o fortalecimiento del clima laboral puede encaminar a la institución, convirtiendo incluso una debilidad que puede frustrar el logro de los objetivos en una fortaleza que pueda conducirla al éxito.

De manera que al final se permita contar con docentes altamente calificados, compartiendo valores institucionales por encima de sus preferencias de relaciones personales, un mismo estilo de comunicación y compromiso con las metas institucionales. El cronograma está estructurado atendiendo a una serie de actividades que se describen en la siguiente tabla:

Tabla 6. Actividades de la tercera fase de la propuesta metodológica

FASE TERCERA	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Cronograma de implementación de las estrategias para fortalecer el clima organizacional, con enfoque en los docentes de la UTC.	Diseñar estrategias basadas en los factores y elementos del clima organizacional que requieren ser fortalecidos.	En esta actividad, considerando los avances del capítulo anterior y los resultados de las fases primera y segunda, se discriminarán los factores por los que requieren fortalecerse y los que requieren cambiarse. En este punto se realizará la propuesta de las estrategias para los que necesitan ser fortalecidos, porque ya existen dentro de la UTC y forman parte de los que benefician al clima organizacional, respecto a los docentes que trabajan en la institución.
	Elaborar estrategias basadas en los factores del clima organizacional que requieren ser cambiados.	En esta actividad se diseñarán las estrategias para cambiar aquellos factores y/o elementos del clima organizacional que requieren ser cambiados, en vista que forman parte de los que no son favorables al mejorar el entorno de los docentes en la UTC.

Disponer de canales de comunicación para compartir las estrategias con los actores encargados de la toma de decisiones.	En vista que la investigadora no posee autoridad para llevar a cabo la propuesta y la importancia del impacto que este tiene para la institución, es necesario abrir canales de comunicación que permitan discutir las estrategias para la respectiva aplicación y toma de decisiones.
---	--

Elaborado por: La autora (2020)

Se hace necesario subrayar que actualmente las instituciones y organizaciones deben estar abiertas a los cambios, aunque pueden reconocer la vigencia de este concepto moderno por ellas, no todas están dispuestas hacer lo necesario para lograrlo, o posiblemente en el caso de las instituciones universitarias que algunos aspectos dependen de las directrices del Estado, se les dificulte implementar algunos cambios.

Es por este motivo que se incluye de una forma activa las opiniones, participación y discusión de los actores que lideran la toma de decisiones dentro de la institución, para considerar la viabilidad de la propuesta que a continuación se describe.

2.4.3 Premisas para su implementación

Para lograr la implementación, la propuesta se establece bajo parámetros de optimización de los recursos disponibles, luego de pasar las fases o etapas establecidas y en vista que las instituciones universitarias disponen de recursos aprobados con antelación, sin embargo, en la fase tercera se establece como actividad la comunicación y discusión de las estrategias con los actores que toman las decisiones, lo cual abre una brecha para consolidar acuerdos y disposición de los recursos necesarios.

Asimismo, queda claro que es requerida la participación y el involucramiento de los docentes en todo el proceso, considerando la postulación de las dos teorías más influyentes en lo que respecta al clima organizacional, como lo es la psicología de la escuela de la Gestalt y la escuela funcionalista, quienes concuerdan que las personas establecen intercambios con su medio ambiente, manteniendo un equilibrio con el mismo, (Brunet, 1992, p. 62) afirma que "...los individuos tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los

comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que los rodea...”

Por consiguiente, otra de las premisas es adentrarse en un modelo de gestión participativo – consultivo, atendiendo a la teoría del clima organizacional de Likert, donde plantea que este modelo ofrece mejores resultados a la hora de trabajar en equipo y mejorar las relaciones laborales, en vista de la debilidad encontrada en esta dimensión dentro del diagnóstico realizado. De manera que la viabilidad de la implementación de esta propuesta es alta, si se consideran todos los beneficios que puede traer a mediano y corto plazo.

2.5 Conclusiones Capítulo II

Esta propuesta permitió profundizar un poco más en el clima organizacional de los docentes en la Universidad Técnica de Cotopaxi a través de seis dimensiones: trabajo en equipo, comunicación, igualdad, condición física, liderazgo y motivación, que trajo consigo información relevante de los procesos que determinan los comportamientos y permite a los directores de carrera y decanos de las facultades generar cambios para la mejora continua de forma planificada y que los docentes respondan adecuadamente a las necesidades institucionales.

La propuesta se enfoca en aplicar medidas correctivas y generar estrategias que permitan fortalecer el clima organizacional de la UTC, enfocado en los docentes. Es indudable que la UTC ha puesto empeño en avanzar hacia adecuados niveles de calidad con respecto a los servicios que ofrece. Se ha cualificado su recurso humano, mejora continuamente sus procesos, optimiza el uso de sus recursos económicos, técnicos y físicos, ha mejorado su infraestructura tecnológica y de comunicación, ha desarrollado su infraestructura física y de dotación, entre otros aspectos, y todos ellos tienen un impacto significativo en el clima organizacional.

Sin embargo, las estrategias que se presentan, incorporan aspectos que apuntan precisamente en atención a las variables más débiles y fortalecer aún más aquellas donde los niveles de percepción positiva son porcentualmente mucho mayores. Considerando que los estudios del clima organizacional en la gestión universitaria son una fuente de información que permiten diagnosticar e identificar necesidades para obtener una organización deseada y elaborar los cambios adecuados en caso

de no serlo, para de esta forma trazar las estrategias y acciones pertinentes. Y es precisamente lo que se espera de esta propuesta.

CAPÍTULO III. APLICACIÓN Y/O VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

3.1 Evaluación de expertos

Se recibió la colaboración de tres expertos; Mg. Lina Del Rocío Altamirano Bustos; Analista Provincial Financiero II Consejo de la Judicatura de Cotopaxi. Mgs. Luis Miguel Buenaño López Lcdo.: Director Técnico Zonal de Apoyo Seguimiento y Regulación Ministerio de Educación y MBA. Diego Enrique Estupiñán Tello; Docente Investigador de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Quienes coincidieron en una evaluación muy satisfactoria de investigación; título, objetivos de la propuesta, justificación, fundamentación, primera fase de la propuesta: factores críticos que afectan el clima organizacional, respecto a los docentes en la UTC, segunda fase de la propuesta: esquema de las estrategias con enfoque en la mejora del clima organizacional, dirigida a los docentes de la UTC., tercera fase de la propuesta: cronograma estratégico de implementación de las estrategias para fortalecer el clima organizacional, con enfoque en los docentes de la UTC y conclusiones de la propuesta (Adjunto Anexos Validación de los Expertos)

3.2 Evaluación de resultados

Esta investigación tiene como objetivo general; proponer estrategias para fortalecer el clima organizacional del personal docente de la Universidad Técnica de Cotopaxi, y como se explicó en el capítulo anterior, se divide en tres fases, alineadas a cada uno de los objetivos específicos de la misma:

- Identificar los factores críticos que afectan el clima organizacional del personal docente de la UTC.
- Proponer estrategias que mejoren el clima organizacional en el personal docente de la Universidad Técnica de Cotopaxi.
- Preparar a la entidad en la adopción y aplicación de las estrategias para el clima organizacional.

Para cumplir con el primer objetivo específico que correspondía a identificar los factores críticos que afectan el clima organizacional, respecto a los docentes en la UTC, se realizaron una serie de actividades previas correspondientes a la primera fase de la propuesta, tales como identificar aspectos que dificultan un adecuado clima organizacional para los docentes en la UTC, las causas de los obstáculos y se detectaron los actores que intervienen directamente en esta dinámica organizacional.

Esto se logró a través de los resultados de una entrevista aplicada a los decanos de las diferentes facultades de la UTC, en contraste con una encuesta aplicada a un grupo de docentes pertenecientes a la plantilla de la institución universitaria.

Respecto a la *Primera Fase; Factores críticos que afectan el clima organizacional, respecto a los docentes en la UTC*, el estudio se diagnosticó por dimensiones del clima organizacional, obteniendo las siguientes caracterizaciones:

Dimensión Condición Física (Infraestructura)

- Para los decanos existen diversos escenarios, con una estructura física amplia y distribuida de tal forma que todos tengan sus espacios debidamente acondicionados. Con proyecciones a nuevas edificaciones. Se han realizado estudios de salud en el trabajo y se han realizado algunas correcciones, otras se encuentran en proceso.
- Debido al crecimiento, se requieren algunas adecuaciones en las que la institución se encuentra trabajando.
- Respecto a los Docentes un total de 68,65% perciben que sus necesidades básicas laborales como docentes están siendo cubiertas por la UTC.
- Un 73,32% afirma que las herramientas de trabajo con las que cuenta como docente son adecuadas.

Dimensión Comunicación:

- Los decanos afirman que se procura mantener un clima laboral social consciente entre los miembros de la comunidad universitaria en donde se propician entre otras cosas los valores institucionales.
- Están integrados a la institucionalidad de la UTC a través de nuestro departamento de comunicación de relaciones interinstitucionales que coadyuva a todo lo que es comunicación.

- Tienen aprobado, vigente y en permanente práctica el sistema de comunicación interna de la facultad.
- Una convivencia académica entre docentes, servidores y estudiantes, siempre van a surgir diferentes problemáticas desde el punto de vista humano, son aspectos que debemos seguirlos trabajando.
- Se realiza un distributivo de trabajo semanas antes del inicio de cada periodo académico se los entrega a través de comunicados en este caso de los correos institucionales o a través de asambleas de manera presencial.
- Hay comunicación fluida, se escucha al docente, porque es importante conocer sus necesidades y propuestas.
- Hacen falta espacios de trabajo colectivo, en donde podamos hacer mayor intercambio de opiniones, mayor trabajo colaborativo.
- Generar confianza en el equipo y que ellos también sientan que exista esta comunicación fluida, más allá de establecer la comunicación legal o formal a través de los oficios.
- Hay malas interpretaciones o no se entiende el sentido de la petición que estamos realizando.
- La base de todo esto es el diálogo.
- Por otro lado, el 70.21% de los docentes encuestados afirman conocer bien las metas de la carrera en la UTC.
- Un total de 66,58% docentes encuestados que confirman que existe una comunicación abierta y periódica respecto al logro de objetivos.
- Un total de 93,01% docentes encuestados que conocen parte de la cultura organizacional de la institución universitaria.

Dimensión Igualdad

- Los decanos afirman que se integran las funciones sustantivas y también se integra a quienes hacen parte de la comunidad universitaria.
- Los distributivos son pertinentes y responden a las normas legales en cada una de las funciones sustantivas los docentes tienen horas específicas para planificación académica, elaboración de sílabos, preparación de clases, horas para la elaboración de instrumentos de evaluación, de igual manera disponen de horas de investigación.

- Se han realizado estrategias basadas en la confianza del personal docente hacia la institución y sus superiores.
- Humanizar todos los procesos, eso nos ha dado muy buenos resultados, es importante indicar que siempre los canales de comunicación están abiertos.
- Por otro lado, existen debilidades que se van corrigiendo, entre ellas, algunos compañeros que formaron parte de un proyecto de investigación no se les toma en cuenta, ya sea para escribir algún artículo o presentar alguna ponencia, cuando en realidad si se les debió haber tomado en cuenta, entonces esas son las dificultades.
- Por su parte los docentes en un 74,09% afirman que se encuentra totalmente de acuerdo, y en que existe un ambiente de confianza entre los docentes.
- El 77,98% de los docentes encuestados afirma se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias personales.
- Un total de 72,02% que coinciden que sus opiniones son consideradas al momento que la UTC toma decisiones.

Dimensión Liderazgo:

- Existe una clara optimización de sus procesos para alcanzar los objetivos de la Universidad.
- Apoyados por servidores y por cierto dirigidos por las autoridades institucionales y de la facultad.
- Se responde al PEDI Plan de Desarrollo Institucional, eso nos da la pauta y el direccionamiento para poder planificar en función de objetivos.
- Los docentes prácticamente están organizados por las distintas actividades que deben cumplir, en este sentido cada uno de los docentes con su distributivo de trabajo.
- Los distributivos de trabajo semanas antes del inicio de cada periodo académico se los entrega a través de comunicados en este caso de los correos institucionales o a través de asambleas de manera presencial.
- Los distributivos que son pertinentes y responden a las normas legales en cada una de las funciones sustantivas de los docentes.
- Existe una disposición a que los docentes puedan recibir orientaciones en tiempo oportuno y efectivo para la consecución de resultados.

- El clima organizacional se fundamenta específicamente desde la planificación de los estratos superiores en este caso rectorado, vicerrectorado académico con la dirección académica institucional se planifica y se orienta de manera uniforme en todas las facultades.
- Tanto la gestión académica como gestión de investigación y vinculación obedecen a una planificación institucional.
- Lo fundamental se basa en eso, una estructura fuerte en función de poder ejecutar objetivos institucionales.
- Los directores de carrera realizan reuniones permanentes con los compañeros docentes generando orientaciones con la finalidad de que los resultados de las actividades planificadas sean efectivos.
- En el caso del no cumplimiento de metas se elabora un plan de mejoramiento que permita viabilizar la consecución de los resultados planificado.
- Bajo un líder, docentes direccionan los proyectos de investigación tanto formativos como generativos.
- Es recomendable como propuesta de mejora generar un replanteamiento del PEDI, que se proyecte a cambios sustantivos de la UTC, y que los cambios vayan más allá de un simple proceso de formación académica.
- Generar confianza en el equipo y que ellos también sientan que exista esta comunicación fluida, más allá de establecer la comunicación legal o formal a través de los oficios.
- Humanizar todos los procesos, eso nos ha dado muy buenos resultados, es importante indicar que siempre los canales de comunicación están abiertos.
- Se les reconoce su trabajo, a que de alguna manera si se les exige que cumplan su trabajo en tiempos y con los parámetros establecidos, pero también hay esa acción afirmativa.
- Respecto a los docentes el total de 77.46% de los encuestados afirma que desde la dirección de carrera se promueven actitudes positivas.
- El 79, 26% de los docentes afirma que el director de la carrera está orientado a que se alcancen los resultados en el trabajo.
- Un total de 75,13% de la mayoría de los docentes perciben que el liderazgo de su área de trabajo fortalece la confianza

- El 68,39 % de los docentes encuestados afirma que el director de la carrera exige mucho de los docentes.
- Un total de 64,25%, donde la mayoría percibe que dentro de su área de trabajo se preocupan por que reciban la capacitación adecuada.
- Un 75,89% se encuentra de acuerdo, en que en la carrera los docentes están orientados a alcanzar los resultados con el trabajo en equipo.

Dimensión Motivación

- Para las autoridades poseen un clima laboral adecuado con su talento humano competente y motivado para que se desempeñe con pertinencia y tacto.
- El recurso de talento humano debe estar motivado, con un trabajo armónico con la finalidad de que los resultados que se obtengan a nivel de facultad y de carrera puedan obedecer a un clima laboral armónico y pertinente.
- Los docentes reciben a través de políticas motivacionales por los logros alcanzados, esto corresponde también a una política institucional a través de concesión de becas de estudios que en muchos de los casos en estos momentos los docentes se están preparando para estudios doctorales, a través de las becas reciben estímulos económicos por parte de la institución.
- Se generan reconocimientos cuando los logros por participación en proyecto de investigación o proyectos emblemáticos que puedan los docentes participar se conceden en actos de reconocimiento legítimos.
- Existen estímulos para que su trabajo no solamente por enfoque en resultados laborales, sino que también se pueda conjugar a través de actos sociales la labor de ellos, en este caso se hacen actos de reconocimiento en el día del padre, el día de la madre, el día del maestro.
- Existen políticas motivacionales para que el docente se sienta a gusto con el trabajo que tiene, quizá generar una política laboral que permita ir generando cambios sustantivos en su formación.
- A manera de fortalecer la motivación, se recomienda una ampliación del programa de becas para los docentes con perfeccionamiento docente permanente, capacitaciones internacionales, los docentes puedan especializarse en áreas de conocimiento específicas, eso permitiría elevar la calidad de formación como docente.
- Los espacios de integración fuera del ambiente de trabajo, es un tema que puede dinamizarse.

- Reconocimiento y sobre todo el agradecimiento, cuando el trabajo es difícil, cuando el trabajo es pesado, el hecho de que tu trabajo sea reconocido y valorado.
- **Respecto a los docentes** El 78,75% coincide que en la carrera los docentes saben que alcanzar los objetivos trae como consecuencias actitudes positivas.
- Un total del 68,65% de los docentes percibe obtener por parte de la dirección de la carrera una compensación justa por los esfuerzos de un trabajo bien realizado, a través del reconocimiento.
- Un total de 89,90% de los docentes encuestados que se sienten unidos e identificados con su área de trabajo.
- El 94,03% de los docentes coincide en que el trabajo es un reto diario y no una tarea, más encontrándose, el trabajo en la institución representa un reto diario.

Dimensión Trabajo en Equipo:

- Se promueve lo que es la colaboración, la unión, entre quienes hacemos parte de la comunidad universitaria con la finalidad de llevar a cabo de la mejor manera tanto los procesos académicos, de vinculación, de investigación y por tanto también la contribución de la academia para con el entorno social.
- Se pone de manifiesto el trabajo colaborativo o trabajo en equipo, cabe decir que dentro de la comunidad universitaria de la UTC el talento humano docentes, trabajadores, servidores y por cierto nuestros estudiantes, hacemos un trabajo conjunto en función institucional.
- Conforme así lo solicita la normativa a nivel nacional y el régimen también académico a nivel institucional practicamos la integralidad de las funciones sustantivas, esto es docencia, investigación y vinculación y esto lo hacemos mediante equipos de trabajo integrados por los docentes y también por los jóvenes estudiantes, apoyados por servidores y por cierto dirigidos por las autoridades institucionales y de la facultad.
- Hay unidad, colaboración, cooperación, no obstante, son aspectos que debemos seguirlos trabajando.
- Hacen falta espacios de trabajo colectivo, en donde podamos hacer mayor intercambio de opiniones, mayor trabajo colaborativo.
- Sin duda alguna una de las estrategias que debemos poner en marcha para ir mejorando cada vez más el clima organizacional de la facultad son esos propios

espacios de trabajo conjunto para nuestros docentes, nuestros estudiantes, nuestros servidores, (...) ir mirando espacios que permitan una interacción.

- Debemos trabajar con más intensidad los espacios que se refieran a la salud física y a salud mental.
- El clima organizacional se lo realiza en un ambiente de trabajo armónico y colaborativo, eso de cierta manera nos ha dado resultados con la finalidad de que a través de reuniones de trabajo se va a planificar las actividades a desarrollar en cada una de las semanas.
- Los directores de carrera realizan reuniones permanentes con los compañeros docentes generando orientaciones con la finalidad de que los resultados de las actividades planificadas sean efectivos y eso se realiza en equipo.
- Existen discrepancias, la cuestión de los personalismos, el ego y otras cuestiones que pudieran presentarse, derivarse de ello, quizá unas pequeñas envidias, que hemos ido frenando.
- Algunas personas trabajan en equipo, pero al momento de llevar esos logros, no se toma en cuenta a las demás personas, entonces eso es una lucha constante.
- **Respecto a los docentes**, el 68.14% de los docentes encuestados afirman que existe integración y cooperación entre los docentes de la UTC.
- El 71,25% de los docentes coincide en que se le da seguimiento a los objetivos que la carrera se propone.
- El 75,91% coincide en que en la carrera los docentes están orientados a alcanzar los resultados con el trabajo en equipo.

Dimensión organizacional (Dimensión emergente)

- Las fortalezas están enmarcadas en el trabajo colaborativo, comunicación efectiva y en el liderazgo de los grupos de trabajo.
- La cultura de planificación es un aspecto que hay que seguir fomentando y fortaleciendo.
- La clave para tener un buen clima organizacional es a través del diálogo.

Tabla 7. Resultados Fase Primera de la Propuesta

FASE PRIMERA	ACTIVIDAD	HALLAZGOS
Factores críticos que afectan el clima organizacional, respecto a los docentes en la UTC.	Identificar aspectos que dificultan un adecuado clima organizacional para los docentes en la UTC.	Ausencia de espacios de trabajo colectivo, para el intercambio de opiniones y el trabajo colaborativo.
		Exceso de tareas para el logro de objetivos, con un liderazgo enfocado en ello.
		Ausencia de espacios de integración fuera del ambiente de trabajo.
	Conocer las causas de los obstáculos para el clima organizacional adecuado hacia los docentes en la UTC.	Ausencia de espacios que promuevan y contribuyan a la salud física y a salud mental.
		Competitividad desmesurada, que alienta relaciones de conflicto y de intereses entre los docentes.
		Plan de Desarrollo Institucional (PEDI).
Describir a los actores que intervienen directamente en los aspectos que dificultan un clima organizacional adecuado para los docentes en la UTC.	Liderazgo enfocado en la administración o gestión por objetivos.	
	Ausencia de espacios para mejorar la salud mental, física, administración del tiempo y las relaciones interpersonales.	
	Todos forman parte integral y en conjunto para mejorar el clima organizacional.	
		Se hace necesario abrir espacios de conciliación.
		Las autoridades y planificadores pueden realizar mejoras al PEDI para enfocarlo hacia un paradigma integral, donde la presión por el cumplimiento de objetivos pueda bajar, sin dejar de cumplir con los compromisos institucionales.

Elaborado por: La autora (2020)

3.3 Resultados de la propuesta

Cumplida la Fase Primera, donde se lograron detectar los obstáculos que impiden un clima laboral óptimo para los Docentes de la UTC, se inicia con la **Fase Segunda** que trata de plantear un esquema de las estrategias con enfoque en la mejora del clima organizacional, dirigida a los docentes de la UTC, a través del logro de dos actividades:

- Estudiar las necesidades de los docentes, relacionadas con el clima organizacional.
- Proponer el esquema de la metodología de fortalecimiento del clima organizacional.

Para estudiar las necesidades de los docentes, relacionadas con el clima organizacional y considerando los resultados arrojados por la investigación como lo es:

- Ausencia de espacios de trabajo colectivo, para el intercambio de opiniones y el trabajo colaborativo.
- Exceso de tareas para el logro de objetivos, con un liderazgo enfocado en ello.
- Ausencia de espacios de integración fuera del ambiente de trabajo.
- Ausencia de espacios que promuevan y contribuyan a la salud física y la salud mental.
- Competitividad desmesurada, que alienta relaciones de conflicto y de intereses entre los docentes.

Se tomará como referencia la Teoría de Rensis Likert (1968), respecto a la tipología de las organizaciones, según el clima organizacional, en estudios realizados por este psicólogo, llegó a comprobar a través de su teoría que existían departamentos dentro de algunas organizaciones donde tenían una productividad muy elevada, con características muy particulares, y estaban representadas por supervisores que delegaban la autoridad, que ejercían una supervisión más flexible y mostraban interés por la vida personal y el bienestar de los subordinados.

Likert concluye que el liderazgo que se enfoca u orienta a tener un mayor interés por su personal, más que por la tarea, este tipo de liderazgo obtenía mejores resultados y lograba altos índices de lealtad, con un personal con menos estrés y mayor salud mental, lo que contribuía a una mayor productividad. Por otro lado,

Likert, en compañía de Gibson Likert, su conyugue, concluyeron que el ambiente organizacional o clima laboral a nivel jerárquico está determinado por la comunicación y la conducta de los superiores con su estilo de liderazgo.

Aunado a esto, se tiene el otro ingrediente que afecta el clima laboral respecto a los docentes de la UTC, y son las limitaciones de las Gestión por Administración de Objetivos, en adelante por sus siglas (APO) que es un paradigma que resulta muy efectivo para algunas propuestas organizacionales, pero en otras ocasiona algunos problemas dentro del ambiente organizacional, todo va depender del estilo de liderazgo que se complemente con esta tendencia. Se popularizó por Peter Drucker en el año 1954, en su libro Las Prácticas de la Gerencia (The Practice of Management). Una parte esencial de la APO es la medición y la comparación del desempeño del empleado, respecto a las normas establecidas para lograr los objetivos, aun cuando estos no hagan parte o no participen del establecimiento de metas, que es un factor importante para comprometer a los empleados.

