



# ESPE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

## **Estudio de la Percepción del Clima Organizacional en la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE y su influencia en el Comportamiento Organizacional**

Bautista Toapanta, Mónica Alexandra; Cevallos Villaruel, Esteban David; Fonseca Arellano, César Daniel; Granada Paspuel, Allison Valeria; Quiroz Guallichico, Alex Xavier; Salazar Caicedo, Edwin Germanico y Tualombo Gualotuña, Silvia Carolina.

Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio

Carrera de Ingeniería en Mercadotecnia

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero en Mercadotecnia

PhD. García Aguilar, Juanita del Carmen

29 de septiembre del 2020



## Document Information

---

Analyzed document	ESTUDIO DE LA PERCEPCION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL y COMPORTAMIENTO LABORAL_VF-22de AGOSTO del 2020.docx (D78071336)
Submitted	8/23/2020 12:38:00 AM
Submitted by	Juanita del Carmen Garcia Aguilar
Submitter email	jcgarcia@espe.edu.ec
Similarity	1%
Analysis address	jcgarcia.espe@analysis.arkund.com

## Sources included in the report

---

<b>W</b>	URL: <a href="https://docplayer.es/123104508-Facultad-de-ciencias-economicas-y-administrativas-c...">https://docplayer.es/123104508-Facultad-de-ciencias-economicas-y-administrativas-c...</a> Fetched: 11/19/2019 1:06:05 AM	 7
<b>W</b>	URL: <a href="https://docplayer.es/92718910-Universidad-mayor-de-san-andres.html">https://docplayer.es/92718910-Universidad-mayor-de-san-andres.html</a> Fetched: 12/5/2019 4:36:33 PM	 2
<b>W</b>	URL: <a href="https://www.gestiopolis.com/teoria-de-sistemas/">https://www.gestiopolis.com/teoria-de-sistemas/</a> Fetched: 8/23/2020 12:46:00 AM	 7
<b>W</b>	URL: <a href="https://core.ac.uk/download/pdf/55531391.pdf">https://core.ac.uk/download/pdf/55531391.pdf</a> Fetched: 6/2/2020 7:03:33 AM	 1
<b>W</b>	URL: <a href="https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/5812/68302267.pdf?sequence=1...">https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/5812/68302267.pdf?sequence=1 ...</a> Fetched: 2/10/2020 9:43:50 PM	 1

Firma

.....  
García Aguilar, Juanita del Carmen  
**DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
DEL COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA**

**CERTIFICACIÓN**

Certifico que el trabajo de Titulación, **"Estudio de la Percepción del Clima Organizacional en la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE y su influencia en el Comportamiento Organizacional"**, fue realizado por los señores, **Bautista Toapanta, Mónica Alexandra; Cevallos Villaruel, Esteban David; Fonseca Arellano, César Daniel; Granada Paspuel, Allison Valeria; Quiroz Guallichico, Alex Xavier; Salazar Caicedo, Edwin Germanico y Tualombo Gualotuña, Silvia Carolina**; el cual ha sido revisado y analizado en su totalidad por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto cumple con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permite acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 26 de Febrero del 2021

Firma:

**García Aguilar, Juanita del Carmen**  
C.C. 1712615325



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
DEL COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA**

**RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA**

Nosotros, **Bautista Toapanta, Mónica Alexandra; Cevallos Villarruel, Esteban David; Fonseca Arellano, César Daniel; Granada Paspuel, Allison Valeria; Quiroz Guallichico, Alex Xavier; Salazar Caicedo, Edwin Germanico y Tualombo Gualotuña, Silvia Carolina;** con cédulas de ciudadanía n° 1722816624, n° 1721137154, n° 1720889649, n° 1750549311, n° 1722272661, n° 1003998273 y n° 1724046576, declaramos que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: **"Estudio de la Percepción del Clima Organizacional en la Universidad de las Fuerzas Armadas-Espe y su influencia en el Comportamiento Organizacional "**, es de nuestra autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos, y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales, de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

**Sangolquí, 26 de Febrero del 2021**

.....  
**Bautista Toapanta, Mónica Alexandra**  
C.C.:1722816624

.....  
**Cevallos Villarruel, Esteban David**  
C.C.: 1721137154

.....  
**Fonseca Arellano, Cesar Daniel**  
C.C.:1720889649

.....  
**Granada Paspuel, Valeria Granada**  
C.C.:1750549311

.....  
**Quiroz Guallichico, Alex Xavier**  
C.C.:1722272661



Firmado electrónicamente por:  
**EDWIN GERMANICO  
SALAZAR CAICEDO**

.....  
**Salazar Caicedo, Edwin Germanico**  
C.C.:1003998273

.....  
**Tualombo Gualotuña, Silvia Carolina**  
C.C.:1724046576



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
DEL COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA**

**AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN**

Nosotros **Bautista Toapanta, Mónica Alexandra; Cevallos Villaruel, Esteban David; Fonseca Arellano, César Daniel; Granada Paspuel, Allison Valeria; Quiroz Guallichico, Alex Xavier; Salazar Caicedo, Edwin Germanico y Tualombo Gualotuña, Silvia Carolina;** con cédulas de ciudadanía n° 1722816624, n° 1721137154, n° 1720889649, n° 1750549311, n° 1722272661, n° 1003998273 y n° 1724046576, autorizamos a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: "**Estudio de la Percepción del Clima Organizacional en la Universidad de las Fuerzas Armadas-Espe y su influencia en el Comportamiento Organizacional**", en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra responsabilidad.

**Sangolquí, 26 de Febrero del 2021**

.....  
**Bautista Toapanta, Mónica Alexandra**  
C.C.:1722816624

.....  
**Cevallos Villarruel, Esteban David**  
C.C.: 1721137154

.....  
**Fonseca Arellano, Cesar Daniel**  
C.C.:1720889649

.....  
**Granada Paspuel, Valeria Granada**  
C.C.:1750549311

.....  
**Quiroz Guallichico, Alex Xavier**  
C.C.:1722272661



Firmado electrónicamente por:  
**EDWIN GERMANICO  
SALAZAR CAICEDO**

.....  
**Salazar Caicedo, Edwin Germanico**  
C.C.:1003998273

.....  
**Tualombo Gualotuña, Silvia Carolina**  
C.C.:1724046576

**Dedicatorias**

A Dios, que me cuida en cada paso que doy, que me da la salud y sabiduría para seguir adelante.

A mis padres Rodrigo Bautista y Martha Toapanta que son lo más valioso de mi vida, porque siempre me han alentado, apoyado y convertido en quién soy ahora, que, con todo su amor, ternura, paciencia, sacrificio y su lucha incansable, he logrado cumplir mis objetivos, nunca duden que los amo mucho y todo lo que haga es por ustedes, son mi máxima inspiración y mi razón para continuar. A mis hermanos que siempre han sido un apoyo incondicional y un motivo más para superarme.

**Mónica Alexandra Bautista Toapanta**

Agradezco a gracias a Dios, mis padres y mis hermanos. A Dios por cuidare y darme la fortaleza para nunca rendirme. A