Por coincidencia, la UTC o la descripción de la caracterización resultante de los instrumentos implicados, son similares a las ventajas y desventajas de esta tendencia, como por ejemplo presencia de la motivación; ya que se involucra a los empleados en el proceso de fijación de metas y ellos reciben reconocimiento por ello, una motivación enfocada en el modelo conductista. Otro elemento presente es una buena comunicación, existe una interacción frecuente entre gerentes y empleados. Otro elemento es la claridad de los objetivos y los empleados tienden a tener un mayor compromiso para alcanzarlos. Y los objetivos comunes de la organización forman parte de los principios rectores de la administración o gestión.

Entre las limitaciones o desventajas de gestión, enfocada en esta tendencia se tiene que se hace muchas veces un excesivo énfasis en los objetivos, incluso sobre el funcionamiento sistémico del plan integral de resultados. Se pierde la perspectiva de la importancia del medio ambiente, clima laboral o contexto donde se establecen los objetivos, lo importante es alcanzarlos.

Edwards Deming, el padre de la calidad total, en su punto siete de sus principios, anima a los directivos a abandonar los objetivos a favor del liderazgo, porque le da más importancia a un líder con una visión sistémica de la organización, que uno

que concentre todas sus energías en los objetivos, el primero puede dar soluciones más apropiadas a sus subordinados. (Sosteniblepedia, 2018)

En base a estas apreciaciones, los docentes ameritan un ambiente laboral que les permita no solo enfocarse en los objetivos, si no, con espacios abiertos a relacionarse con sus compañeros y compartir conocimientos, abiertos al diálogo. Es cierto que en la UTC se evidencia un grado de reconocimientos y apertura a la participación, pero también es necesario abrir otros espacios que contribuyan a relajar las presiones del entorno y de la rutina.

Diversos estudios avalan la influencia y las consecuencias de las presiones competitivas en el trabajo, un estudio muy reciente, (Cardozo, L., 2016) sobre la significancia del estrés en el profesorado señala que “Llama la atención como el estrés podría estar limitando el potencial de estos educadores, que en el ejercicio de su profesión y su vida se ven afectados por estos síntomas claros de estrés sin recibir la ayuda y apoyo que necesitan”.

Cuando Porter resaltó que era importante conocer y manejar el sistema para aplicar la tendencia de la APO, y más adelante Deming lo confirma, es precisamente para configurar en la organización que lo utilice mecanismos que le permitan fortalecer aquellas áreas que quedan fuera y amenazadas por la aplicación de la tendencia.

Es entendible que a nivel de Educación superior hay exigencias que incluso sobrepasan los límites de la propia institución, porque vienen direccionados de un Plan de Estado, pero también es cierto que la gestión debe administrar de forma adecuada, con la cantidad adecuada de docentes y personal en general el cumplimiento de los estándares que se exigen. Para ello, la apertura de un sistema de consenso y diálogo, donde el docente participe activamente en las decisiones de sus propios deberes es importante.

En vista de las consideraciones expuestas, se presenta las etapas en las que serán implementadas las estrategias con enfoque en la mejora del clima organizacional, dirigida a los docentes de la UTC en la siguiente figura:

ETAPA DE SENSIBILIZACIÓN: Cada Facultad implementará reuniones que incluyan no solo el compartir de conocimientos, si no otros compartires que sirvan para abrir espacios de entretenimiento, culturales, reconocimientos, entre otros.

ETAPA DE CAPACITACIÓN: Capacitar a los líderes en áreas de desarrollo personal y tendencias de gestión y liderazgo. A los docentes de igual forma con cursos y talleres de administración del tiempo.

ETAPA DE CAMBIO NORMATIVO: Organizar mesas de trabajo donde se incluyan a los docentes, para proponer cambio en el PEDI, que puedan permitir una gestión con menos niveles de estrés en los docentes y dirigida hacia la calidad institucional.

Figura 3. Etapas de implementación de las estrategias, para el fortalecimiento del clima organizacional en la UTC.

Elaborado por: La autora (2020)

En cada fase, se encuentran las estrategias correspondientes, lo que nos conlleva la *Fase Tercera de la presente propuesta*, donde corresponde llevar a cabo un **cronograma estratégico de implementación de las estrategias para fortalecer el clima organizacional, con enfoque en los docentes de la UTC**, a través de:

- Diseñar estrategias basadas en los factores y elementos del clima organizacional que requieren ser fortalecidos.
- Elaborar estrategias basadas en los factores del clima organizacional que requieren ser cambiados.
- Disponer de canales de comunicación para compartir el cronograma estratégico con los actores encargados de la toma de decisiones.



Figura 4. Estrategias para fortalecer y cambiar el clima organizacional en la UTC - Fase tercera
Elaborado por: La autora (2020)

Estas estrategias están dirigidas a fortalecer y cambiar los obstáculos que impiden la optimización del clima laboral de la UTC, según los hallazgos encontrados en la fase anterior de la propuesta, complementan el sistema de gestión por APO, haciendo más viable que se lleven a cabo, pues la tendencia por la que se inclina la institución universitaria ha dado buenos resultados en otros aspectos, adicionalmente las autoridades o líderes institucionales evidencian una apertura hacia los cambios para mejorar y fortalecer las debilidades que cada uno pueda tener en su dependencia, lo que facilita el camino para incorporar estrategias que contribuyan a tal fin. A continuación, se detalla el cronograma de estrategias (*Ver tablas 4, 5 y 6*)

Tabla 8. Estrategia 1. Promover reuniones mensuales de intercambio.

1. CRONOGRAMA DE REUNIONES MENSUALES DE INTERCAMBIO									
Duración	12 meses	Inicio	01/02/2021	Fin	01/02/2022				
Objetivo Institucional	Apertura de espacios de diálogos, compartir y relajación entre los docentes / Mejorar el clima organizacional								
Objetivo del proyecto	Mejorar las relaciones interpersonales / Abrir espacios de relajación								
ACTIVIDAD	ALCANCE	DURACIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	RESPONSABLE	INDICADOR DE ÉXITO	RECURSOS		PRESUPUESTO
							Humanos	Tecnológicos	
Reunión de reconocimientos	Facultades UTC	5 días	20/02/2021	25/02/2021	UTC	No. Actividades del proceso Incremento de reconocimientos	Todo el personal	Instalaciones, equipos, muebles y enseres	\$ 10.000
Eventos culturales	Facultades UTC	5 días al mes	20/02/2021	25/02/2021	UTC	No. De docentes que asisten y participan	Decanos de carrera y docentes	Instalaciones, equipos, muebles y enseres	\$ 5.000
Reuniones de cátedras, departamentos y carrera	Carreras UTC	5 días al mes	20/02/2021	25/02/2021	Director de Carrera	No. De docentes que asisten y participan	Director de carrera	Instalaciones, equipos, muebles y enseres	\$ 1.000

Elaborado por: La autora (2020)

Tabla 9. Estrategia 2. Capacitación para líderes y docentes sobre desarrollo personal

2. CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LÍDERES Y DOCENTES									
Duración	12 meses	Inicio	01/02/2021	Fin	01/02/2022				
Objetivo Institucional	Desarrollo de habilidades personales y de gestión bajo nuevas tendencias / Mejorar el clima organizacional / Manejo de las emociones y del estrés.								
Objetivo del proyecto	Enfoque integral de gestión / Mejorar estilos de liderazgo hacia otras tendencias / Desarrollar en el docente mejores actitudes.								
ACTIVIDAD	ALCANCE	DURACIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	RESPONSABLE	INDICADOR DE ÉXITO	RECURSOS		PRESUPUESTO
							Humanos	Tecnológicos	
Capacitación para líderes en nuevas tendencias de gestión administrativas.	Facultades UTC	12 meses	20/02/2021	20/02/2022	UTC	No. Actividades del proceso Participación de los jefes y directivos	Personal de capacitación	Instalaciones, equipos, muebles y enseres	\$ 25.000
Capacitación administración del tiempo y cursos de desarrollo personal.	Facultades UTC	12 meses	20/02/2021	20/02/2022	UTC	No. Actividades del proceso Participación de los docentes y líderes	Personal de capacitación	Instalaciones, equipos, muebles y enseres	\$ 15.000
Intervenciones y capacitación en desarrollo organizacional.	Carreras UTC	12 meses	20/02/2021	20/02/2022	UTC	No. Actividades del proceso Participación de los docentes y líderes	Personal de capacitación	Instalaciones, equipos, muebles y enseres	\$ 15.000

Elaborado por: La autora (2020)

Tabla 10. Estrategia 3. Mesas de trabajo para evaluar cambio en el PEDI.

1. CRONOGRAMA DE MESAS DE TRABAJO PARA EVALUAR CAMBIOS EN EL PEDI									
Duración	12 meses	Inicio	01/02/2021	Fin	01/02/2022				
Objetivo Institucional	Evaluar mejoras en el Plan de Desarrollo Institucional (PEDI) que vayan dirigidos a comprometer a los docentes en la calidad institucional, así como todo el personal, con el menor impacto posible en la salud, bienestar y clima organizacional.								
Objetivo del proyecto	Enfoque integral de gestión / Desarrollar estrategias para lograr objetivos alcanzables dirigidos a la calidad / Mejorar el clima organizacional								
ACTIVIDAD	ALCANCE	DURACIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	RESPONSABLE	INDICADOR DE ÉXITO	RECURSOS		PRESUPUESTO
							Humanos	Tecnológicos	
Mesas de trabajo mensuales por carrera.	Facultades UTC	12 meses	20/02/2021	20/02/2022	UTC	No. Actividades del proceso Participación de los jefes, directivos y personal docente.	Todo el personal	Instalaciones, equipos, muebles y enseres	\$ 5.000
Mesas de trabajo Inter facultades.	Facultades UTC	12 meses	20/02/2021	20/02/2022	UTC	No. Actividades del proceso Participación de los jefes, directivos y personal docente	Todo el personal	Instalaciones, equipos, muebles y enseres	\$ 15.000

Elaborado por: La autora (2020)

Conclusiones del capítulo III

Esta propuesta tuvo como objetivo general; diseñar estrategias para fortalecer el clima organizacional del personal docente de la Universidad Técnica de Cotopaxi. Si bien es cierto, en la UTC se evidenció a través de este estudio que es una institución que se preocupa por mejorar sus procesos, que tiene líderes comprometidos y que reconocen tanto sus fortalezas, como las debilidades. Existen también procesos involucrados dentro de la gestión que impide que los docentes tengan un clima laboral más acorde para tener compromiso hacia el logro de la calidad institucional.

Con las estrategias planteadas, no se espera corregir en su totalidad estos procesos, ya que, eso toma tiempo y compromiso institucional y del personal que labora, pero se consideró que los recursos son mayormente disponibles, así que la inversión no es alta. Y con tareas que solo requieren de tiempo y dejar muy claros los propósitos.

En la UTC se muestra una clara ocupación en darle a los docentes las herramientas para su desempeño, pero también es importante observar la organización como son sistema integral, donde el docente no solo cumple objetivos, si no, que requiere de otros incentivos y comunicaciones para percibir lo que es realmente importante en el entorno donde labora. Las tareas del docente son amplias, abundantes y de una gran responsabilidad, a veces relajando de la forma adecuada algunos procesos, se pueden conseguir mejores resultados.

Se concluye reafirmando la viabilidad de esta propuesta, con una apertura de canales de comunicación que permitan evaluar el direccionamiento de la planificación piloto expuesta.

Conclusiones generales

El estudio del clima organizacional, permite conocer en forma sistemática las opiniones de las personas acerca de su entorno laboral, algunos autores afirman que el ambiente o clima laboral, no es más que las percepciones compartidas entre los miembros de una institución u organización, respecto a su trabajo, el ambiente donde se desenvuelve, desde su infraestructura hasta las relaciones personales.

Siendo así, resulta de vital importancia medir y buscar alternativas para superar los obstáculos que no permiten tener un clima laboral óptimo, donde todos o la gran mayoría se sienta a gusto en la institución y esto como consecuencia traerá beneficios de compromiso, lealtad, identificación y buena disposición del personal.

El estudio que se llevó a cabo, tuvo como finalidad diseñar estrategias que permitan fortalecer el clima organizacional de los docentes de la Universidad Técnica de Cotopaxi, a través del alcance de los objetivos específicos: 1.-Analizar los referentes teóricos del clima organizacional en las Instituciones de Educación Superior. 2.-Diagnosticar el clima organizacional en la Universidad Técnica de Cotopaxi. 3.-Proponer estrategias para fortalecer el Clima Organizacional con base a los resultados del diagnóstico.

Respecto al *primer objetivo específico* que fue analizar los referentes teóricos del clima organizacional en las Instituciones de Educación Superior, se mencionaron algunos referentes teóricos del comportamiento organizacional y directamente relacionados con el clima laboral, como lo fue; la teoría *de las relaciones humanas* (Mayo, 1920; Follet, Maslow, 1954; Herzberg, 1966; McGregor, 1957),

Asimismo, *la teoría del comportamiento* (March y Simón, 1961; March, 1965; Simón 1979 y 1984), en la que se argumenta que es trascendental permitir al empleador tomar decisiones acordes a sus niveles jerárquico y responsabilidades, la *Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert (1968)*, donde se refiere a la relación directa que existe en el comportamiento de los empleados, el comportamiento del líder, institución, organización o gestión administrativa y las condiciones físicas organizacionales, la *Teoría Institucional* (Di Maggio, Powell, 1983; Meyer, Rowan, 1977), en la que se refiere que la organización se debe

analizar como un todo considerando la complejidad y los fines de las instituciones públicas, y *La Teoría de los Recursos y Capacidades* (Barney, 1991) se basa en la gestión más racional de los recursos y capacidades organizativas.

Todas ellas fueron consideradas e interpretadas para encontrarle explicación a los hallazgos observados y evidenciados en el estudio. Asimismo, los conceptos y tipologías de las diferentes posturas de autores que tratan el tema del clima organizacional.

En lo que respecta al *segundo objetivo específico* que fue diagnosticar el clima organizacional en la Universidad Técnica de Cotopaxi. Se realizó un diagnóstico apegado a la propuesta, que se fundamentó en tres fases, involucrando la opinión del clima laboral desde la perspectiva de las autoridades y la percepción de los docentes, esto se realizó a través de una entrevista semi estructurada y una encuesta bajo la escala de Likert, aplicada a cada uno respectivamente.

En este contexto, ambos instrumentos fueron procesados a través del software Atlas.Ti de donde se derivaron las matrices semánticas para interpretar los resultados comparativos, encontrando como hallazgos que existían coincidencias en puntos asociados al liderazgo, a las relaciones personales, a las exigencias y enfoques en el cumplimiento de objetivos institucionales, a la ausencia de espacios para compartir más allá de las metas y las debilidades del PEDI en lo que respecta a considerar el clima laboral.

Y finalmente el *tercer objetivo específico* planteado que fue proponer estrategias para fortalecer el clima organizacional con base a los resultados del diagnóstico. Esta propuesta fue desarrollada en tres fases correspondientes al diseño de estrategias para fortalecer el clima organizacional, dirigida a los docentes de la UTC, donde se identificaron los factores críticos que afectan el clima organizacional, respecto a los docentes en la UTC. Se propuso un esquema de las estrategias con enfoque en la mejora del clima organizacional y se propuso un cronograma estratégico de implementación de las estrategias para la fortalecer el clima organizacional, con enfoque en los docentes de la UTC.

Todos los objetivos del estudio fueron desarrollados en cumplimiento del objetivo general de la investigación, esperando que la propuesta planteada sirva de

aporte para mejorar el clima organizacional, fortalecer la UTC como institución y a cada paso se encuentre más cerca de lograr sus propósitos de calidad institucional, con un personal satisfecho, motivado y comprometido.

Recomendaciones

Es propicio reforzar el planteamiento de sugerencias que se han dado en el transcurso de este estudio, con algunas recomendaciones a manera de conclusión, siendo una institución universitaria, el personal y muy especialmente el docente, del cual forman parte los líderes o gerentes educativos, que muchos de ellos también lo son, y ejercen o han ejercido la docencia, se valora la educación como fuente de conocimiento y aprendizaje que contribuye al desarrollo de la persona.

Por tanto, es recomendable que las fallas o debilidades organizativas puedan ayudar a corregirse a través de la capacitación y la formación hacia tendencias que permitan mirar la institución y su personal de forma integral. Los líderes y gerentes educativos, deben incorporarse al desarrollo de nuevas habilidades gerenciales, de ellos depende como el resto de los docentes pueda conducirse dentro de la institución.

Asimismo, crear espacios de compartir fuera de las actividades académicas, que sirva para interactuar como personas y esto puede ayudar a una integración entre los docentes, que evite malos entendidos en el área laboral.

Se entiende que existen aspectos que no estén al alcance de la institución manejar, por que emanan de la planificación de los organismos del Estado, pero si se puede utilizar la creatividad y la administración del tiempo para llevar a cabo de la mejor forma esos propósitos, sin perjudicar el clima laboral.

Referencias Bibliográficas

- Acosta, J., Fernández, N. & Mollón, M. (2002). Recursos humanos en empresas de turismo y hostelería. España: Pearson -Prentice Hall.
- Ansión, J. & Villacorta, A. (2004). Para comprender la escuela pública: desde sus crisis y posibilidades. Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Bañuelos, A. (2014). El significado de la Docencia en la Educación Superior. XII Congreso Nacional de Investigación Educativa. Mexico: Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado el 11 de Marzo de 2020, de <http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v12/doc/0197.pdf>
- Berbel, G., & Gan, F. (2007). Manual de recursos humanos. Barcelona: Editorial UOC.
- Bermúdez, J., Pedraza, A., & Rincón, C. (2015). El clima organizacional en universidades de Bogotá desde la perspectiva de los estudiantes. Redie. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 17(3). Recuperado el 05 de Septiembre de 2019, de <http://www.redalyc.org/pdf/155/15540997001.pdf>
- Brunet, L. (1992). El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. Mexico: Trillas.
- Cabrera, V. (2018). Incidencia de las variables sociodemográficas y profesionales en el estrés laboral asistencial en profesores universitarios. Chile: Universidad de Santiago de Chile. Recuperado el 05 de Septiembre de 2019, de http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/12868/1/51384_1.pdf
- Cardozo, L. (2016). El estrés en el profesorado. Scielo. Recuperado el 05 de Mayo de 2020, de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2223-30322016000100006
- Castillo, M. (2010). La profesión docente. Revista Medica Chile (138), 902-907 . Recuperado el 05 de Enero de 2020, de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-98872010000700017
- Chiavenato, I. (2015). Administración de Recursos Humanos. Colombia: Mc Graw Hill.
- Cortés, E. (julio-diciembre de 2007). El nuevo rol del docente universitario. Revista CES Medicina Veterinaria y Zootecnia, 2(2), 89-99. Recuperado el 05 de Marzo de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/3214/321428098010.pdf>
- De la Corte, L., Blanco, A., & Sbucedo, J. (2004). Psicología y derechos humanos. España: Icaria. Recuperado el 03 de Enero de 2020, de <http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/14505/Cruzado%20Loyola%20Yharin%20Milagritos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Estatuto Orgánico Sustitutivo de la Universidad Técnica de Cotopaxi . (2015). Secretaria General Universidad Técnica de Cotopaxi. Recuperado el 27 de Noviembre de 2019, de http://www.ces.gob.ec/documentos/resoluciones/Esta_tuto.UTC_.pdf
- Ferrada, R. (2014). Relacion entre los docentes y estudiantes. Una indagación a las Representaciones Sociales, que construyen Estudiantes de Educación Media en torno a la influencia de la Institución Escolar en sus Procesos Formativos. Chile: Universidad de Chile -FACSO. Recuperado el 15 de Abril de 2020, de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/134843/Tesis%20Roc%C3%ADoo%20PDF.pdf?sequence=1>
- Gámez, R. (2017). Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas. Mexico. Recuperado el 15 de Noviembre de 2020, de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/221/index.htm>
- García, C., Mercado, S., Sotelo, M., Vales, J., Esparza, I., & Ochoa, E. (2015). Evaluación del Clima Organizacional en Profesores Universitarios de Ciencias Económico-Administrativas. Revista Cultura Científica y Tecnológica, 8(42). Recuperado el 23 de Marzo de 2020, de <http://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/culcyt/article/view/258>
- Goleman, D. (2007). Inteligencia social . España: Kairós. Recuperado el 15 de Enero de 2020, de <http://editorialkairos.com/catalogo/inteligencia-social>
- Gómez, M. (2011). La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas. España: Universidad de Málaga. Recuperado el 23 de Marzo de 2020, de <https://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/2656>
- Goncalves, A. (2009). Fundamentos del clima organizacional. Mexico: Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC). Recuperado el 15 de Noviembre de 2020, de http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5806/tesis-cs-ec-garbuglia.pdf
- Gramática histórica del castellano. (20 de Marzo de 2015). Etimología de docente, maestro y profesor. Obtenido de Recuperado de: <https://www.delcastellano.com/etimologia-docente-maestro-profesor/>
- Hernandez, S., Fernandez, C., & Baptista, L. (2014). Metodología de la Investigación. Mexico: Mc Graw Hill.
- Irigoin, M. (2018). La docencia en educación superior. Hacia una comunidad educativa. Recuperado el 11 de Marzo de 2020, de https://www.researchgate.net/publication/326943390_La_docencia_en_educacion_superiorHacia_una_comunidad_educativa
- Llanos, M. (2019). Modelo de cultura organizacional para el desarrollo de la calidad en instituciones de educación superior. Obtenido de

<https://docplayer.es/122592138-Modelo-de-cultura-organizacional-para-el-desarrollo-de-la-calidad-en-instituciones-de-educacion-superior-monica-del-pilar-llanos-encalada-ph-d.html>

- López, A. (2007). 14 ideas clave: el trabajo en equipo del profesorado. España: Graó.
- Mapcal, G. (1998). Gestión eficaz del trabajo en equipo. España: Díaz de Santos.
- Martínez, M. (2003). La gestión empresarial: equilibrando objetivos y valores. España: Díaz de Santos.
- Mena, L. (2010). El desgaste profesional en profesores universitarios: un modelo predictivo. Granada: Universidad de Granada. Recuperado el 14 de Febrero de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=63880>
- Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención. Colombia: Universidad del Rosario. Recuperado el 22 de Noviembre de 2019, de <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/914>
- Michaelson, C. (2005). Meaningful Motivation for Work Motivation Theory. *Academy Of Management Review Estados Unidos*, 30(2), 235-238. Recuperado el 15 de Marzo de 2020, de https://www.researchgate.net/publication/276181944_Meaningful_Motivation_for_Work_Motivatio_n_Theory
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa E., & Villagómez A. (2013). (2016). Seminario de Tesis II. Peru: Universidad Autonoma Deica. Recuperado el 12 de Marzo de 2020, de <http://repositorio.autonomadeica.edu.pe/bitstream/autonomadeica/406/1/TEXTO%20AUTOINSTRUCTIVO%20Seminario%20de%20Tesis%20II%202016.pdf>
- Ochoa, C. (29 de Mayo de 2015). Netquest. Obtenido de <https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/muestreo-por-conveniencia>
- Ortiz, M., Fabara, E., Villagómez, M., & Hidalgo, L. (2017). La formación y el trabajo docente en el Ecuador. Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana. Recuperado el 12 de Marzo de 2020, de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/14919/1/La%20formacion%20y%20el%20tra>
- Pérez, M., Reyes, M. y Juandó, J. . (2001). Afectos, emociones y relaciones en la escuela: análisis de cinco situaciones. España: Graó. Recuperado el 22 de Enero de 2020, de <https://www.casadellibro.com/libro-afectos-emociones-y-relaciones-en-la-escuela/9788478272570/791444>
- Salazar, J., Guerrero,J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Scielo*, 20(4). Recuperado el 15 de Marzo de 2020, de

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004

- Segredo, A. (2011). La gestión universitaria y el clima organizacional. SCIELO, 25(2), 164-177. Recuperado el 13 de Marzo de 2020, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0864-21412011000200013
- Sosteniblepedia. (02 de Abril de 2018). Gestión de administración por objetivos. Recuperado el 1 de Mayo de 2020, de https://www.sosteniblepedia.org/index.php?title=Gesti%C3%B3n_o_administraci%C3%B3n_por_objetivos
- Viñán, J., Villagrán, M., Puente, M., & Navarrete, F. (2017). El Clima Laboral y la Influencia en el Desempeño Docente. Caso de Estudio Facultad de Ciencias ESPOCH. Revista: Caribeña de Ciencias Sociales. Recuperado el 25 de Marzo de 2020, de <http://www.eumed.net/rev/caribe/2017/07/clima-laboral-docente.html>
- Viñas, J. (2007). Conflictos en los centros educativos: Cultura organizativa y mediación para la convivencia. España: Grao.
- Wiemann, M. (2011). La comunicación en las relaciones interpersonales. Barcelona: UOC. España: UOC. Recuperado el 05 de Diciembre de 2019, de <https://www.casadellibro.com/libro-la-comunicacion-en-las-relaciones-interpersonales/9788497884501/1954377>
- Winter, R. (2010). Manual de Trabajo en Equipo. España: Madrid: Díaz de Santos.
- Zabalza, M. (2016). Competencias docentes del profesorado universitario. Calidad y desarrollo profesional. España: Narcea. Recuperado el 12 de Marzo de 2020
- Zambrano, J., Pineda, M., & Espinoza, E. (2017). Estudio sobre el clima organizacional en docentes de la Universidad Técnica de Machala. Revista Universidad y Sociedad, 9(2). Recuperado el 13 de Marzo de 2020, de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000200022

ANEXOS

Anexo 1. Categorización Hermenéutica de la Entrevista

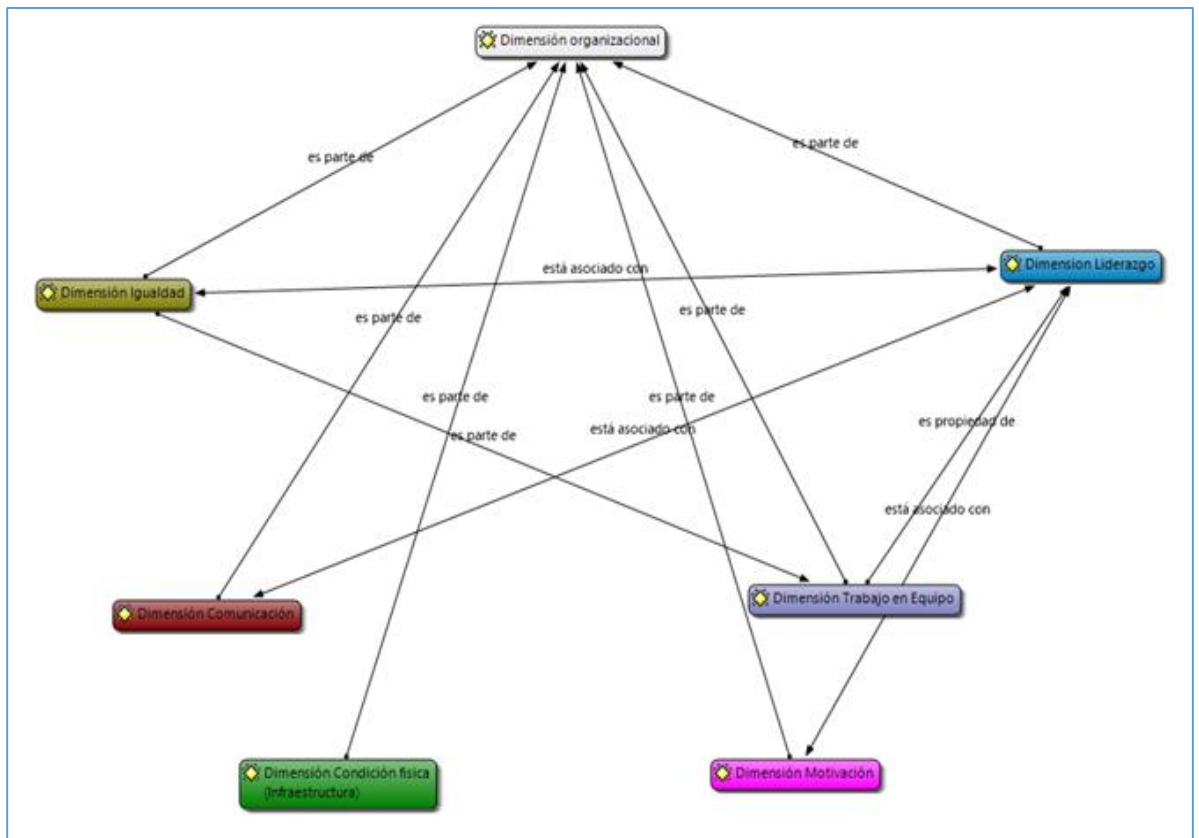
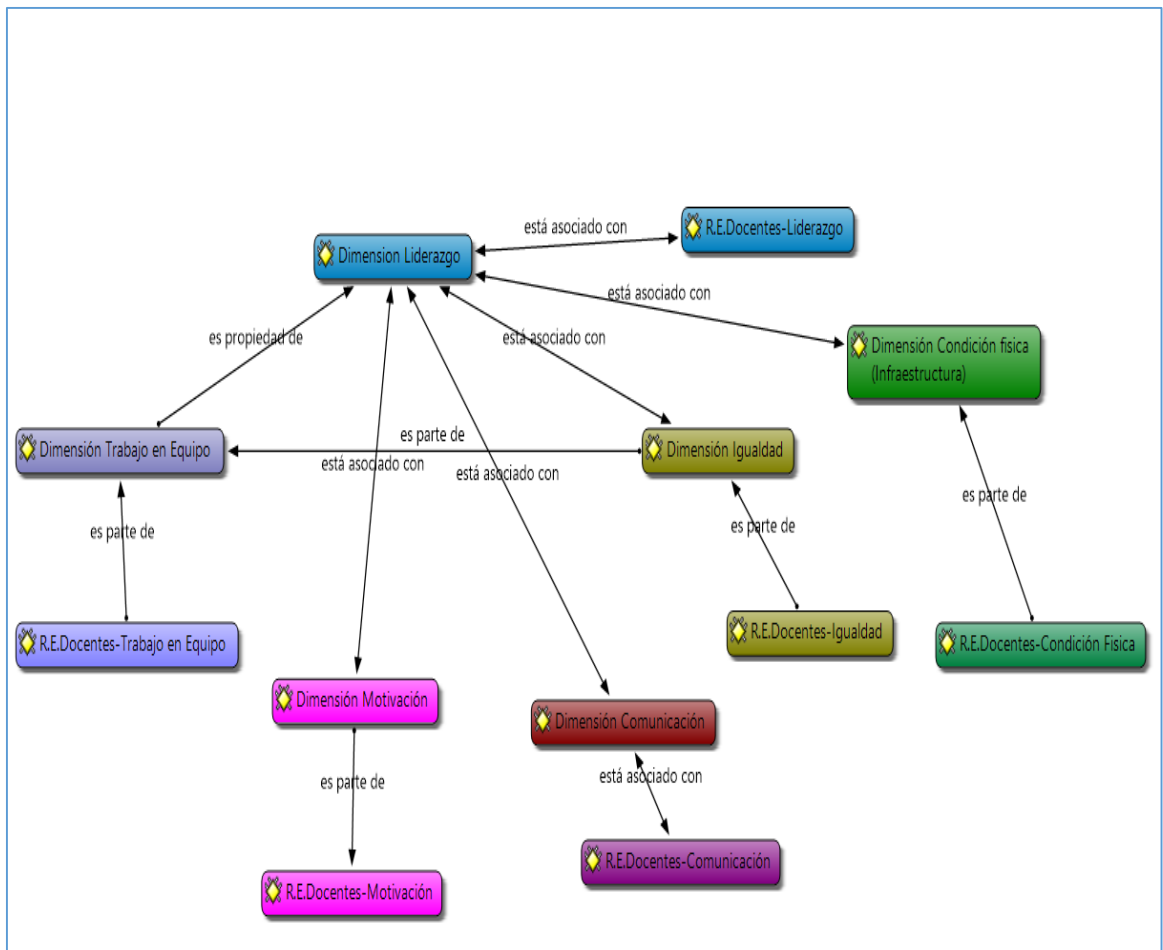


Gráfico 1. Red Semántica Entrevistas a las Autoridades

Elaborado por: La autora (2020), a partir de Software Atlas.ti V7



Elaborado por: La autora (2020), a través de Software Atlas.ti V7

Anexo 2. Reporte de categorización de códigos y citas comparativo Entrevista-Encuesta por Dimensión

Reporte: 9 cita(s) para 2 códigos

UH: Codificación de Entrevistas
File: [C:\Users\Silvana\Desktop\Silvana - Correccion\Final proyecto titulacion\Codificación de Entrevistas.hpr7] Edited by: Super
Date/Time: 2020-06-06 21:54:59

Modo: referencias y nombres de la lista de citas

Cita-filtro: Todos

Dimensión Condición física

(Infraestructura) R.E.Docentes-

Condición Física

P 1: Entrevista 1.pdf - 1:12 [encontramos en el campus exper..] (3:632-3:937) (Super)

Códigos: [Dimensión Condición física (Infraestructura)]

No memos

encontramos en el campus experimental
diversos escenarios académicos entre ellos tenemos todo lo que es la
infraestructura dedicada a la parte administrativa, decanato, vicedecanato,
direcciones de carrera y no puede ser de otra manera lo que son las aulas
de clase, con otros escenarios académicos

P 1: Entrevista 1.pdf - 1:13 [tenemos una estructura amplia ..] (3:940-3:1031) (Super)

Códigos: [Dimensión Condición física (Infraestructura)]

No memos

tenemos una estructura amplia lo que se refiere a
laboratorio para las diferentes carreras

P 1: Entrevista 1.pdf - 1:14 [todos estos escenarios están d..] (3:1527-3:1791) (Super)

Códigos: [Dimensión Condición física (Infraestructura)]

No memos

todos estos escenarios están diseñados de tal modo que prestan
las comodidades y condiciones técnicas apropiadas para la ejecución de
los procesos de aprendizaje para nuestros jóvenes estudiantes y también
es el espacio de los compañeros docentes y servidores

P 1: Entrevista 1.pdf - 1:15 [tenemos proyectada la construc..] (3:1809-3:1885) (Super)

Códigos: [Dimensión Condición física (Infraestructura)]

No memos

tenemos proyectada la
construcción de dos nuevos edificios de laboratorios,

P 1: Entrevista 1.pdf - 1:16 [lo que es infraestructura cont..] (3:2177-3:2511) (Super)

Códigos: [Dimensión Condición física (Infraestructura)]

No memos

lo que es infraestructura contamos con todos esos escenarios académicos,
también se han realizado algunos estudios en lo que se refiere a seguridad
y riesgos ocupacionales en nuestros espacios de trabajo y dentro de ellos se
han hecho adecuaciones que garantizan las labores de los diferentes
miembros de la

comunidad utecina

P 1: Entrevista 1.pdf - 1:17 [necesitamos algunas adecuacion..] (3:2531-4:144) (Super)

Códigos: [Dimensión Condición física (Infraestructura)]

No memos

necesitamos algunas adecuaciones más sobre todo en lo que es laboratorio, y estamos en proceso de hacerlo, coordinado con el

Vicerrectorado Administrativo y la Dirección Administrativa,

P 1: Entrevista 1.pdf - 1:20 [la parte de infraestructura, e..] (4:1663-4:2195) (Super)

Códigos: [Dimensión Condición física (Infraestructura)]

No memos

la parte de infraestructura, el hecho de que estamos en un sector rural implica algunas dificultades que por cierto están asociadas con las propias carreras que se desarrollan en CAREN y también en cuanto a las vías de acceso, sin embargo estamos ya con la vía de ingreso de la E35 al campus experimental Salache que está avanzada en un buen porcentaje y en los próximos meses creo que ya en este segundo semestre del 2020 estaremos con esa obra que ha sido ejecutada por la Prefectura Provincial, estaremos ya terminada.

P 7: Dimensión Infraestructura- Cuestionario Docente.pdf - 7:1 [Un total de 68, 65% de docente..] (1:548-1:680) (Super)

Códigos: [R.E.Docentes-Condición Física]

No memos

Un total de 68, 65% de docentes que perciben que sus necesidades básicas laborales como docentes están siendo cubiertas por la UTC.

P 7: Dimensión Infraestructura- Cuestionario Docente.pdf - 7:2 [El 36,79% de los encuestados c..] (1:682-1:879) (Super)

Códigos: [R.E.Docentes-Condición Física]

No memos

El 36,79% de los encuestados coincide en estar de acuerdo, así como un 36,53% se encuentra totalmente de acuerdo en que las herramientas de trabajo con las que cuenta como docente son adecuadas.

Reporte: 28 cita(s) para 2 códigos

UH: Codificación de Entrevistas
File: [C:\Users\Silvana\Desktop\Silvana - Correccion\Final proyecto titulacion\Codificación de Entrevistas.hpr7] Edited by: Super
Date/Time: 2020-06-06 21:54:59

Modo: referencias y nombres de la lista de citas

Cita-filtro:

Todos

Dimensión

Comunicación

R.E.Docentes-

Comunicación

P 1: Entrevista 1.pdf - 1:3 [La Universidad Técnica de Coto..] (1:872-1:1141) (Super)

Códigos: [Dimensión Comunicación]

No memos

La

Universidad Técnica de Cotopaxi procura mantener un clima laboral social consciente entre los miembros de la comunidad universitaria en donde se propician entre otras cosas como valores institucionales la puntualidad, la criticidad y el aporte con el entorno.

P 1: Entrevista 1.pdf - 1:9 [la comunicación tanto al inter..] (2:1334-2:1768) (Super)

Códigos: [Dimensión Comunicación]

No memos

la comunicación tanto al interno de la institución, al interno de la facultad y también hacia afuera de la misma debo indicarles que estamos integrados como no puede ser de otra manera en lo que es como tal la institucionalidad de la UTC a través de nuestro departamento de comunicación de relaciones interinstitucionales que coadyuva a todo lo que es comunicación interna entre las diferentes dependencias universitarias, a

P 1: Entrevista 1.pdf - 1:10 [en comunicación con las cinco ..] (2:2171-2:2645) (Super)

Códigos: [Dimensión Comunicación]

No memos

en comunicación con las cinco carreras que conformamos la facultad, y al hablar de las cinco carreras, estamos trabajando con lo que son las direcciones de carrera, las comisiones asesoras de dirección y por cierto los docentes, a través de los docentes estamos en contacto también, como no puede ser de otra manera con los estudiantes y en el caso de la Facultad tenemos aprobado, vigente y en permanente práctica el sistema de comunicación interna de la facultad

P 1: Entrevista 1.pdf - 1:11 [está aprobado con un proyecto ..] (3:1-3:340) (Super)

Códigos: [Dimensión Comunicación]

No memos

está aprobado con un proyecto que se trabajó a manera de tesis de maestría con una compañera servidora universitaria la compañera Belén Freire, que ha puesto a consideración de nuestra facultad el trabajo realizado por ella en coordinación con la propia facultad y entonces nosotros tenemos la ejecución el proyecto de comunicación.

P 1: Entrevista 1.pdf - 1:18 [podría indicar que hay un aspe..] (4:636-4:1183) (Super)
Códigos: [Dimensión Comunicación] [Dimensión Trabajo en Equipo]
No memos

podría indicar que hay un aspecto más marcado en lo que es la unión, la confraternidad, el compañerismo dentro de quienes hacemos parte de la comunidad universitaria, siendo un número importante de personas que diariamente manifestamos de una convivencia académica por sobre los 2800 personas entre docentes, servidores y estudiantes, siempre van a surgir diferentes problemáticas desde el punto de vista humano, por lo tanto pese a que hay unidad, colaboración, cooperación, no obstante son aspectos que debemos seguirlos trabajando;

P 1: Entrevista 1.pdf - 1:19 [es comunicación señalaría que ..] (4:1206-4:1647) (Super)
Códigos: [Dimensión Comunicación]
No memos

es comunicación señalaría que es una dificultad sobretodo en el hecho de que al interno de la facultad no es tan marcado pero si la comunicación con otras dependencias a nivel institucional, igual con los estudiantes estamos en permanente contacto pero creo yo que es un aspecto que también debemos ir profundizando, debido al número de personas que diariamente trabajamos en CAREN hacen que estos aspectos se vuelan más delicados

P 1: Entrevista 1.pdf - 1:21 [hacen falta espacios de trabaj..] (4:2269-5:231) (Super)
Códigos: [Dimensión Comunicación] [Dimensión Trabajo en Equipo]
No memos

hacen falta espacios de trabajo colectivo, en donde podamos hacer mayor intercambio de opiniones, mayor trabajo colaborativo, pese a que en la facultad, tenemos muy afianzado ese aspecto porque trabajamos no solo coordinando al interior de cada carrera, si no por el contrario nosotros tenemos equipos de trabajo en proyectos que son inter carreras dentro de la facultad

P 1: Entrevista 1.pdf - 1:23 [sin duda alguna una de las est..] (5:797-5:1279) (Super)
Códigos: [Dimensión Comunicación] [Dimensión Trabajo en Equipo]
No memos

sin duda alguna una de las estrategias que debemos poner en marcha para i mejorando cada vez más el clima organizacional de la facultad son esos propios espacios de trabajo conjunto para nuestros docentes, nuestros estudiantes, nuestros servidores, quizá estos espacios

deberían incrementarse ya no solamente en lo referente al desarrollo académico, al desarrollo científico, investigativo, de vinculación sino también ir mirando por espacios que permitan una interacción

P 2: Entrevista 2.pdf - 2:3 [con su distributivo de trabajo..] (1:949-1:1164) (Super)
Códigos: [Dimension Liderazgo] [Dimensión Comunicación]
No memos

con su
distributivo de trabajo semanas antes del inicio de cada periodo académico
se los entrega a través de comunicados en este caso de los correos
institucionales o a través de asambleas de manera presencial,

P 2: Entrevista 2.pdf - 2:4 [los distributivos que son pert..] (1:1166-1:1507) (Super)
Códigos: [Dimension Liderazgo] [Dimensión Comunicación] [Dimensión Igualdad]
No memos

los distributivos que son pertinentes y
responden a las normas legales en cada una de las funciones sustantivas los
docentes tienen horas específicas para planificación académica, elaboración
de sílabos, preparación de clases, horas para la elaboración de instrumentos
de evaluación, de igual manera disponen de horas de investigación

P 2: Entrevista 2.pdf - 2:10 [los docentes puedan recibir or..] (2:2405-2:2511) (Super)
Códigos: [Dimension Liderazgo] [Dimensión Comunicación]
No memos

los docentes puedan recibir
orientaciones en tiempo oportuno y efectivo para la consecución de resultados

P 2: Entrevista 2.pdf - 2:11 [la comunicación prima fundamen..] (3:11-3:208) (Super)
Códigos: [Dimensión Comunicación]
No memos

la comunicación prima fundamentalmente dentro de la relación
interpersonal entre docentes y administrativos, y dentro de los principios
de libertad de cátedra, de libertad de opinión se respetan

P 2: Entrevista 2.pdf - 2:12 [El clima organizacional se fun..] (3:473-3:743) (Super)
Códigos: [Dimension Liderazgo] [Dimensión Comunicación]
No memos

El clima
organizacional se fundamenta específicamente desde la planificación de
los estratos superiores en este caso rectorado, vicerrectorado académico
con la dirección académica institucional se planifica y se orienta de manera
uniforme en todas las facultades,

Códigos: [Dimension Liderazgo] [Dimensión Comunicación]
No memos

Lo fundamental se basa en eso, una estructura fuerte en
función de poder ejecutar objetivos institucionales

P 2: Entrevista 2.pdf - 2:16 [un trabajo en equipo, los dire..] (3:1273-3:1495) (Super)
Códigos: [Dimension Liderazgo] [Dimensión Comunicación] [Dimensión Trabajo en Equipo]
No memos

un trabajo en equipo, los
directores de carrera realizar reuniones permanentes con los compañeros
docentes generando orientaciones con la finalidad de que los resultados
de las actividades planificadas sean efectivos,

P 2: Entrevista 2.pdf - 2:18 [generar equipos de trabajo es ..] (3:2164-3:2345) (Super)
Códigos: [Dimension Liderazgo] [Dimensión Comunicación]

No memos

generar equipos de trabajo es operativizar las actividades planificadas bajo un líder, docentes que direccionan los proyectos de investigación tanto formativos como generativos,

P 3: Entrevista 3.pdf - 3:1 [hay comunicación fluida, se es..] (1:562-1:668) (Super)

Códigos: [Dimensión Comunicación]

No memos

hay comunicación fluida, se escucha al docente, porque es importante conocer sus necesidades y propuestas

P 4: Entrevista 4.pdf - 4:1 [hemos realizado estrategias ba..] (1:527-1:601) (Super)

Códigos: [Dimensión Liderazgo] [Dimensión Comunicación] [Dimensión Igualdad]

No memos

hemos

realizado estrategias basadas en la confianza del personal docente,

P 4: Entrevista 4.pdf - 4:2 [tengan ellos la apertura para ..] (1:875-1:966) (Super)

Códigos: [Dimensión Liderazgo] [Dimensión Comunicación] [Dimensión Igualdad]

No memos

tengan ellos la apertura para comunicar esta información a las autoridades de la facultad,

P 4: Entrevista 4.pdf - 4:3 [generar confianza en el equipo..] (1:1017-1:1193) (Super)

Códigos: [Dimensión Liderazgo] [Dimensión Comunicación] [Dimensión Igualdad] [Dimensión Trabajo en Equipo]

No memos

confianza en el equipo y que ellos también sientan que exista esta comunicación fluida, más allá de establecer la comunicación legal o formal a través de los oficios

P 4: Entrevista 4.pdf - 4:4 [humanizar todos los procesos, ..] (1:1237-1:1386) (Super)

Códigos: [Dimensión Liderazgo] [Dimensión Comunicación] [Dimensión Igualdad]

No memos

humanizar todos los procesos, eso nos ha

dado muy buenos resultados, es importante indicar que siempre los canales de comunicación están abiertos

P 4: Entrevista 4.pdf - 4:5 [considero que la comunicación ..] (1:1659-1:1769) (Super)

Códigos: [Dimensión Comunicación]

No memos

considero que la comunicación es clave

y algunas dificultades que se han presentado, han sido en ese sentido,

P 4: Entrevista 4.pdf - 4:6 [hay mal interpretaciones o no ..] (1:1969-1:2060) (Super)

Códigos: [Dimensión Comunicación]

No memos

hay mal interpretaciones o no se

entiende el sentido de la petición que estamos realizando

P 4: Entrevista 4.pdf - 4:12 [La base de todo esto es el día..] (2:2125-2:2417) (Super)

Códigos: [Dimensión Liderazgo] [Dimensión Comunicación]

No memos

La base de todo esto es el diálogo, si nosotros al momento de identificar una situación que está incidiendo en clima organizacional de manera inmediata convocamos a una reunión, no con el objetivo de llamar la atención al docente y le voy a sancionar, sino primero de conocer los hechos

P 4: Entrevista 4.pdf - 4:14 [la clave para tener un buen cl..] (3:1562-3:1632) (Super)
Códigos: [Dimensión Liderazgo] [Dimensión Comunicación] [Dimensión organizacional]
No memos

la clave para tener un buen clima organizacional a través del diálogo

P 5: Dimensión Comunicación-Cuestionario Docente.pdf - 5:1 [El 70.21% de los docentes encu..] (1:499-1:592) (Super)
Códigos: [R.E.Docentes-Comunicación]
No memos

El 70.21% de los docentes encuestados afirman conocer bien las metas de la carrera en la UTC

P5: Dimensión Comunicación-Cuestionario Docente.pdf - 5:2 [Un total de 66,58% docentes en..] (1:595-1:729) (Super)
Códigos: [R.E.Docentes-Comunicación]
No memos

Un total de 66,58% docentes encuestados que confirman que existe una comunicación abierta y periódica respecto al logro de objetivos.

P 5: Dimensión Comunicación-Cuestionario Docente.pdf - 5:3 [un total de 93,01% docentes en..] (1:732-1:854) (Super)
Códigos: [R.E.Docentes-Comunicación]
No memos

un total de 93,01% docentes encuestados que conocen parte de la cultura organizacional de la institución universitaria

Reporte: 10 cita(s) para 2 códigos

UH: Codificación de Entrevistas

File: [C:\Users\Silvana\Desktop\Silvana - Correccion\Final proyecto titulacion\Codificación de Entrevistas.hpr7] Edited by: Super

Date/Time: 2020-06-06 21:54:59

Modo: referencias y nombres de la lista de citas

Cita-
filtro:
Todos
**Dimensi
ón
Igualdad**
R.E.Doce
ntes-
Igualdad

P 1: Entrevista 1.pdf - 1:8 [de esta manera hacemos un enfo..] (2:555-2:880) (Super)

Códigos: [Dimensión Igualdad]

No memos

de esta

manera hacemos un enfoque integral en el hecho que se integran las funciones sustantivas y también se integra a quienes hacemos parte de la comunidad universitaria y en el caso de la Facultad de Ciencias Agropecuarias y Recursos Naturales, en esa integridad también hacemos partícipes al entorno institucional,

P 2: Entrevista 2.pdf - 2:4 [los distributivos que son pert..] (1:1166-1:1507) (Super)

Códigos: [Dimension Liderazgo] [Dimensión Comunicación] [Dimensión Igualdad]

No memos

los distributivos que son pertinentes y

responden a las normas legales en cada una de las funciones sustantivas los docentes tienen horas específicas para planificación académica, elaboración de sílabos, preparación de clases, horas para la elaboración de instrumentos de evaluación, de igual manera disponen de horas de investigación

P 4: Entrevista 4.pdf - 4:1 [hemos realizado estrategias ba..] (1:527-1:601) (Super)

Códigos: [Dimension Liderazgo] [Dimensión Comunicación] [Dimensión Igualdad]

No memos

hemos

realizado estrategias basadas en la confianza del personal docente,

P 4: Entrevista 4.pdf - 4:2 [tengan ellos la apertura para ..] (1:875-1:966) (Super)

Códigos: [Dimension Liderazgo] [Dimensión Comunicación] [Dimensión Igualdad]

No memos

tengan ellos la apertura para comunicar esta información a las autoridades de la facultad,

P 4: Entrevista 4.pdf - 4:3 [generar confianza en el equipo..] (1:1017-1:1193) (Super)

Códigos: [Dimensión Liderazgo] [Dimensión Comunicación] [Dimensión Igualdad] [Dimensión Trabajo en Equipo]

No memos

generar

confianza en el equipo y que ellos también sientan que exista esta comunicación fluida, más allá de establecer la comunicación legal o formal a través de los oficios

P 4: Entrevista 4.pdf - 4:4 [humanizar todos los procesos, ..] (1:1237-1:1386) (Super)

Códigos: [Dimensión Liderazgo] [Dimensión Comunicación] [Dimensión Igualdad]

No memos

humanizar todos los procesos, eso nos ha

dado muy buenos resultados, es importante indicar que siempre los canales de comunicación están abiertos

P 4: Entrevista 4.pdf - 4:10 [por otro lado que algunos comp..] (2:1550-2:1829) (Super)

Códigos: [Dimensión Igualdad] [Dimensión Trabajo en Equipo]

No memos

por otro lado que

algunos compañeros que formaron parte de un proyecto de investigación no se les toma en cuenta, ya sea para escribir algún artículo o presentar alguna ponencia, cuando en realidad si se les debió haber tomado en cuenta, entonces esas son las dificultades

P 6: Dimensión Igualdad - Cuestionario Docente.pdf - 6:1 [Un 40,67% de los docentes encu..] (1:424-1:579) (Super)

Códigos: [R.E.Docentes-Igualdad]

No memos

Un 40,67% de los docentes encuestados se encuentra totalmente de acuerdo, y un 33,42%

de acuerdo en que existe un ambiente de confianza entre los docentes

P 6: Dimensión Igualdad - Cuestionario Docente.pdf - 6:2 [El 44,56% de los docentes encu..] (1:582-1:752) (Super)

Códigos: [R.E.Docentes-Igualdad]

No memos

El 44,56% de los

docentes encuestados afirma se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias personales, asimismo un 33,42% dice estar de acuerdo con esa aseveración.

P 6: Dimensión Igualdad - Cuestionario Docente.pdf - 6:3 [un total de 72,02% que coincid..] (1:754-1:974) (Super)

Códigos: [R.E.Docentes-Igualdad]

No memos

un total de 72,02% que

coinciden que sus opiniones son consideradas al momento que la UTC toma decisiones importantes, esto confirma que la mayoría del personal percibe que la institución le escucha y toma en cuenta

Reporte: 29 cita(s) para 2 códigos

UH: Codificación de Entrevistas

File: [C:\Users\Silvana\Desktop\Silvana - Correccion\Final proyecto titulacion\Codificación de Entrevistas.hpr7] Edited by: Super

Date/Time: 2020-06-06 21:54:59

Modo: referencias y nombres de la lista de citas

Cita-filtro:

Todos

Dimension

Liderazgo

R.E.Docen

tes-

Liderazgo

P 1: Entrevista 1.pdf - 1:2 [optimización de sus procesos p..] (1:796-1:869) (Super)

Códigos: [Dimension Liderazgo]

No memos

optimización de sus procesos para alcanzar los objetivos de la Universidad

P 1: Entrevista 1.pdf - 1:7 [apoyados por servidores y por ..] (2:207-2:543) (Super)

Códigos: [Dimension Liderazgo]

No memos

apoyados por servidores y por cierto

dirigidos por las autoridades institucionales y de la facultad, tal así que tenemos establecidos los núcleos o grupos de investigación donde que se generan principalmente los proyectos de investigación que trascienden a lo que es vinculación con la colectividad y que parten desde la docencia

P 2: Entrevista 2.pdf - 2:1 [respondiendo al PEDI Plan de D..] (1:472-1:615) (Super)

Códigos: [Dimension Liderazgo]

No memos

respondiendo al PEDI Plan de Desarrollo Institucional, eso nos da la

pauta y el direccionamiento para poder planificar en función de objetivos

P 2: Entrevista 2.pdf - 2:2 [los docentes prácticamente est..] (1:812-1:980) (Super)

Códigos: [Dimension Liderazgo]

No memos

los docentes prácticamente están organizados por las distintas

actividades que deben cumplir, en este sentido cada uno de los docentes con su distributivo de trabajo

P 2: Entrevista 2.pdf - 2:3 [con su distributivo de trabajo..] (1:949-1:1164) (Super)

Códigos: [Dimension Liderazgo] [Dimensión Comunicación]

No memos

distributivo de trabajo semanas antes del inicio de cada periodo académico se los entrega a través de comunicados en este caso de los correos institucionales o a través de asambleas de manera presencial,

P 2: Entrevista 2.pdf - 2:4 [los distributivos que son pert..] (1:1166-1:1507) (Super)

Códigos: [Dimension Liderazgo] [Dimensión Comunicación] [Dimensión Igualdad]

No memos

los distributivos que son pertinentes y

responden a las normas legales en cada una de las funciones sustantivas los docentes tienen horas específicas para planificación académica, elaboración de sílabos, preparación de clases, horas para la elaboración de instrumentos de evaluación, de igual manera disponen de horas de investigación

P 2: Entrevista 2.pdf - 2:10 [los docentes puedan recibir or..] (2:2405-2:2511) (Super)

Códigos: [Dimension Liderazgo] [Dimensión Comunicación]

No memos

los docentes puedan recibir

orientaciones en tiempo oportuno y efectivo para la consecución de resultados

P 2: Entrevista 2.pdf - 2:12 [El clima organizacional se fun..] (3:473-3:743) (Super)

Códigos: [Dimension Liderazgo] [Dimensión Comunicación]

No memos

El clima

organizacional se fundamenta específicamente desde la planificación de los estratos superiores en este caso rectorado, vicerrectorado académico con la dirección académica institucional se planifica y se orienta de manera uniforme en todas las facultades,

P 2: Entrevista 2.pdf - 2:13 [tanto académicas como de gesti..] (3:798-3:905) (Super)

Códigos: [Dimension Liderazgo]

No memos

tanto académicas

como de gestión, investigación y vinculación obedecen a una planificación institucional

P 2: Entrevista 2.pdf - 2:14 [Lo fundamental se basa en eso,..] (3:908-3:1016) (Super)

Códigos: [Dimension Liderazgo] [Dimensión Comunicación]

No memos

Lo fundamental se basa en eso, una estructura fuerte en función de poder ejecutar objetivos institucionales

P 2: Entrevista 2.pdf - 2:16 [un trabajo en equipo, los dire..] (3:1273-3:1495)

: [Dimensión Liderazgo] [Dimensión Comunicación] [Dimensión Trabajo en Equipo]

No memos

un trabajo en equipo, los

directores de carrera realizar reuniones permanentes con los compañeros docentes generando orientaciones con la finalidad de que los resultados de las actividades planificadas sean efectivos,

P 2: Entrevista 2.pdf - 2:17 [Las funciones sustantivas se g..] (3:1901-3:2147) (Super)

Códigos: [Dimensión Liderazgo] [Dimensión Trabajo en Equipo]

No memos

Las funciones sustantivas se generan a través del trabajo colaborativo los resultados que esperamos, en el caso del no cumplimiento de metas se elabora un plan de mejoramiento que permita viabilizar la consecución de los resultados planificado

P 2: Entrevista 2.pdf - 2:18 [generar equipos de trabajo es ..] (3:2164-3:2345) (Super)

Códigos: [Dimensión Liderazgo] [Dimensión Comunicación]

No memos

generar equipos de trabajo es operativizar las actividades planificadas

bajo un líder, docentes que direccionan los proyectos de investigación tanto formativos como generativos,

P 2: Entrevista 2.pdf - 2:19 [Generar un replanteamiento del..] (4:789-4:954) (Super)

Códigos: [Dimensión Liderazgo]

No memos

Generar un replanteamiento del PEDI, que se proyecte a cambios sustantivos de la UTC, y que los cambios vayan más allá de un simple proceso de formación académica

P 4: Entrevista 4.pdf - 4:1 [hemos realizado estrategias ba..] (1:527-1:601) (Super)

Códigos: [Dimensión Liderazgo] [Dimensión Comunicación] [Dimensión Igualdad]

No memos

hemos

realizado estrategias basadas en la confianza del personal docente,

P 4: Entrevista 4.pdf - 4:2 [tengan ellos la apertura para ..] (1:875-1:966) (Super)

Códigos: [Dimensión Liderazgo] [Dimensión Comunicación] [Dimensión Igualdad]

No memos

tengan ellos la apertura para comunicar esta información a las autoridades de la facultad,

P 4: Entrevista 4.pdf - 4:3 [generar confianza en el equipo..] (1:1017-1:1193) (Super)

Códigos: [Dimensión Liderazgo] [Dimensión Comunicación] [Dimensión Igualdad] [Dimensión Trabajo en Equipo]

No memo

generar

confianza en el equipo y que ellos también sientan que exista esta comunicación fluida, más allá de establecer la comunicación legal o formal a través de los oficios

P 4: Entrevista 4.pdf - 4:4 [humanizar todos los procesos, ..] (1:1237-1:1386) (Super)

Códigos: [Dimension Liderazgo] [Dimensión Comunicación] [Dimensión Igualdad]

No memos

humanizar todos los procesos, eso nos ha

dado muy buenos resultados, es importante indicar que siempre los canales de comunicación están abiertos

P 4: Entrevista 4.pdf - 4:7 [compromiso de los compañeros d..] (2:470-2:723) (Super)

Códigos: [Dimension Liderazgo] [Dimensión Motivación]

No memos

compromiso de los compañeros

docentes, pero eso es gracias también a que se les reconoce su trabajo, a que de alguna manera si se les exige que cumplan su trabajo en tiempos y con los parámetros establecidos, pero también hay esa acción afirmativa

P 4: Entrevista 4.pdf - 4:8 [reconocimiento y sobretodo el ..] (2:732-2:890) (Super)

Códigos: [Dimension Liderazgo] [Dimensión Motivación]

No memos

reconocimiento y sobretodo el agradecimiento, cuando el trabajo es difícil, cuando el trabajo es pesado, el hecho de que tu trabajo sea reconocido y valorado

P 4: Entrevista 4.pdf - 4:12 [La base de todo esto es el diálogo.] (2:2125-2:2417) (Super)

Códigos: [Dimension Liderazgo] [Dimensión Comunicación]

No memos

La base de todo esto es el diálogo, si nosotros al momento de identificar una situación que está incidiendo en clima organizacional de manera inmediata convocamos a una reunión, no con el objetivo de llamar la atención al docente y le voy a sancionar, sino primero de conocer los hechos

P 4: Entrevista 4.pdf - 4:13 [nos toca monitorear de manera ..] (3:1215-3:1281) (Super)

Códigos: [Dimension Liderazgo]

No memos

nos

toca monitorear de manera permanente cada uno de los procesos

P 4: Entrevista 4.pdf - 4:14 [la clave para tener un buen cl..] (3:1562-3:1632) (Super)

Códigos: [Dimensión Liderazgo] [Dimensión Comunicación] [Dimensión organizacional]

No memos

clave para tener un buen clima organizacional a través del diálogo

P 8: Dimensión Liderazgo- Cuestionario Docente.pdf - 8:1 [El total de 77.46% de los doce..] (1:585-1:751) (Super)

Códigos:
[R.E.Docent
es-
Liderazgo]

El total de 77.46% de los docentes encuestados se encuentran de acuerdo y totalmente de acuerdo en que desde la dirección de carrera se promueven actitudes positivas

P 8: Dimensión Liderazgo- Cuestionario Docente.pdf - 8:2 [El 57,51% de los docentes encu..] (1:754-1:972) (Super)

Códigos:
[R.E.Docent
es-
Liderazgo]

de los docentes encuestados se encuentra totalmente de acuerdo, así como un 21, 76% se encuentra de acuerdo en que el director de la carrera está orientado a que se alcancen los resultados en el trabajo.

P 8: Dimensión Liderazgo- Cuestionario Docente.pdf - 8:3 [un total de 75,13% de la mayor..] (1:1134-1:1258) (Super)

Códigos:
[R.E.Docent
es-
Liderazgo]

un total de 75,13% de la mayoría de los docentes que perciben que el liderazgo de su área de trabajo fortalece la confianza

P 8: Dimensión Liderazgo- Cuestionario Docente.pdf - 8:4 [El 41,19 % de los docentes enc..] (1:1261-1:1427) (Super)

Códigos:
[R.E.Docent
es-
Liderazgo]

El 41,19 % de los docentes encuestados afirma

estar de acuerdo y un 27,20% estar totalmente de acuerdo en que el director de la carrera exige mucho de los docentes

P 8: Dimensión Liderazgo- Cuestionario Docente.pdf - 8:5 [Un total de 64,25%, donde la m..] (1:1430-1:1562) (Super)

Códigos:
[R.E.Docent
es-
Liderazgo]

Un total de 64,25%, donde la mayoría percibe que dentro

de su área de trabajo se preocupan por que reciban la capacitación adecuada

P10: Dimensión Trabajo en Equipo-Cuestionario Docente.pdf - 10:5 [El 44,04% de los encuestados c..]
(1:1121-

Códigos: [R.E.Docentes-Liderazgo]

[R.E.Docentes-Trabajo en Equipo]

No memos

El 44,04% de los

encuestados coincide en encontrarse totalmente de acuerdo, y un 31,87% se encuentra de acuerdo, en que en la carrera los docentes están orientados a alcanzar los resultados con el trabajo en equipo

Reporte: 14 cita(s) para 2 códigos

UH: Codificación de Entrevistas

File: [C:\Users\Silvana\Desktop\Silvana - Correccion\Final proyecto titulacion\Codificación de Entrevistas.hpr7] Edited by: Super

Date/Time: 2020-06-06 21:60:59

Modo: referencias y nombres de la lista de citas

Cita-filtro: Todos Dimensión Motivación R.E.Docentes-Motivación

P 1: Entrevista 1.pdf - 1:1 [nosotros poseemos un clima lab..] (1:650-1:789) (Super)

Códigos: [Dimensión Motivación]

No memos

nosotros poseemos un clima laboral adecuado con nuestro talento humano competente y motivado para que se desempeñe con pertinencia y tacto

P 2: Entrevista 2.pdf - 2:5 [la organización como tal dispo..] (2:903-2:1164) (Super)

Códigos: [Dimensión Motivación]

No memos

la organización como

tal dispone del recurso de talento humano que debe estar motivado, con un trabajo armónico con la finalidad de que los resultados que se obtengan a nivel de facultad y de carrera puedan obedecer a un clima laboral armónico y pertinente

P 2: Entrevista 2.pdf - 2:6 [los docentes reciben a través ..] (2:1184-2:1555) (Super)

Códigos: [Dimensión Motivación]

No memos

los docentes reciben a través de políticas motivacionales por los logros alcanzados, esto corresponde también a una política institucional a través de concesión de becas de estudios que en muchos de los casos en estos momentos los docentes se están preparando para estudios doctorales, a través de las becas reciben estímulos económicos por parte de la institución

P 2: Entrevista 2.pdf - 2:7 [a nivel de facultad, nosotros ..] (2:1574-2:1809) (Super)

Códigos: [Dimensión Motivación]

No memos

a nivel de

facultad, nosotros generamos reconocimientos cuando los logros por participación en proyecto de investigación o proyectos emblemáticos que puedan los docentes participar se conceden en actos de reconocimiento legítimos,

P 2: Entrevista 2.pdf - 2:8 [existen estímulos para que su ..] (2:1819-2:2098) (Super)

Códigos: [Dimensión Motivación]

No memos

existen

estímulos para que su trabajo no solamente se enfoque en resultados laborales sino que también se pueda conjugar a través de actos sociales la labor de ellos, en este caso se hacen actos de reconocimiento en el día del padre, el día de la madre, el día del maestro

P 2: Entrevista 2.pdf - 2:20 [generación de políticas motiva..] (4:1300-4:1502) (Super)

Códigos: [Dimensión Motivación]

No memos

generación de políticas motivacionales para que el docente

se sienta augusto con el trabajo que tiene, quizá generar una política laboral que permita ir generando cambios sustantivos en se formación,

P 2: Entrevista 2.pdf - 2:21 [ampliación del programa de bec..] (4:1531-4:1816) (Super)

Códigos: [Dimensión Motivación]

No memos

ampliación del programa de becas, generando motivaciones para los docentes con perfeccionamiento docente permanente, capacitaciones internacionales, los docentes puedan especializarse en áreas de conocimiento específicas, eso permitiría elevar la calidad de formación como docente

P 3: Entrevista 3.pdf - 3:4 [Los espacios de integración fu..] (1:977-1:1070) (Super)

Códigos: [Dimensión Motivación]

No memos

Los espacios de integración fuera del ambiente de trabajo, es un tema que puede dinamizarse.

P 4: Entrevista 4.pdf - 4:7 [compromiso de los compañeros d..] (2:470-2:723) (Super)

Códigos: [Dimension Liderazgo] [Dimensión Motivación]

No memos

compromiso de los compañeros

docentes, pero eso es gracias también a que se les reconoce su trabajo, a que de alguna manera si se les exige que cumplan su trabajo en tiempos y con los parámetros establecidos, pero también hay esa acción afirmativa

P 4: Entrevista 4.pdf - 4:8 [reconocimiento y sobretodo el ..] (2:732-2:890) (Super)

Códigos: [Dimension Liderazgo] [Dimensión Motivación]

No memos

reconocimiento y sobretodo el agradecimiento, cuando el trabajo es difícil, cuando el trabajo es pesado, el hecho de que tu trabajo sea reconocido y valorado

P 9: Dimensión Motivación- Cuestionario Docente.pdf - 9:1 [El 54.40% de los docentes encu..] (1:511-1:724) (Super)

Códigos: [R.E.Docentes-Motivación]

No memos

El 54.40% de los docentes encuestados se encuentran totalmente de acuerdo, y un 24.35% está de acuerdo que en la carrera los docentes saben que alcanzar los objetivos trae como consecuencias actitudes positivas

P 9: Dimensión Motivación- Cuestionario Docente.pdf - 9:2 [Un total del 68,65% de los doc..] (1:727-1:921) (Super)

Códigos: [R.E.Docentes-Motivación]

No memos

Un total del 68,65% de los docentes percibe obtener

por parte de la dirección de la carrera una compensación justa por los esfuerzos de un trabajo bien realizado, a través del reconocimiento.

P 9: Dimensión Motivación- Cuestionario Docente.pdf - 9:3 [un 68,39% de docentes que cons..] (1:924-1:1101) (Super)

Códigos: [R.E.Docentes-Motivación]

No memos

un 68,39% de docentes que

consideran que el liderazgo es exigente. Un total de 89,90% de los docentes encuestados que se sienten unidos e identificados con su área de trabajo

P10: Dimensión Trabajo en Equipo-Cuestionario Docente.pdf - 10:4 [El 76,68% de los docentes encu..] (1:829-

1:1119) (Super)

Códigos: [R.E.Docentes-Motivación] [R.E.Docentes-Trabajo en Equipo]

No memos

El 76,68% de los docentes encuestados

coincide en que el trabajo es un reto diario y no una tarea, más encontrándose totalmente de acuerdo, un 17,62% también afirma estar de acuerdo, sumando un total de 94,03% que coincide en que el trabajo en la institución representa un reto diario.

Reporte: 21 cita(s) para 2 códigos

UH: Codificación de Entrevistas

File: [C:\Users\Silvana\Desktop\Silvana - Correccion\Final proyecto titulacion\Codificación de Entrevistas.hpr7] Edited by: Super

Date/Time: 2020-06-06 22:15:03

Modo: referencias y nombres de la lista de citas

Cita-filtro: Todos

Dimensión Trabajo en Equipo

R.E.Docentes-Trabajo en Equipo

P 1: Entrevista 1.pdf - 1:4 [el clima laboral de la Faculta..] (1:1155-1:1541) (Super)

Códigos: [Dimensión Trabajo en Equipo]

No memos

el clima laboral de la Faculta de Ciencias

Agropecuarias y Recursos Naturales promueve lo que es la colaboración, la unión, entre quienes hacemos parte de la comunidad universitaria con la finalidad de llevar a cabo de la mejor manera tanto los procesos académicos, de vinculación, de

investigación y por tanto también la contribución de la academia para con el entorno social.

P 1: Entrevista 1.pdf - 1:5 [En cuanto a lo que son valores..] (1:1544-1:1892) (Super)

Códigos: [Dimensión Trabajo en Equipo]

No memos

En cuanto a lo que son valores institucionales, sin duda alguna también se pone de manifiesto el trabajo colaborativo o trabajo en equipo, cabe decir que dentro de la comunidad universitaria de la UTC el talento humano docentes, trabajadores, servidores y por cierto nuestros estudiantes, hacemos un trabajo conjunto en función institucional

P 1: Entrevista 1.pdf - 1:6 [conforme así lo solicita la no..] (1:1981-2:307) (Super)

Códigos: [Dimensión Trabajo en Equipo]

No memos

conforme así lo solicita la normativa a nivel

nacional y el régimen también académico a nivel institucional practicamos la integralidad de las funciones sustantivas, esto es docencia, investigación y

vinculación y esto lo hacemos mediante equipos de trabajo integrados por los docentes y también por los jóvenes estudiantes, apoyados por

servidores y por cierto dirigidos por las autoridades institucionales y de la facultad

P 1: Entrevista 1.pdf - 1:18 [podría indicar que hay un aspe..] (4:636-4:1183) (Super)

Códigos: [Dimensión Comunicación] [Dimensión Trabajo en Equipo]

No memos

podría indicar que hay un

aspecto más marcado en lo que es la unión, la confraternidad, el compañerismo dentro de quienes hacemos parte de la comunidad universitaria, siendo un número importante de personas que diariamente manifestamos de una convivencia académica por sobre los 2800 personas entre docentes, servidores y estudiantes, siempre van a surgir diferentes problemáticas desde el punto de vista humano, por

lo tanto pese a que hay unidad, colaboración, cooperación, no obstante son aspectos que debemos seguirlos trabajando;

P 1: Entrevista 1.pdf - 1:21 [hacen falta espacios de trabaj..] (4:2269-5:231) (Super)

Códigos: [Dimensión Comunicación] [Dimensión Trabajo en Equipo]

No memos

hacen falta espacios de trabajo colectivo, en donde podamos hacer

mayor intercambio de opiniones, mayor trabajo colaborativo, pese a que en la facultad, tenemos muy afianzado ese aspecto porque trabajamos no solo

coordinando al interior de cada carrera, si no por el contrario nosotros tenemos equipos de trabajo en proyectos que son inter carreras dentro de la facultad

P 1: Entrevista 1.pdf - 1:22 [tenemos un importantísimo trab..] (5:439-5:775) (Super)

Códigos: [Dimensión Trabajo en Equipo]

No memos

tenemos un importantísimo trabajo desarrollado

con aliados estratégicos involucrados en los sectores en que se desarrollan nuestras diferentes carreras, esto me refiero al entorno externo a la institución , ese trabajo

ha sido muy bien visto y muy bien valorado y cada día lo vamos avanzando más con nuestros aliados estratégicos

P 1: Entrevista 1.pdf - 1:23 [sin duda alguna una de las est..] (5:797-5:1279) (Super)

Códigos: [Dimensión Comunicación] [Dimensión Trabajo en Equipo]

No memos

sin duda alguna una de las

estrategias que debemos poner en marcha para i mejorando cada vez más el clima organizacional de la facultad son esos propios espacios de trabajo conjunto para nuestros docentes, nuestros estudiantes, nuestros servidores, quizá estos espacios deberían incrementarse ya no solamente en lo referente al desarrollo académico, al desarrollo científico, investigativo, de vinculación sino también ir mirando por espacios que permitan una interacción

P 1: Entrevista 1.pdf - 1:24 [esos espacios los debemos trab..] (5:1679-5:2134) (Super)

Códigos: [Dimensión Trabajo en Equipo]

No memos

esos espacios los debemos trabajar con más intensidad, digo a espacios

que se refieran a la salud física y a salud mental, cabe en este aspecto decir que la facultad ha trabajado eso si con varios organismos, aliados estratégicos nuestros relacionados con estos aspectos, sin embargo creo que yo que ese trabajo

debemos seguirlo llevando acabo abrir mayores espacios de colaboración que trasciendan para quienes formamos partes de la facultad.

P 2: Entrevista 2.pdf - 2:9 [el clima organizacional se lo ..] (2:2114-2:2384) (Super)

Códigos: [Dimensión Trabajo en Equipo]

No memos

el clima organizacional se lo realiza en un ambiente de trabajo armónico

y colaborativo, eso de cierta manera nos ha dado resultados con la finalidad de que a través de reuniones de trabajo se va a planificar las actividades a desarrollar en cada una de las semanas

P 2: Entrevista 2.pdf - 2:16 [un trabajo en equipo, los dire..] (3:1273-3:1495) (Super)

Códigos: [Dimensión Liderazgo] [Dimensión Comunicación] [Dimensión Trabajo en Equipo]

No memos

un trabajo en equipo, los

directores de carrera realizar reuniones permanentes con los compañeros docentes generando orientaciones con la finalidad de que los resultados de las actividades planificadas sean efectivos,

P 2: Entrevista 2.pdf - 2:17 [Las funciones sustantivas se g..] (3:1901-3:2147) (Super)

Códigos: [Dimensión Liderazgo] [Dimensión Trabajo en Equipo]

No memos

Las funciones sustantivas se generan a través del trabajo colaborativo los resultados que esperamos, en el caso del no cumplimiento de metas se elabora un plan de mejoramiento que permita viabilizar la consecución de los resultados planificado

P 3: Entrevista 3.pdf - 3:2 [Existe trabajo en equipo. Más ..] (1:671-1:765) (Super)

Códigos: [Dimensión Trabajo en Equipo]

No memos

Existe trabajo en equipo. Más allá de

jerarquías, considero existen responsables de procesos.

P 4: Entrevista 4.pdf - 4:3 [generar confianza en el equipo..] (1:1017-1:1193) (Super)

Códigos: [Dimensión Liderazgo] [Dimensión Comunicación] [Dimensión Igualdad] [Dimensión Trabajo en Equipo]

No memos

generar

confianza en el equipo y que ellos también sientan que exista esta comunicación fluida, más allá de establecer la comunicación legal o formal a través de los oficios

P 4: Entrevista 4.pdf - 4:9 [la cuestión de los personalism..] (2:1298-2:1458) (Super)

Códigos: [Dimensión Trabajo en Equipo]

No memos

la cuestión de los

personalismos, el ego y otras cuestiones que pudieran presentarse, derivarse de ello, quizá unas pequeñas envidias, que hemos ido frenando

P 4: Entrevista 4.pdf - 4:10 [por otro lado que algunos comp..] (2:1550-2:1829) (Super)

Códigos: [Dimensión Igualdad] [Dimensión Trabajo en Equipo]

No memos

por otro lado que

algunos compañeros que formaron parte de un proyecto de investigación no se les toma en cuenta, ya sea para escribir algún artículo o presentar alguna ponencia, cuando en realidad si se les debió haber tomado en cuenta, entonces esas son las dificultades

P 4: Entrevista 4.pdf - 4:11 [algunas personas trabajan en e..] (2:1836-2:2063) (Super)

Códigos: [Dimensión Trabajo en Equipo]

No memos

algunas personas trabajan en equipo, pero al momento de llevar

esos logros, no se toma en cuenta a las demás personas, entonces eso es una lucha constante, no es que todo está maravilloso, sino que seguimos trabajando en eso

P10: Dimensión Trabajo en Equipo-Cuestionario Docente.pdf - 10:1 [El 68.14% de los docentes encu..] (1:432-

1:596) (Super)

Códigos: [R.E.Docentes-Trabajo en Equipo]

No memos

El 68.14% de los docentes encuestados afirma que se encuentran de acuerdo y totalmente de acuerdo que existe integración y cooperación entre los docentes de la UTC

P10: Dimensión Trabajo en Equipo-Cuestionario Docente.pdf - 10:2 [El 40,16% de los docentes encu..] (1:599-

1:827) (Super)

Códigos: [R.E.Docentes-Trabajo en Equipo]

No memos

El 40,16%

de los docentes encuestados se encuentra totalmente de acuerdo en que se le da seguimiento a los objetivos que la carrera se propone, y un 31,09% de los docentes afirma encontrarse de acuerdo con esta aseveración.

P10: Dimensión Trabajo en Equipo-Cuestionario Docente.pdf - 10:3 [El 76,68% de los docentes encu..] (1:829-

1:970) (Super)

Códigos: [R.E.Docentes-Trabajo en Equipo]

No memos

El 76,68% de los docentes encuestados

coincide en que el trabajo es un reto diario y no una tarea, más encontrándose totalmente de acuerdo

P10: Dimensión Trabajo en Equipo-Cuestionario Docente.pdf - 10:4 [El 76,68% de los docentes encu..] (1:829-

1:1119) (Super)

Códigos: [R.E.Docentes-Motivación] [R.E.Docentes-Trabajo en Equipo]

No memos

El 76,68% de los docentes encuestados

coincide en que el trabajo es un reto diario y no una tarea, más encontrándose totalmente de acuerdo, un 17,62% también afirma estar de acuerdo, sumando un total de 94,03% que coincide en que el trabajo en la institución representa un reto diario.

P10: Dimensión Trabajo en Equipo-Cuestionario Docente.pdf - 10:5 [El 44,04% de los encuestados c..] (1:1121-

1:1340) (Super)

Códigos: [R.E.Docentes-Liderazgo] [R.E.Docentes-Trabajo en Equipo]

No memos

El 44,04% de los

encuestados coincide en encontrarse totalmente de acuerdo, y un 31,87% se encuentra de acuerdo, en que en la carrera los docentes están orientados a alcanzar los resultados con el trabajo en equipo

Reporte: 3 cita(s) para 1 código

UH: Codificación de Entrevistas

File: [C:\Users\Silvana\Desktop\Silvana - Correccion\Final proyecto titulacion\Codificación de Entrevistas.hpr7] Edited by: Super

Date/Time: 2020-06-06 22:30:15

Modo: referencias y nombres de la lista de citas

Cita-filtro: Todos

Dimensión organizacional

P 2: Entrevista 2.pdf - 2:15 [Es así que las fortalezas está..] (3:1021-3:1158) (Super)

Códigos: [Dimensión organizacional]

No memos

Es así que las fortalezas están enmarcadas en el trabajo colaborativo, comunicación efectiva y en el liderazgo de los grupos de trabajo.

P 3: Entrevista 3.pdf - 3:3 [La cultura de planificación es..] (1:827-1:914) (Super)

Códigos: [Dimensión organizacional]

No memos

La cultura de planificación es un aspecto que hay que seguir fomentando y fortaleciend

P 4: Entrevista 4.pdf - 4:14 [la clave para tener un buen cl..] (3:1562-3:1632) (Super)

Códigos: [Dimension Liderazgo] [Dimensión Comunicación] [Dimensión organizacional]

No memos

la clave para tener un buen clima organizacional a través del diálogo

Anexo 3. Análisis e interpretación de resultados

1. En la carrera la mayoría de docentes conocen bien las metas

Tabla 11. Conocimiento de metas

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
1. Totalmente en desacuerdo	24	6.22%
2. En desacuerdo	21	5.44%
3. Ni acuerdo ni desacuerdo	70	18.13%
4. De acuerdo	132	34.20%
5. Totalmente de acuerdo	139	36.01%
Total	386	100.00%

Elaborado por: La autora (2020)

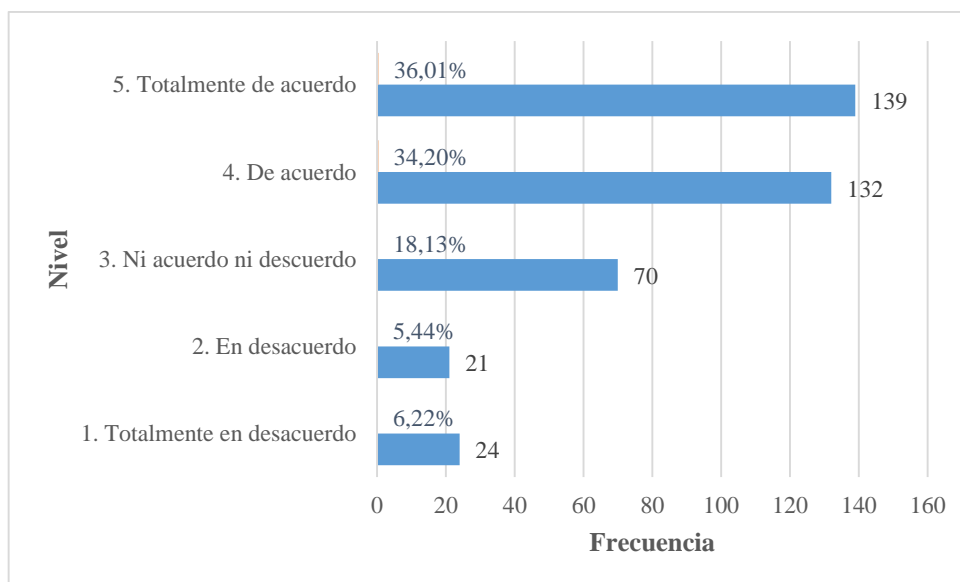


Gráfico 3. Conocimiento de metas

Elaborado por: La autora (2020)

Interpretación: El 70.21% de los docentes encuestados afirman conocer bien las metas de la carrera en la UTC, esto implica que la socialización de las metas por parte de los responsables de la carrera está siendo correctamente comprendida por la mayoría de los docentes, el conocimiento de metas es un aspecto trascendental pues genera características positivas dentro de la gestión. Esto a su vez proporciona en el personal un sentido de integración y compromiso con la organización, lo que hace posible beneficiar al ambiente de la Institución Universitaria.

2. Existe integración y cooperación entre los docentes de la carrera

Tabla 12. Integración y cooperación

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
1. Totalmente en desacuerdo	15	3.89%
2. En desacuerdo	24	6.22%
3. Ni acuerdo ni desacuerdo	84	21.76%
4. De acuerdo	123	31.87%
5. Totalmente de acuerdo	140	36.27%
Total	386	100.00%

Elaborado por: La autora (2020)

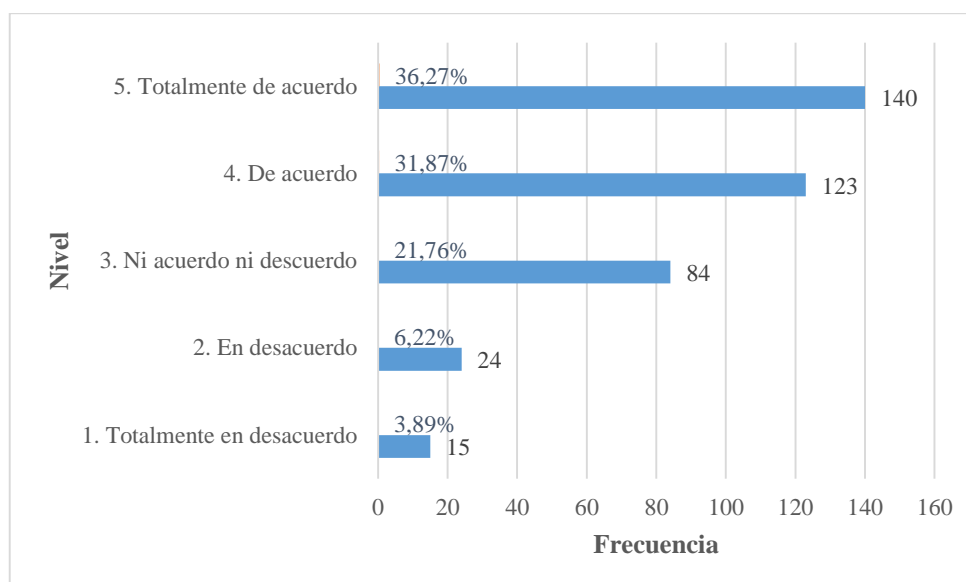


Gráfico 4. Integración y cooperación

Elaborado por: La autora (2020)

Interpretación: El 68.14% de los docentes encuestados afirma que se encuentran de acuerdo y totalmente de acuerdo que existe integración y cooperación entre los docentes de la UTC. Compartir experiencias, conocimientos, prácticas constituyen un aspecto clave dentro del clima organizacional, a razón de este resultado los docentes aportan a un proceso de cambio, innovación y mejora institucional mediante la complementariedad de conocimientos que permite generar un enriquecimiento entre los involucrados a través del desarrollo de nuevas habilidades, con la posibilidad de crear proyectos innovadores, fomentando el desarrollo institucional a través de la integración y la cooperación.

3. El director de carrera promueve actitudes positivas entre los docentes.

Tabla 13. Promover actitudes positivas

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
1. Totalmente en desacuerdo	16	4.15%
2. En desacuerdo	21	5.44%
3. Ni acuerdo ni desacuerdo	50	12.95%
4. De acuerdo	99	25.65%
5. Totalmente de acuerdo	200	51.81%
Total	386	100.00%

Elaborado por: La autora

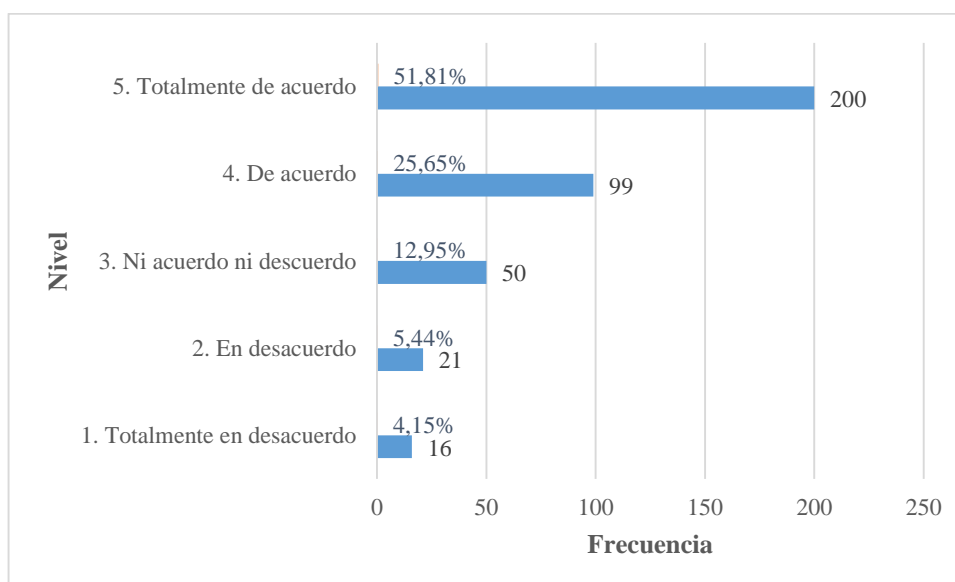


Gráfico 5. Promover actitudes positivas

Elaborado por: La autora (2020)

Interpretación: Un 77.46% de los docentes encuestados se encuentran de acuerdo y totalmente de acuerdo en que desde la dirección de carrera se promueven actitudes positivas. En este contexto se evidencia que los directores de carrera establecen acciones que les permiten reconocer las capacidades de los docentes y conducirlos hacia un comportamiento positivo. Lo que implica una contribución al clima organizacional de la UTC.

4. En la carrera los docentes saben que alcanzar los objetivos trae como consecuencias actitudes positivas

Tabla 14. Alcanzar objetivos y actitudes positivas

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
1. Totalmente en desacuerdo	6	1.55%
2. En desacuerdo	21	5.44%
3. Ni acuerdo ni desacuerdo	55	14.25%
4. De acuerdo	94	24.35%
5. Totalmente de acuerdo	210	54.40%
Total	386	100.00%

Elaborado por: La autora

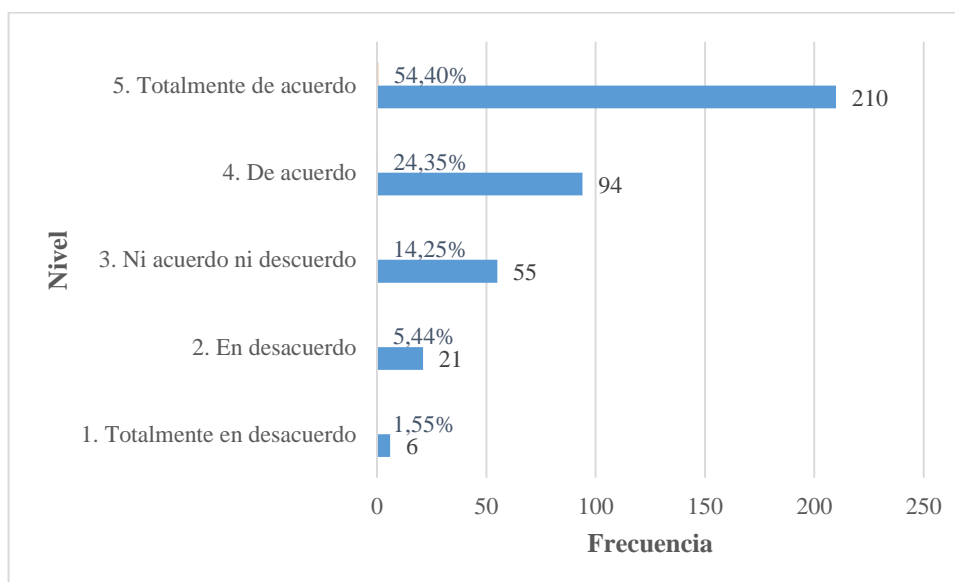


Gráfico 6. Alcanzar objetivos y actitudes positivas

Elaborado por: La autora (2020)

Interpretación: El 54.40% de los docentes encuestados se encuentran totalmente de acuerdo, y un 24.35% está de acuerdo que en la carrera los docentes saben que alcanzar los objetivos trae como consecuencias actitudes positivas. Esto evidencia que la mayoría de los docentes de la UTC conocen la relación que existe entre el logro de objetivos y un mejor clima organizacional, donde existe compromiso e integración hacia el desarrollo institucional, y donde cada uno forma y se siente parte del mismo a través de sus aportes con el logro de los objetivos.

5. El director de la carrera está orientado a que se alcancen los resultados en el trabajo

Tabla 15. Alcanzar los resultados de trabajo

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
1. Totalmente en desacuerdo	18	4.66%
2. En desacuerdo	10	2.59%
3. Ni acuerdo ni desacuerdo	52	13.47%
4. De acuerdo	84	21.76%
5. Totalmente de acuerdo	222	57.51%
Total	386	100.00%

Elaborado por: La autora

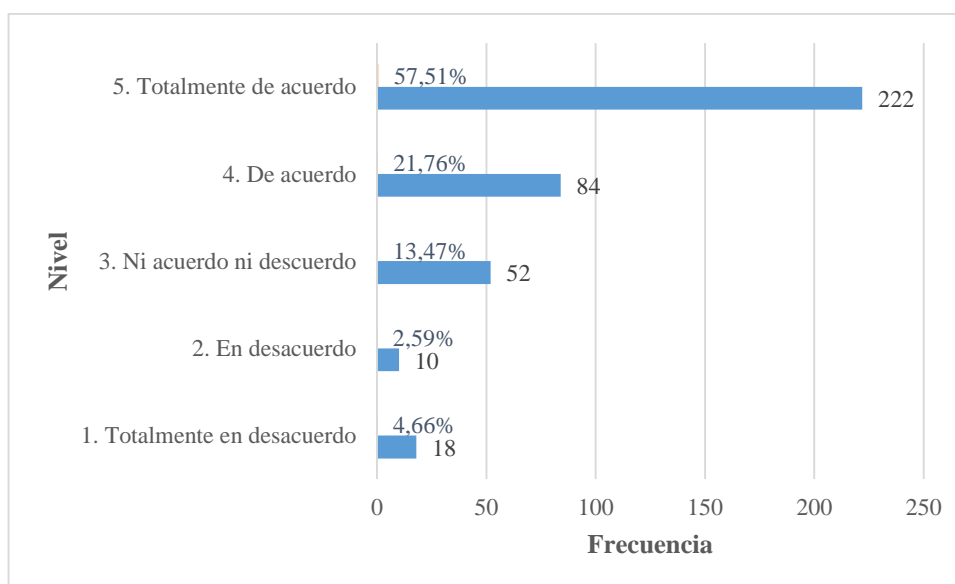


Gráfico 7. Alcanzar los resultados de trabajo

Elaborado por: La autora (2020)

Interpretación: El 57,51% de los docentes encuestados se encuentra totalmente de acuerdo, así como un 21,76% se encuentra de acuerdo en que el director de la carrera está orientado a que se alcancen los resultados en el trabajo. Lo que evidencia que la mayoría de los docentes en un 79,27% percibe que el liderazgo del director se encuentra enfocado en el logro efectivo de las metas, en coincidencia con el Ítem N° 3., existe una clara evidencia que la mayoría de los docentes son adecuadamente motivados a través de un liderazgo directivo de gestión que promueve el logro de los objetivos institucionales con acciones positivas.

6. Existe reconocimiento al trabajo bien realizado por parte de la dirección de la carrera.

Tabla 16. Reconocimiento al trabajo bien realizado

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
1. Totalmente en desacuerdo	34	8.81%
2. En desacuerdo	32	8.29%
3. Ni acuerdo ni desacuerdo	55	14.25%
4. De acuerdo	95	24.61%
5. Totalmente de acuerdo	170	44.04%
Total	386	100.00%

Elaborado por: La autora

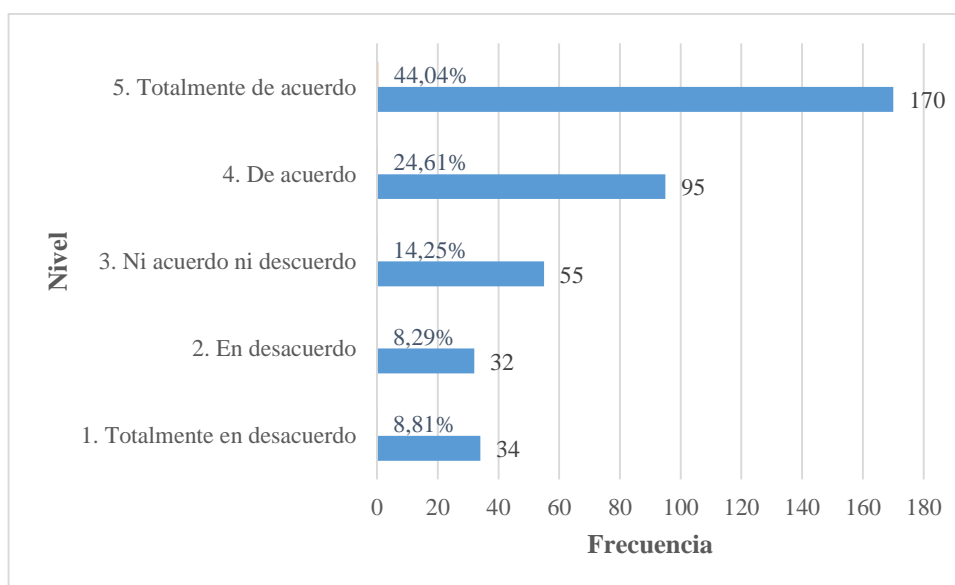


Gráfico 8. Reconocimiento al trabajo bien realizado

Elaborado por: La autora (2020)

Interpretación: Un 44,04% de los docentes afirma encontrarse totalmente de acuerdo y un 24,61% se encuentra de acuerdo en que existe reconocimiento al trabajo bien realizado por parte de la dirección de la carrera. Un total del 68,65% de los docentes perciben obtener por parte de la dirección de la carrera una compensación justa por los esfuerzos de un trabajo bien realizado, a través del reconocimiento. Conjuntamente con el Ítems N° 3, y los resultados del Ítems N° 5 evidencian que el Liderazgo de la dirección no solamente gestiona hacia el logro de los objetivos, si no, que promueve el reconocimiento, lo que implica que la motivación forma parte de los motores que impulsan al clima de la UTC.

7. Se informa periódicamente a los docentes sobre el avance y logros de objetivos

Tabla 17. Avance y logro de objetivos

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
1. Totalmente en desacuerdo	33	8.55%
2. En desacuerdo	33	8.55%
3. Ni acuerdo ni desacuerdo	63	16.32%
4. De acuerdo	118	30.57%
5. Totalmente de acuerdo	139	36.01%
Total	386	100.00%

Elaborado por: La autora

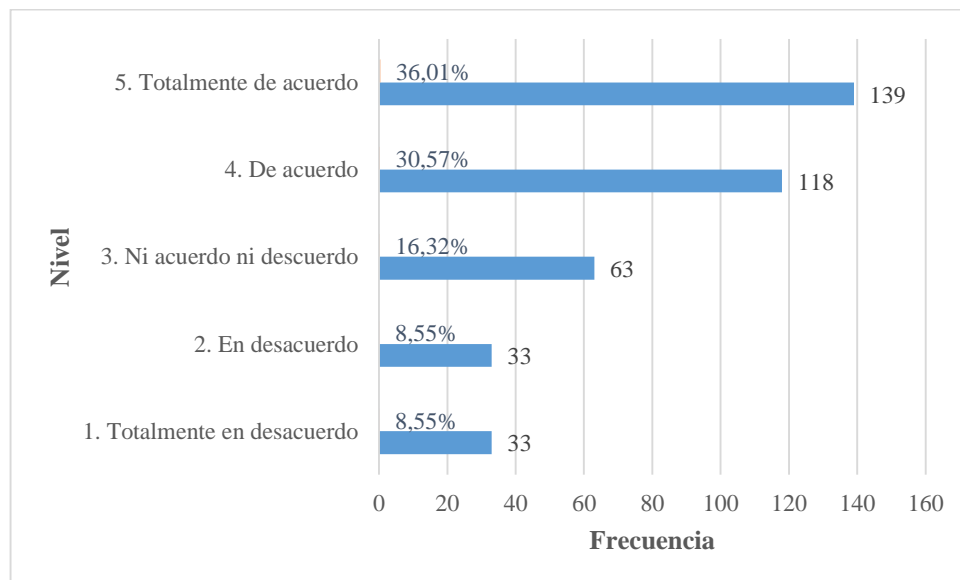


Gráfico 9. Avance y logro de objetivos

Elaborado por: La autora (2020)

Interpretación: El 36,01% de los docentes encuestados afirma estar totalmente de acuerdo en que se informa periódicamente a los docentes sobre el avance y logros de objetivos, un 30,57% también se encuentran de acuerdo. Sumando así un total de 66,58% docentes encuestados que confirman que existe una comunicación abierta y periódica respecto al logro de objetivos. Para el clima organizacional la comunicación es uno de los pilares fundamentales para lograr un ambiente adecuado en el trabajo, esto conduce a decir que en la UTC los docentes reciben a través de sus directivos la información y el reconocimiento de sus logros.

8. Las necesidades laborales básicas de los docentes están siendo satisfechas adecuadamente

Tabla 18. Necesidades laborales básicas

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
1. Totalmente en desacuerdo	13	3.37%
2. En desacuerdo	31	8.03%
3. Ni acuerdo ni desacuerdo	77	19.95%
4. De acuerdo	130	33.68%
5. Totalmente de acuerdo	135	34.97%
Total	386	100.00%

Elaborado por: La autora

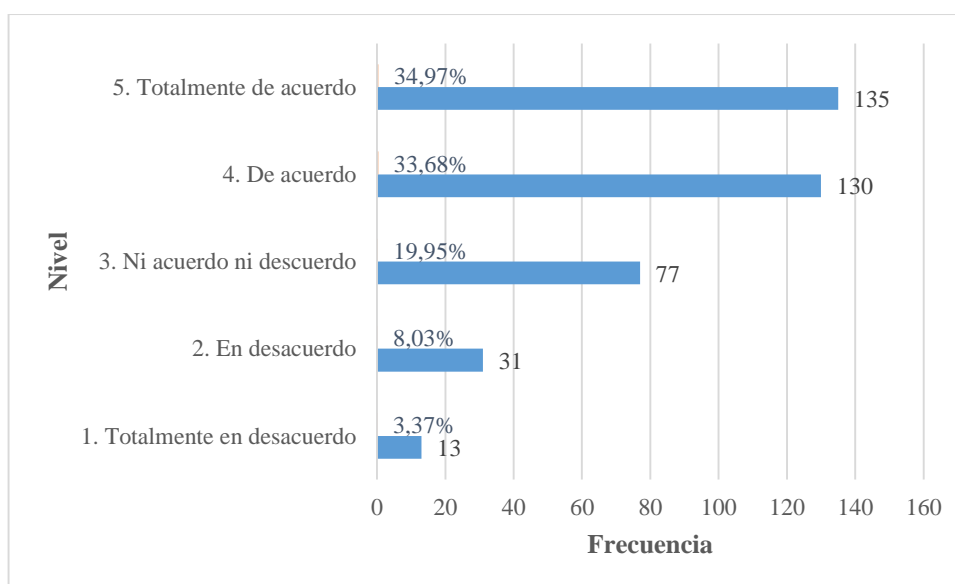


Gráfico 10. Necesidades laborales básicas

Elaborado por: La autora (2020)

Interpretación: Un 34,97% de los docentes encuestados afirma estar totalmente de acuerdo y un 33,68% estar de acuerdo en que las necesidades laborales básicas de los docentes están siendo satisfechas adecuadamente. Esto suma un total de 68,65% de docentes que perciben que sus necesidades básicas laborales como docentes están siendo cubiertas por la UTC, lo que implica que la mayoría considera que las condiciones mínimas indispensables a nivel laboral se cubren con totalidad. Aun cuando esta aseveración o evidencia no garantiza un buen clima laboral, es de importancia que los trabajadores reciban las condiciones laborales adecuadas.

9. El director de la carrera fortalece la confianza entre los docentes

Tabla 19. Fortalecer la confianza

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
1. Totalmente en desacuerdo	18	4.66%
2. En desacuerdo	32	8.29%
3. Ni acuerdo ni desacuerdo	46	11.92%
4. De acuerdo	96	24.87%
5. Totalmente de acuerdo	194	50.26%
Total	386	100.00%

Elaborado por: La autora

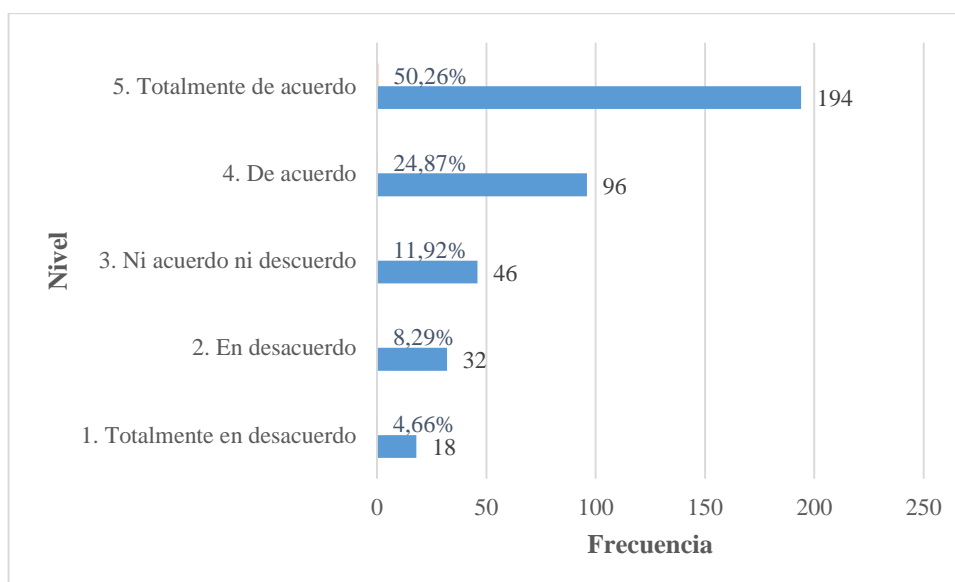


Gráfico 11. Fortalecer la confianza

Elaborado por: La autora (2020)

Interpretación: El 50,26% de los encuestados afirma encontrarse totalmente de acuerdo y un 24,87 se encuentra de acuerdo en que el director de la carrera fortalece la confianza entre los docentes. Con la suma de un total de 75,13% de la mayoría de los docentes que perciben que el liderazgo de su área de trabajo fortalece la confianza, el clima laboral se desarrolla en un ambiente donde se enfoca en los objetivos, se reconoce el esfuerzo y por tanto la mayoría de los docentes reciben un fortalecimiento de la confianza por parte del director de la carrera, contribuyendo positivamente a generar un ambiente laboral óptimo.

10. El director de la carrera exige mucho de los docentes

Tabla 20. Nivel de exigencia

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
1. Totalmente en desacuerdo	19	4.92%
2. En desacuerdo	28	7.25%
3. Ni acuerdo ni desacuerdo	75	19.43%
4. De acuerdo	159	41.19%
5. Totalmente de acuerdo	105	27.20%
Total	386	100.00%

Elaborado por: La autora

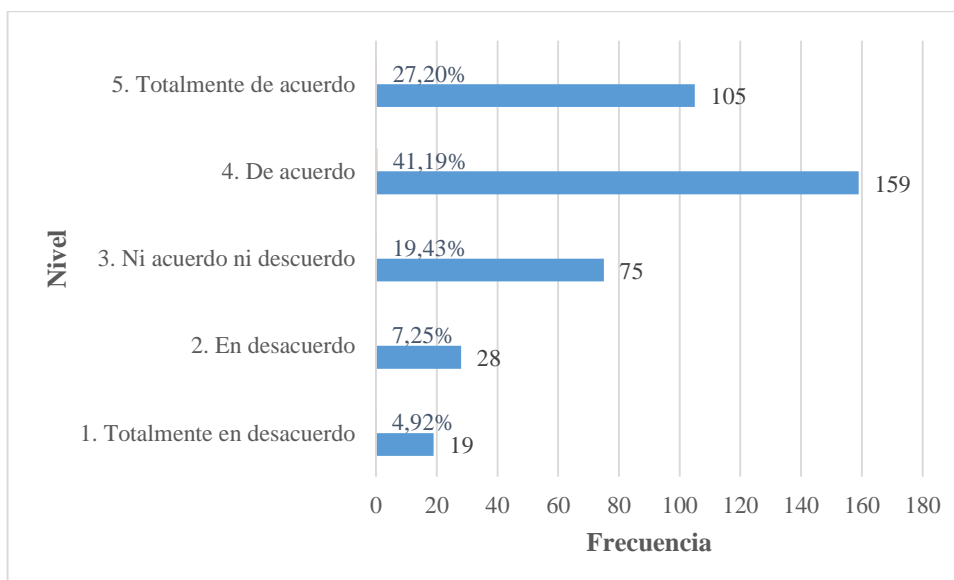


Gráfico 12. Nivel de exigencia

Elaborado por: La autora (2020)

Interpretación: El 41,19 % de los docentes encuestados afirma estar de acuerdo y un 27,20% estar totalmente de acuerdo en que el director de la carrera exige mucho de los docentes. Con la suma de un 68,39% de docentes que consideran que el liderazgo es exigente, lo que implica que dependiendo del nivel y los mecanismos que el director de la carrera utilice para el logro de los objetivos esto puede aumentar, disminuir y abrumar a los docentes, ocasionando niveles de euforia que pueden ser perjudiciales para mantener un clima laboral óptimo.

11. Los compañeros suelen hablar positivamente de la carrera

Tabla 21. Hablar positivamente

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
1. Totalmente en desacuerdo	7	1.81%
2. En desacuerdo	21	5.44%
3. Ni acuerdo ni desacuerdo	47	12.18%
4. De acuerdo	110	28.50%
5. Totalmente de acuerdo	201	52.07%
Total	386	100.00%

Elaborado por: La autora

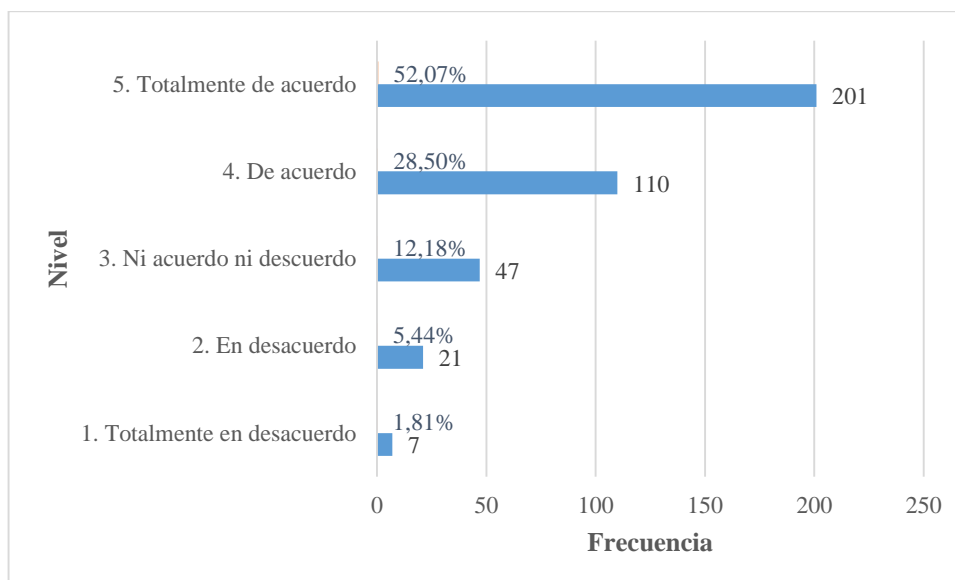


Gráfico 13. Hablar positivamente

Elaborado por: La autora (2020)

Interpretación: El 52.07% de los encuestados se encuentran totalmente de acuerdo y un 28,50% están de acuerdo en que los compañeros suelen hablar positivamente de la carrera. Bajo un total del 80,57% de los docentes que realizan esta afirmación, se evidencia que existe una percepción general de que el ambiente de trabajo es bueno y les gusta. Existe identificación y una disposición positiva con el área de trabajo, lo que favorece el clima laboral.

12. La carrera se preocupa de que el docente reciba capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas de trabajo

Tabla 22. Capacitación adecuada y a tiempo

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
1. Totalmente en desacuerdo	24	6.22%
2. En desacuerdo	34	8.81%
3. Ni acuerdo ni desacuerdo	80	20.73%
4. De acuerdo	114	29.53%
5. Totalmente de acuerdo	134	34.72%
Total	386	100.00%

Elaborado por: La autora

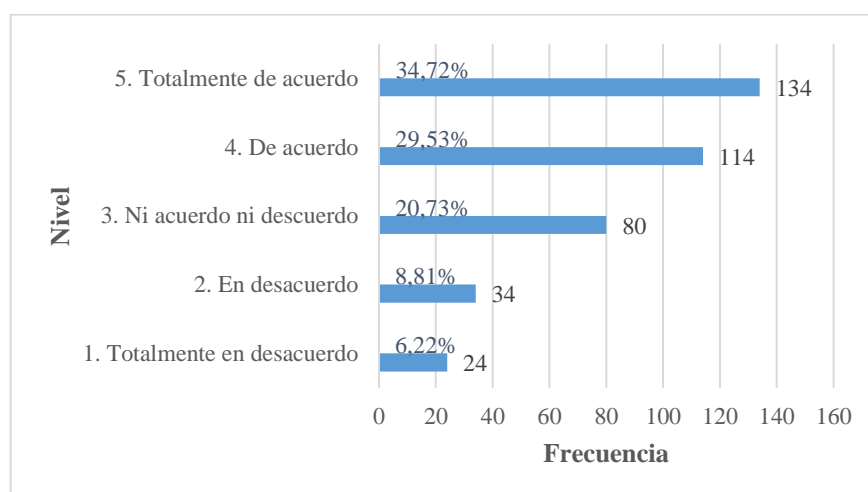


Gráfico 14. Capacitación adecuada y a tiempo

Elaborado por: La autora (2020)

Interpretación: El 34,72% de los docentes encuestados afirma estar totalmente de acuerdo en que la carrera se preocupa que el docente reciba capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas de trabajo, un 29,53% también afirma estar de acuerdo con esta aseveración, lo que suma un total de 64,25%, donde la mayoría percibe que dentro de su área de trabajo se preocupan por que reciban la capacitación adecuada. Para mantener un clima organizacional optimo, es necesario que el personal se encuentre satisfecho con los reconocimientos y atenciones que recibe de sus superiores en el área de trabajo.

13. Se da seguimiento a los objetivos que la carrera se propone

Tabla 23. Seguimiento a los objetivos de la carrera

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
1. Totalmente en desacuerdo	21	5.44%
2. En desacuerdo	27	6.99%
3. Ni acuerdo ni desacuerdo	63	16.32%
4. De acuerdo	120	31.09%
5. Totalmente de acuerdo	155	40.16%
Total	386	100.00%

Elaborado por: La autora

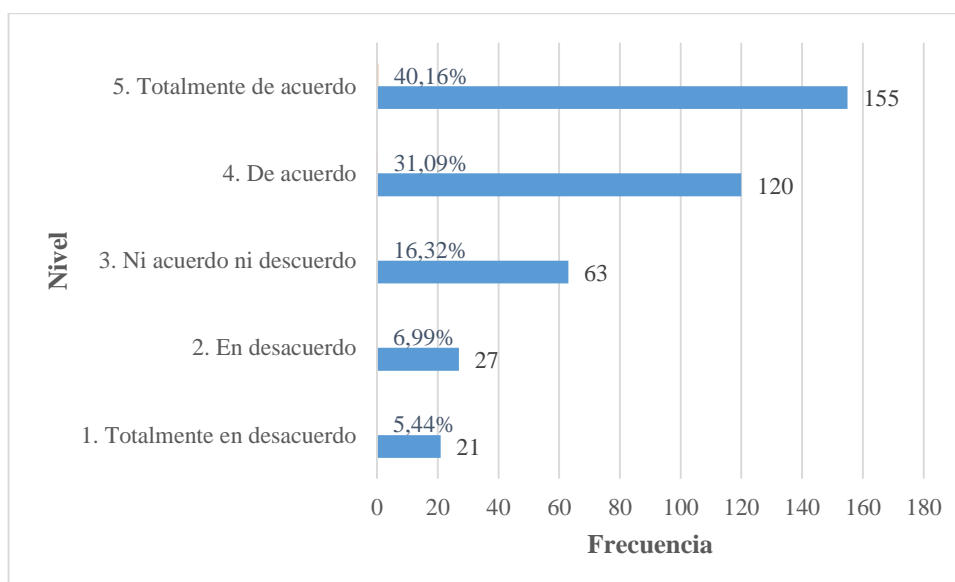


Gráfico 15. Seguimiento a los objetivos de la carrera

Elaborado por: La autora (2020)

Interpretación: El 40,16% de los docentes encuestados se encuentra totalmente de acuerdo en que se le da seguimiento a los objetivos que la carrera se propone, y un 31,09% de los docentes afirma encontrarse de acuerdo con esta aseveración. Lo que reafirma que existe una gestión basada en el cumplimiento de objetivos y los docentes se encuentran totalmente enfocados en ello, gracias a los mecanismos que se utilizan para comunicarlos y alcanzarlos, esto responde a que el clima organizacional goza de un dinamismo enfocado en las metas, lo que responde a un sentido de compromiso institucional, pero es necesario cuidar los extremos, debido a que se puede generar competitividad y un exceso de tareas que pueden perjudicar el ambiente laboral y las relaciones entre los compañeros.

14. Usted se siente parte de la carrera

Tabla 24. Pertenencia

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
1. Totalmente en desacuerdo	7	1.81%
2. En desacuerdo	8	2.07%
3. Ni acuerdo ni desacuerdo	24	6.22%
4. De acuerdo	47	12.18%
5. Totalmente de acuerdo	300	77.72%
Total	386	100.00%

Elaborado por: La autora

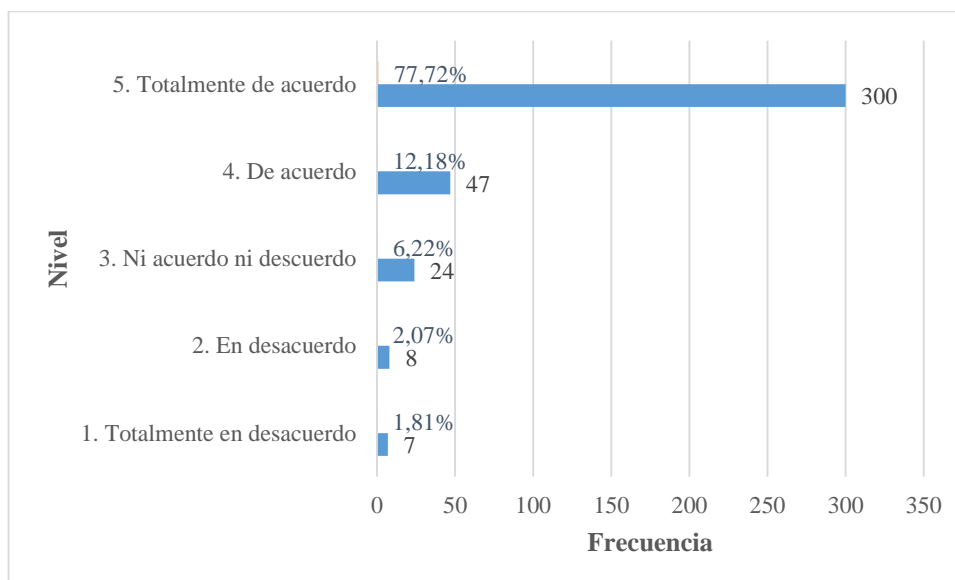


Gráfico 16. Pertenencia

Elaborado por: La autora (2020)

Interpretación: El 77,72% de los encuestados afirma que se encuentra totalmente de acuerdo en que se siente parte de la carrera, un 12,18% también se encuentra de acuerdo con este aserto, sumando un total de 89,90% de los docentes encuestados que se sienten unidos e identificados con su área de trabajo. Dentro del clima organizacional es necesario que el personal experimente un acercamiento y una identificación con la institución y su área de trabajo, solo bajo esta actitud se puede obtener un compromiso con los objetivos, metas y mejoramiento del ambiente de trabajo.

15. Conoce la filosofía y objetivos de la Universidad Técnica de Cotopaxi

Tabla 25. Conocimiento de filosofía y objetivos

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
1. Totalmente en desacuerdo	6	1.55%
2. En desacuerdo	3	0.78%
3. Ni acuerdo ni desacuerdo	18	4.66%
4. De acuerdo	66	17.10%
5. Totalmente de acuerdo	293	75.91%
Total	386	100.00%

Elaborado por: La autora

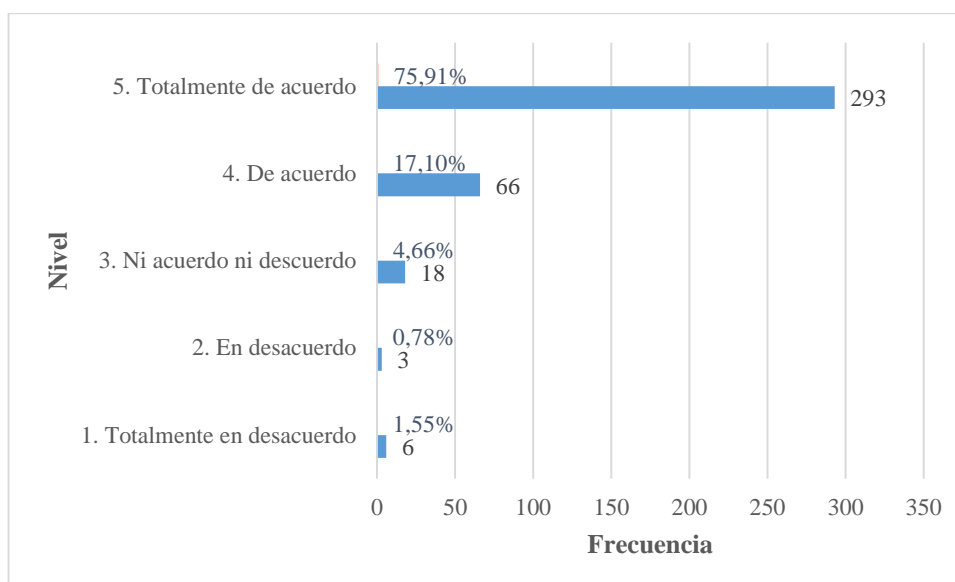


Gráfico 17. Conocimiento de filosofía y objetivos

Elaborado por: La autora (2020)

Interpretación: Un 75,91 % de los encuestados afirma que conoce la filosofía y objetivos de la Universidad Técnica de Cotopaxi, un 17,10% también se encuentra de acuerdo con esta afirmación, sumando un total de 93,01% docentes encuestados que conocen parte de la cultura organizacional de la institución universitaria, lo cual es una muestra de que se promueve o existe comunicación directa o indirecta de la misión, visión, valores y objetivos organizacionales, que son la base para que un clima laboral pueda estructurarse de forma positiva, con sus trabajadores alineados a lo que representa la organización.

16. El trabajo es un reto diario y no una tarea más

Tabla 26. El trabajo es un reto diario

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
1. Totalmente en desacuerdo	6	1.55%
2. En desacuerdo	1	0.26%
3. Ni acuerdo ni desacuerdo	15	3.89%
4. De acuerdo	68	17.62%
5. Totalmente de acuerdo	296	76.68%
Total	386	100.00%

Elaborado por: La autora

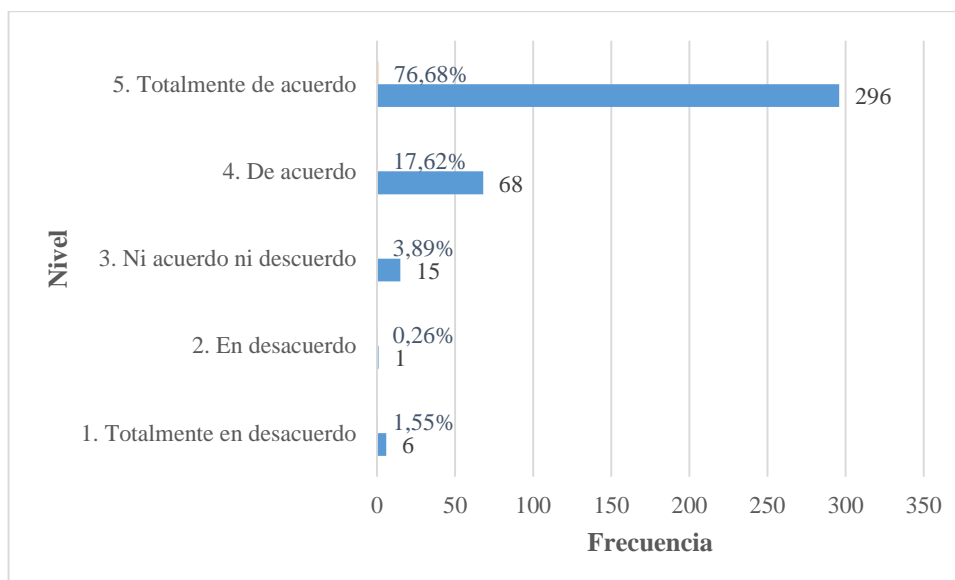


Gráfico 18. El trabajo es un reto diario

Elaborado por: La autora (2020)

Interpretación: El 76,68% de los docentes encuestados coincide en que el trabajo es un reto diario y no una tarea, más encontrándose totalmente de acuerdo, un 17,62% también afirma estar de acuerdo, sumando un total de 94,03% que coincide en que el trabajo en la institución representa un reto diario. Al respecto, si bien es cierto que la rutina puede afectar un clima laboral que requiera novedad y dinamismo, es prudente controlar los niveles exacerbados dentro de las organizaciones, aun pareciendo contradictorio la sobre estimulación y el dinamismo sin control puede ocasionar un desequilibrio en el ambiente laboral que se traduce en un exceso de estrés, discordias y prejuicio en las relaciones laborales.

17. Existe un ambiente de confianza entre los docentes

Tabla 27. Ambiente de confianza

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
1. Totalmente en desacuerdo	13	3.37%
2. En desacuerdo	21	5.44%
3. Ni acuerdo ni desacuerdo	66	17.10%
4. De acuerdo	129	33.42%
5. Totalmente de acuerdo	157	40.67%
Total	386	100.00%

Elaborado por: La autora

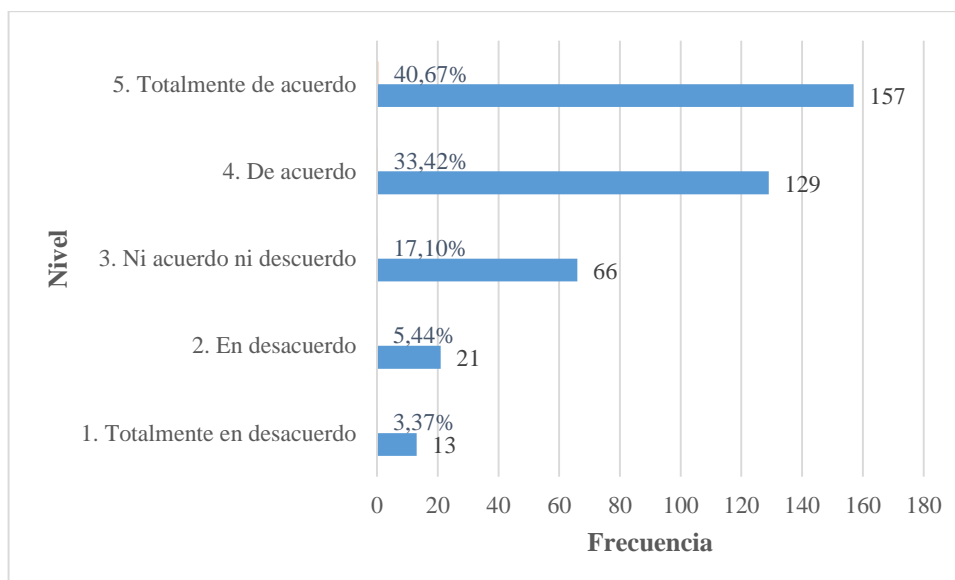


Gráfico 19. Ambiente de confianza

Elaborado por: La autora

Interpretación: Un 40,67% de los docentes encuestados se encuentra totalmente de acuerdo, y un 33,42% de acuerdo en que existe un ambiente de confianza entre los docentes. El total de 74,02% coincide en este valor dentro de las relaciones laborales, que influye positivamente en el clima organizacional. La confianza entre compañeros implica que puede generarse un proceso de cooperación que contribuye al logro de objetivos. Para un clima laboral óptimo es necesario que las relaciones entre compañeros de carrera e institucionales mantengan lazos estrechos que les permitan formar equipos de trabajo de ser necesario y donde la confianza entre ellos sea un valor que se encuentre presente.

18. Se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias personales

Tabla 28. Iniciativas y sugerencias

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
1. Totalmente en desacuerdo	12	3.11%
2. En desacuerdo	32	8.29%
3. Ni acuerdo ni desacuerdo	41	10.62%
4. De acuerdo	129	33.42%
5. Totalmente de acuerdo	172	44.56%
Total	386	100.00%

Elaborado por: La autora

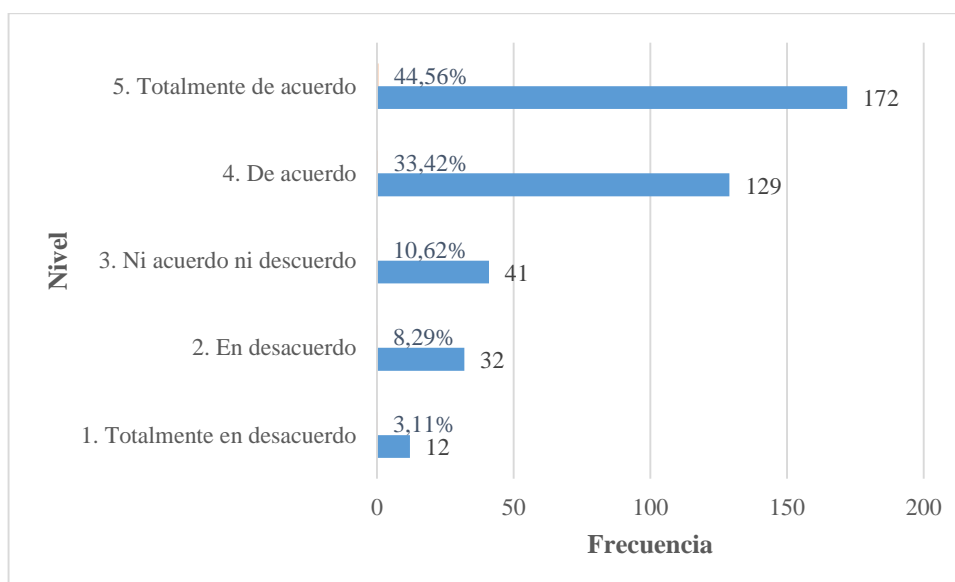


Gráfico 20. Iniciativas y sugerencias

Elaborado por: La autora

Interpretación: El 44,56% de los docentes encuestados afirma se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias personales, asimismo un 33,42% dice estar de acuerdo con esa aseveración. En total un 77,98% coincide en que la institución considera o toma en cuenta las iniciativas o sugerencias de los docentes, lo que acierta en una percepción democrática y participativa en las comunicaciones entre la UTC y los docentes, esto favorece un clima de confianza e integración, donde el personal puede dar sus opiniones y proponer cambios favorables para mejorar su ambiente de trabajo.

19. En la carrera los docentes están orientados a alcanzar los resultados con el trabajo en equipo

Tabla 29. Resultados con el trabajo en equipo

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
1. Totalmente en desacuerdo	19	4.92%
2. En desacuerdo	16	4.15%
3. Ni acuerdo ni desacuerdo	58	15.03%
4. De acuerdo	123	31.87%
5. Totalmente de acuerdo	170	44.04%
Total	386	100.00%

Elaborado por: La autora

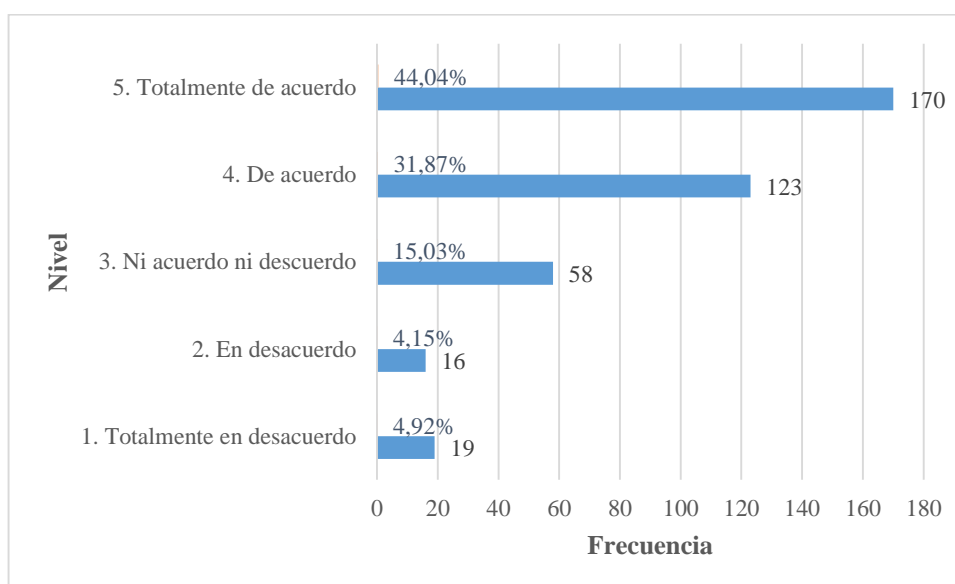


Gráfico 21. Resultados con el trabajo en equipo

Elaborado por: La autora

Interpretación: El 44,04% de los encuestados coincide en encontrarse totalmente de acuerdo, y un 31,87% se encuentra de acuerdo, en que en la carrera los docentes están orientados a alcanzar los resultados con el trabajo en equipo. Esta aseveración conduce a deducir que la institución y particularmente la carrera donde se encuentran adscritos los docentes gestiona en dirección a crear un clima de confianza que incentiva al personal a trabajar en equipo. Para el ambiente laboral el trabajo en equipo suma capacidades y habilidades, lo que genera un valor de competencias en los docentes para realizar y lograr los objetivos institucionales.

20. Se toma en cuenta la opinión de los docentes en las decisiones importantes

Tabla 30. Opinión de los docentes en las decisiones

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
1. Totalmente en desacuerdo	21	5.44%
2. En desacuerdo	21	5.44%
3. Ni acuerdo ni desacuerdo	66	17.10%
4. De acuerdo	111	28.76%
5. Totalmente de acuerdo	167	43.26%
Total	386	100.00%

Elaborado por: La autora

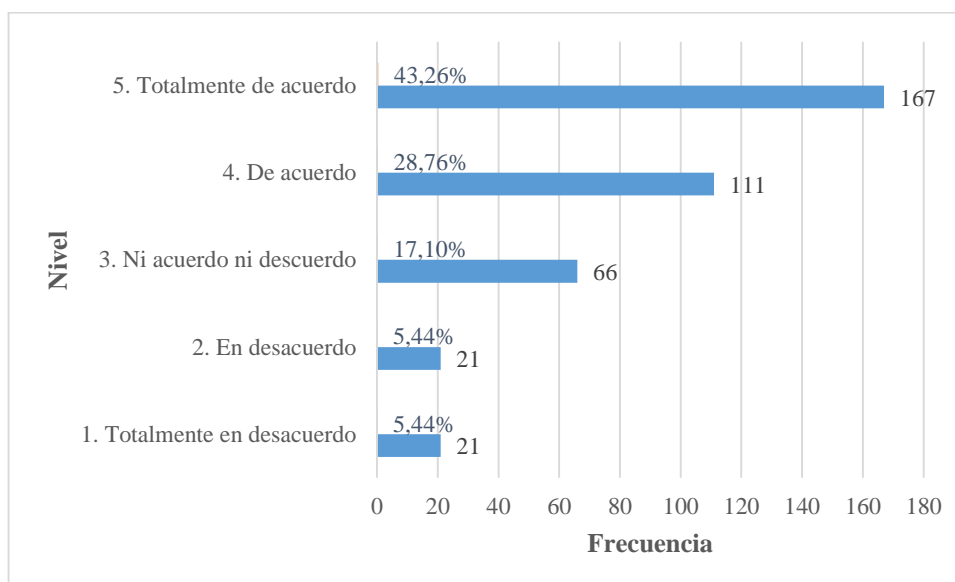


Gráfico 22. Opinión de los docentes en las decisiones

Elaborado por: La autora

Interpretación: El 43,26% de los docentes encuestados afirma encontrarse totalmente de acuerdo, así como un 28,76% se encuentra de acuerdo en que se toma en cuenta la opinión de los docentes en las decisiones importantes. Con un total de 72,02% que coinciden que sus opiniones son consideradas al momento que la UTC toma decisiones importantes, esto confirma que la mayoría del personal percibe que la institución le escucha y toma en cuenta. Para un clima organizacional óptimo, la comunicación es fundamental, principalmente si esta parte de una escucha activa, donde el personal percibe que sus opiniones son importantes y tomadas en cuenta.

21. Las herramientas de trabajo con las que usted como docente cuenta son adecuadas

Tabla 31. Herramientas de trabajo adecuadas

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
1. Totalmente en desacuerdo	10	2.59%
2. En desacuerdo	22	5.70%
3. Ni acuerdo ni desacuerdo	71	18.39%
4. De acuerdo	142	36.79%
5. Totalmente de acuerdo	141	36.53%
Total	386	100.00%

Elaborado por: La autora

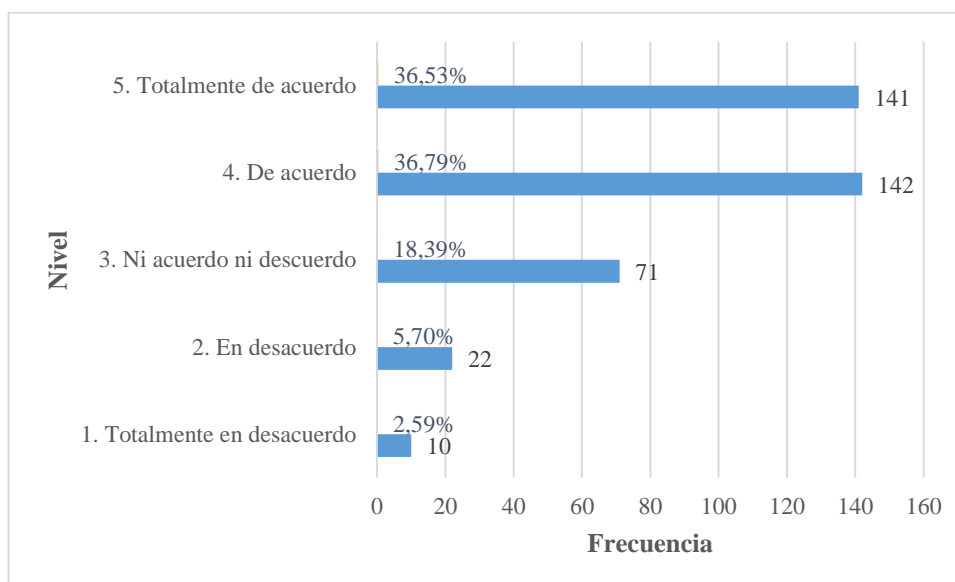


Gráfico 23. Herramientas de trabajo adecuadas

Elaborado por: La autora

Interpretación: El 36,79% de los encuestados coincide en estar de acuerdo, así como un 36,53% se encuentra totalmente de acuerdo en que las herramientas de trabajo con las que cuenta como docente son adecuadas. Sumando un total de 73,32% de coincidencia en que estas si son adecuadas para el trabajo, lo que implica que la UTC se ocupa en facilitar a sus docentes el apoyo necesario para ejercer sus funciones. Esto influye positivamente en un clima laboral óptimo, donde el personal obtiene lo que requiere para desempeñar sus tareas.

Anexo 2. Análisis e Interpretación por dimensiones

Tabla 32. Dimensión 1: Trabajo en equipo

	1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni acuerdo ni desacuerdo	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo	Total
Trabajo en equipo						
Pregunta 2	15	24	84	123	140	386
Pregunta 13	21	27	63	120	155	386
Pregunta 16	6	1	15	68	296	386
Pregunta 19	19	16	58	123	170	386
Sumatoria	61	68	220	434	761	1544
Promedio	15.25	17.00	55.00	108.50	190.25	386
Satisfacción	3.95%	4.40%	14.25%	28.11%	49.29%	100.00%

Elaborado por: La autora

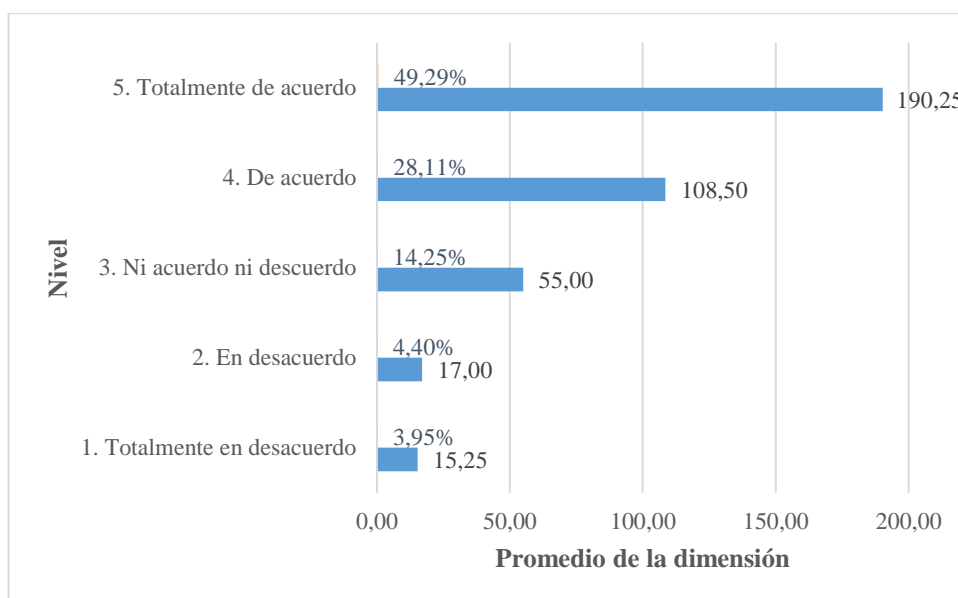


Gráfico 24. Dimensión 1: Trabajo en equipo

Elaborado por: La autora

Interpretación: En la Dimensión Trabajo en Equipo, correspondiente a los resultados de las preguntas 2, 13, 16 y 19, el promedio de los resultados coincide en que un 49,29% de los docentes encuestados se encuentra totalmente de acuerdo y un 28,11% de acuerdo, sumando un total de 77,40% de coincidencia en la existencia de trabajo en equipo dentro de la gestión de la carrera y de la UTC. Un resultado significativo, que pone en evidencia que la institución universitaria incentiva a los docentes al trabajo en equipo. Para el clima organizacional esto

dinamiza las relaciones y contribuye a la construcción de valores agregados tanto para la organización, como para los docentes. En vista que cada uno aporta sus conocimientos, habilidades y destrezas en pro del logro de los objetivos. Mapcal (1988) afirma que esta forma de trabajo es exitosa porque aprovecha los talentos, conocimientos y experiencias del personal para aportar al proceso. En las instituciones educativas se aprovecha el talento de los docentes y la inversión económica que los directivos realizan para mantener un proceso y mentalidad de mejora continua.

Asimismo, incentiva al cambio y a la mejora continua del personal, al cumplir con las metas y objetivos planteados. Ya que se alejan de los procesos tradicionales y conformistas porque se ayudan entre todos por medio de sus experiencias, conocimientos, actitudes y esfuerzos en conjunto. Para López (2007) el trabajo colaborativo fomenta la innovación, la generación de nuevas ideas, la creatividad y promueve la confianza entre pares.

Esto deduce a un resultado positivo para el clima organizacional, ya que se establecen relaciones de confianza, donde los docentes mutuamente comparten sus conocimientos y esto se traduce a un beneficio mayor, que fortalece el desarrollo institucional.

Tabla 33. Dimensión 2: Comunicación

	1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni acuerdo ni desacuerdo	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo	Total
Comunicación						
Pregunta 1	24	21	70	132	139	386
Pregunta 7	33	33	63	118	139	386
Pregunta 15	6	3	18	66	293	386
Sumatoria	63	57	151	316	571	1158
Promedio	21.00	19.00	50.33	105.33	190.33	386
Satisfacción	5%	5%	13%	27%	49%	100%

Elaborado por: La autora

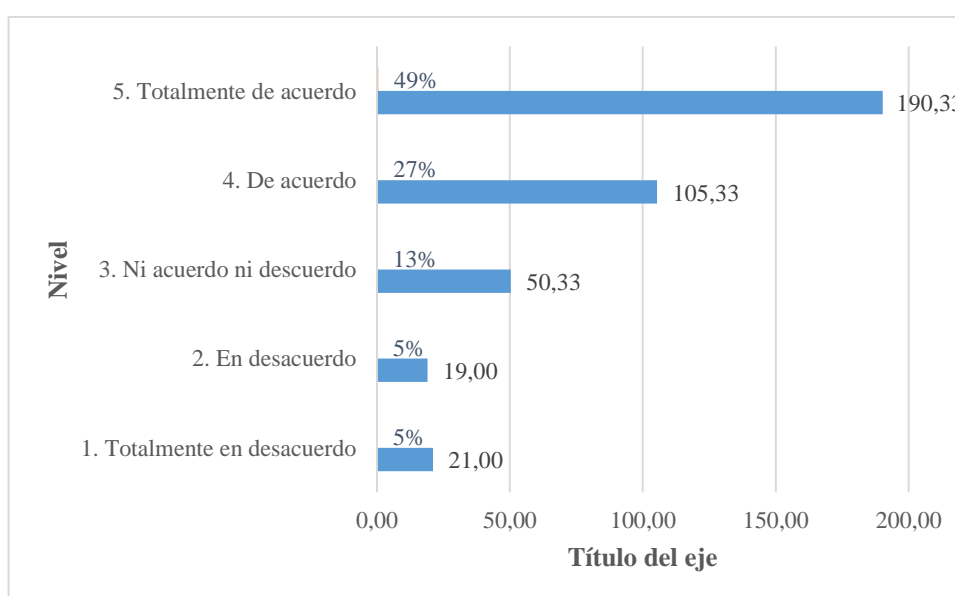


Gráfico 25. Comunicación

Elaborado por: La autora

Interpretación: Respecto a la Dimensión de la Comunicación, en promedio a los resultados de las preguntas 1, 7 y 15; el 49% de los docentes encuestados se encuentran totalmente de acuerdo y el 27% de acuerdo. Sumando un total del 76% que coinciden en que en la carrera a la que están adscritos y en la UTC existe comunicación participativa, democrática y donde se consideran las opiniones de los docentes para la toma de las decisiones importantes.

Aunque si bien es cierto que, corresponde al docente manejar una comunicación clara, precisa para garantizar la comprensión del mensaje por todo el colectivo. La

comunicación es una capacidad para relacionarse con el otro, para escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva y exponer aspectos positivos. De allí que se considere fundamental un docente con dominio de competencias comunicacionales, como habilidad para identificar, sortear las barreras presentadas como obstáculo dificultándole comunicarse con su personal o con el entorno.

Para Gámez (2017), la comunicación está presente en cada momento como una herramienta de trabajo y de relación interpersonal para reconocer su rol en la organización. La comunicación organizacional se fundamenta en alcanzar el desarrollo eficiente del funcionamiento de la organización, cumpliendo con promover una conducta apropiada, motiva a los miembros a realizar sus actividades de la mejor forma, enuncia emociones en la interacción entre los compañeros, al expresar logros, alegría y frustraciones, entre otras y transmite la información adecuadamente para evitar malos entendidos.

Es por ello que, para el clima organizacional, dentro de la Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert (1968) y la tipología. La dimensión de la comunicación juega un papel crucial en las relaciones y la forma en que la institución u organización transmite sus ideas y el receptor, en este caso el personal docente, las recibe, contesta, socializa y transmite.

Tabla 34: Dimensión 3: Igualdad

	1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni acuerdo ni desacuerdo	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo	Total
Igualdad						
Pregunta 17	13	21	66	129	157	386
Pregunta 18	12	32	41	129	172	386
Pregunta 20	21	21	66	111	167	386
Sumatoria	46	74	173	369	496	1158
Promedio	15.33	24.67	57.67	123.00	165.33	386
Satisfacción	4%	6%	15%	32%	43%	100%

Elaborado por: La autora

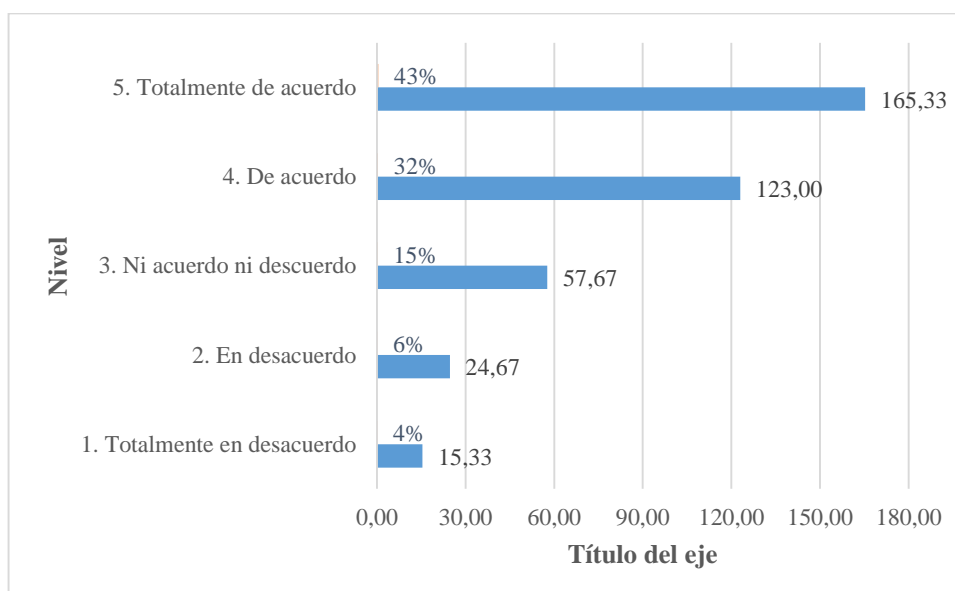


Gráfico 26. Igualdad

Elaborado por: La autora

Interpretación: En la Dimensión Igualdad, definida por los resultados de las preguntas 17, 18 y 20, el promedio de dichos resultados arroja que existe un 43% de coincidencia entre los docentes que dicen estar totalmente de acuerdo y un 32% en los que manifiestan estar de acuerdo. Sumando un total de 75% donde afirman que percibe la igualdad en la gestión de la carrera y la UTC.

Tabla 35. Dimensión 4: Condición física (Infraestructura)

	1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni acuerdo ni desacuerdo	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo	Total
Condición física						2316
Pregunta 8	13	31	77	130	135	386
Pregunta 21	10	22	71	142	141	386
Sumatoria	23	53	148	272	276	772
Promedio	11.50	26.50	74.00	136.00	138.00	386
Satisfacción	3%	7%	19%	35%	36%	100%

Elaborado por: La autora

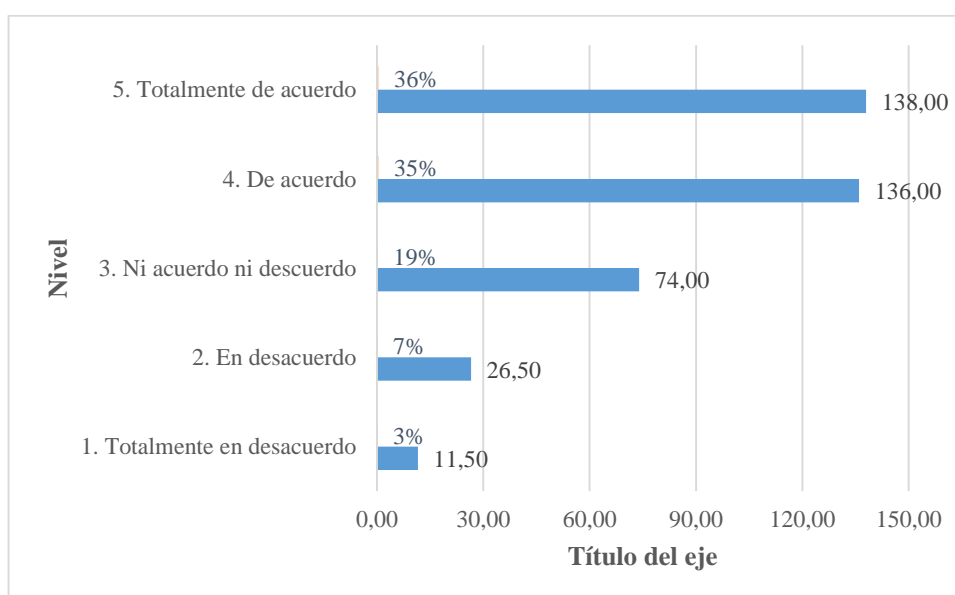


Gráfico 27. Dimensión 4: Condición física (Infraestructura)

Elaborado por: La autora

Interpretación: En la Dimensión de la Condición Física, haciendo referencia a la infraestructura, respecto a los resultados de las preguntas 8 y 21, el 36% de los docentes encuestados se encuentra totalmente de acuerdo y un 35% de acuerdo. Sumando un total de 71% que afirman tener las condiciones mínimas necesarias para ejercer sus funciones y recibir de las instituciones el apoyo en los que respecta a herramientas y condiciones laborales para desempeñar sus funciones.

Esto favorece al clima laboral, en la medida que la UTC designe a su personal docente el espacio acorde para cumplir los objetivos, y estos por consiguiente se sienten comprometidos en hacerlo, el sentido de responsabilidad aumenta y al haber una distribución equitativa y correspondiente de los espacios, las relaciones también mejoran

Tabla 36. Dimensión 5: Liderazgo

	1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni acuerdo ni desacuerdo	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo	Total
Liderazgo						
Pregunta 3	16	21	50	99	200	386
Pregunta 5	18	10	52	84	222	386
Pregunta 9	18	32	46	96	194	386
Pregunta 10	19	28	75	159	105	386
Pregunta 12	24	34	80	114	134	386
Sumatoria	95	125	303	552	855	1930
Promedio	19.00	25.00	60.60	110.40	171.00	386
Satisfacción	5%	6%	16%	29%	44%	100%

Elaborado por: La autora

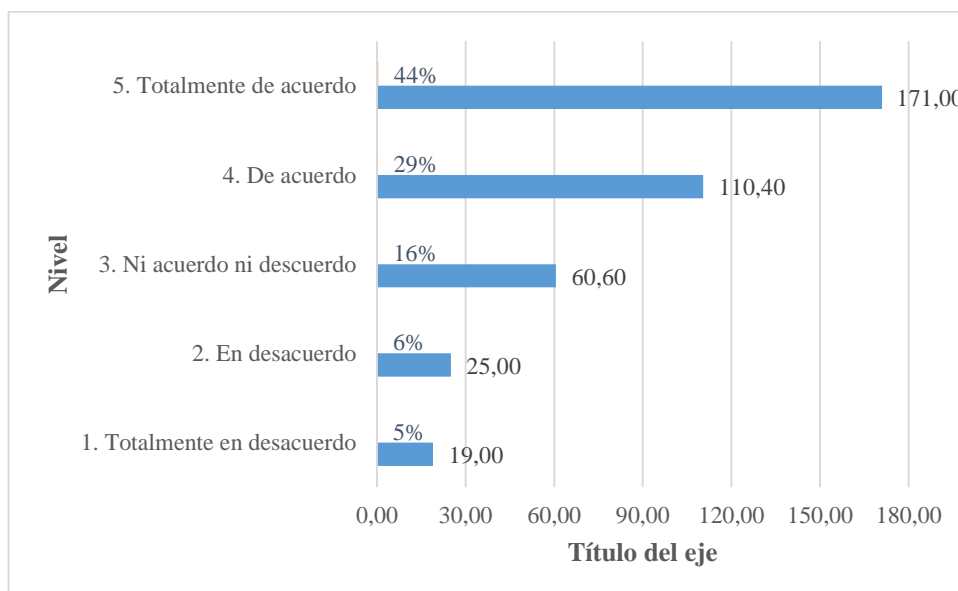


Gráfico 28. Liderazgo

Elaborado por: La autora (2020)

Interpretación: En la Dimensión Liderazgo, en promedio a los resultados correspondientes a las preguntas 3, 5, 9, 10 y 12, el 44% de los docentes afirma estar totalmente de acuerdo y un 29% de acuerdo. En total el 73% coincide en que existe un liderazgo que gestiona hacia la motivación del logro de objetivos, que es participativo, que valora las opiniones en decisiones de importancia, que reconoce el esfuerzo, que comunica los avances, pero que la mayoría de las veces es exigente y que constantemente el trabajo representa un reto.

Bajo estas características la Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert (1968), el clima laboral está definido la relación directa que existe en el comportamiento de los empleados, el comportamiento del líder, institución, organización o gestión administrativa y las condiciones físicas organizacionales que los empleados o el personal percibe.

Es de gran relevancia el protagonismo del líder, que este caso es el director de carrera. Para Martínez (2003). El liderazgo es un factor trascendental en las organizaciones y el adecuado clima de trabajo garantiza un ambiente agradable, resolución de conflictos, mitiga las necesidades en el desenvolvimiento natural de la organización.

Tabla 37. Dimensión 6: Motivación

	1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni acuerdo ni desacuerdo	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo	Total
Motivación						
Pregunta 4	6	21	55	94	210	386
Pregunta 6	34	32	55	95	170	386
Pregunta 11	7	21	47	110	201	386
Pregunta 14	7	8	24	47	300	386
Sumatoria	54	82	181	346	881	1544
Promedio	13.5	20.5	45.25	86.5	220.25	386
Satisfacción	3%	5%	12%	22%	57%	100%

Elaborado por: La autora

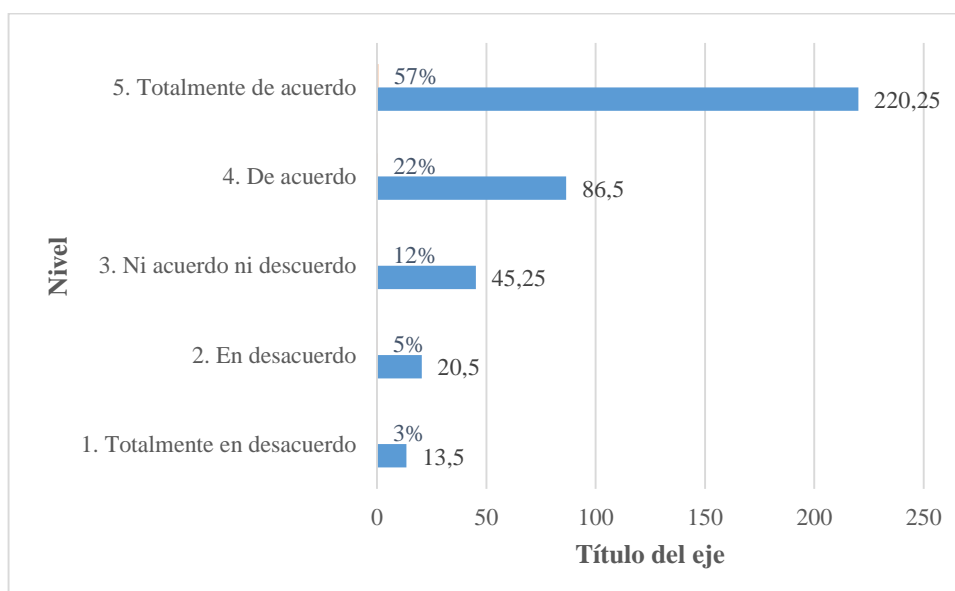


Gráfico 29. Dimensión 6: Motivación

Elaborado por: La autora (2020)

Interpretación: Respecto a la Dimensión de la Motivación, en promedio a los resultados de las preguntas 4, 6, 11 y 14. Un 57% de los docentes encuestados afirma estar totalmente de acuerdo y un 22% de acuerdo. Sumando un total de 79% de coincidencia relacionada con la motivación del personal docente, donde la mayoría expresa que se siente a gusto e identificados con su área de trabajo y con la UTC, asimismo entre ellos existe un dialogo positivo respecto a la carrera.

Para Viñas (2007) las instituciones educativas superiores donde prevalece un buen clima organizacional, son lugares donde estudiantes, docentes, personal

administrativo y de servicio se sienten en un ambiente conforme e inclusive generan una completa satisfacción los egresado y graduados. El clima laboral se fortalece cuando el personal se siente identificado y satisfecho.

ANEXO N° 4
ENTREVISTA APLICADA A LOS DECANOS DE LAS FACULTADES
DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI.

Objetivo: Conocer la realidad del clima organizacional en los docentes de la UTC.

- 1.Cuál es su opinión sobre el clima organizacional en el que se desenvuelven los docentes que conforman la Facultad que usted dirige como Decano.**

- 2. Que dificultades encuentra en el clima organizacional.**

- 3. Cuáles considera que serían los mecanismos de mejora.**

Gracias por su colaboración

ANEXO N° 5

**ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES
DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI.**

Objetivo: Conocer la realidad del clima organizacional en los docentes de la UTC.

Instrucciones: Lea detenidamente cada una de las preguntas y marque con una X según su corresponda:

Edad	
	Menos de 35 años
	Entre 36 y 45
	Entre 46 y 54
	Más de 55

Género	
	Masculino
	Femenino

Estado Civil	
	Soltero/a
	Casado/a
	Divorciado/a
	Viudo/a
	Unión de hecho

Máximo título	
	Maestría
	Doctorado

Auto identificación étnica	
	Afro ecuatoriano/a
	Blanco/a
	Indígena
	Mestizo/a
	Montubio/a
	Mulato/a
	Otro/a.

Posee alguna discapacidad	
	Si
	No

Nacionalidad	
	Especifique: _____

Tipo de discapacidad	
	Especifique: _____
	Ninguna

Experiencia docente	
	Menos de 5 años
	Entre 6 y 15
	Más de 15

Facultad	
	CAREN
	CIYA
	CCAA
	CCHH

Carrera			
	Agroindustrial		Contabilidad y Auditoría
	Veterinaria		Gestión Inform. Gerencial
	Agronomía		Administración de empresas
	Turismo		Diseño Gráfico
	Ambiente		Comunicación
	Sistemas de Información		Educación Inicial
	Electromecánica		Educación Básica
	Industrial		Pedagogía de los idiomas
	Electricidad		

Tipo de docente	
	Titular
	Ocasional

N°	Pregunta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	En la carrera la mayoría de docentes conocen bien las metas.					
2	Existe integración y cooperación entre los docentes de la carrera.					
3	El director de carrera promueve actitudes positivas entre los docentes.					
4	En la carrera los docentes saben que alcanzar los objetivos trae como consecuencias actitudes positivas.					
5	El director de la carrera está orientado a que se alcancen los resultados en el trabajo.					
6	Existe reconocimiento al trabajo bien realizado por parte de la dirección de la carrera.					
7	Se informa periódicamente a los docentes sobre el avance y logros de objetivos.					
8	Las necesidades laborales básicas de los docentes están siendo satisfechas adecuadamente.					
9	El director de la carrera fortalece la confianza entre los docentes.					
10	El director de la carrera exige mucho de los docentes.					
11	Los compañeros suelen hablar positivamente de la carrera.					
12	La carrera se preocupa de que el docente reciba capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas de trabajo.					
13	Se da seguimiento a los objetivos que la carrera se propone.					
14	Usted se siente parte de la carrera.					
15	Conoce la filosofía y objetivos de la Universidad Técnica de Cotopaxi.					
16	El trabajo es un reto diario y no una tarea más.					
17	Existe un ambiente de confianza entre los docentes.					
18	Se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias personales.					
19	En la carrera los docentes están orientados a alcanzar los resultados con el trabajo en equipo.					
20	Se toma en cuenta la opinión de los docentes en las decisiones importantes.					
21	Las herramientas de trabajo con las que usted como docente cuenta son adecuadas.					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N° 5

VALIDACIONES DE LOS EXPERTOS

INFORME DE LA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Latacunga, 03 de febrero de 2020.

En calidad de Docente Investigador de la Universidad Técnica de Cotopaxi, consigno mis datos a continuación:

Nombres y Apellidos:	Diego Enrique Estupiñán Tello
Cédula de ciudadanía:	0501656508
Grado Académico:	Cuarto Nivel
Título académico:	Magister en Gestión de Empresas Mención Pequeñas y Medianas Empresas
Número de registro del SENESCYT:	1079-15-86067583
Años de experiencia laboral:	5 años.

En referencia al proyecto de investigación "*El clima organizacional en el contexto de los docentes de la Universidad Técnica de Cotopaxi*", cuya autora es la Ing. Silvana Elizabeth Palma Balseca con cédula de ciudadanía N° 0503258261; me permito indicar que se han analizado los siguientes parámetros:

Parámetro	Escala	Muy satisfactorio	Satisfactorio	Moderadamente satisfactorio	Poco satisfactorio	Insatisfactorio
Título		✓				
Objetivos de la propuesta		✓				
Justificación		✓				
Fundamentación		✓				
Primera fase de la propuesta:		✓				

Segunda fase de la propuesta:	✓					
Tercera fase de la propuesta	✓					
Conclusiones de la propuesta	✓					

En consecuencia, señalo que la investigación reúne las condiciones necesarias para su implementación, sustento y generación de otros trabajos investigativos relacionados a este proyecto.

Certificado que lo confiero, facultando a la investigadora hacer uso del presente en lo que estime necesario.

Atentamente,



MBA. Diego Enrique Estupiñán Tello
Docente Investigador
Universidad Técnica de Cotopaxi

INFORME DE LA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Latacunga, 04 de febrero de 2020.

En calidad de **Director Técnico Zonal de Apoyo Seguimiento y Regulación del Ministerio de Educación** consigno mis datos a continuación:

Nombres y Apellidos:	Luis Miguel Buenaño López
Cédula de ciudadanía:	1803780343
Grado Académico:	Cuarto Nivel
Título académico:	Magister en Docencia Universitaria y Administración Educativa
Número de registro del SENESCYT:	1045-13-86042260
Años de experiencia laboral:	11 años.

En referencia al proyecto de investigación *"El clima organizacional en el contexto de los docentes de la Universidad Técnica de Cotopaxi"*, cuya autora es la *Ing. Silvana Elizabeth Palma Balseca* con cédula de ciudadanía N° 0503258261; me permito indicar que se han analizado los siguientes parámetros:

Parámetro	Escala	Muy satisfactorio	Satisfactorio	Moderadamente satisfactorio	Poco satisfactorio	In satisfactorio
Título		✓				
Objetivos de la propuesta		✓				
Justificación		✓				
Fundamentación		✓				
Primera fase de la propuesta:		✓				

Segunda fase de la propuesta:	✓				
Tercera fase de la propuesta:	✓				
Conclusiones de la propuesta	✓				

En consecuencia, señalo que la investigación reúne las condiciones necesarias para su implementación, sustento y generación de otros trabajos investigativos relacionados a este proyecto.

Certificado que lo confiero, facultando a la investigadora hacer uso del presente en lo que estime necesario.

Atentamente,



Mgs. Euis Miguel Buenaño López Lcdo.

Director Técnico Zonal de Apoyo Seguimiento y Regulación

Ministerio de Educación



INFORME DE LA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Latacunga, 04 de febrero de 2020.

En calidad de **Analista Provincial Financiero II del Consejo de la Judicatura de Cotopaxi**, consigno mis datos a continuación:

Nombres y Apellidos:	Lina Del Rocío Altamirano Bustos
Cédula de ciudadanía:	0502452287
Grado Académico:	Cuarto Nivel
Título académico:	Magíster en Gestión del Talento Humano
Número de registro del SENESCYT:	1010-2018-1982385
Años de experiencia laboral:	7 años.

En referencia al proyecto de investigación "*El clima organizacional en el contexto de los docentes de la Universidad Técnica de Cotopaxi*", cuya autora es la *Ing. Silvana Elizabeth Palma Balseca* con cédula de ciudadanía N° 0503258261; me permito indicar que se han analizado los siguientes parámetros:

Parámetro	Escala					
		Muy satisfactorio	Satisfactorio	Moderadamente satisfactorio	Poco satisfactorio	Inatisfactorio
Título		✓				
Objetivos de la propuesta		✓				
Justificación		✓				
Fundamentación		✓				
Primera fase de la propuesta:		✓				

Segunda fase de la propuesta:	✓				
Tercera fase de la propuesta:	✓				
Conclusiones de la propuesta	✓				

En consecuencia, señalo que la investigación reúne las condiciones necesarias para su implementación, sustento y generación de otros trabajos investigativos relacionados a este proyecto.

Certificado que lo confiero, facultando a la investigadora hacer uso del presente en lo que estime necesario.

Atentamente,

LAltamiranoB

Mg. Lina Del Rocío Altamirano Bustos
Analista Provincial Financiero II
Consejo de la Judicatura de Cotopaxi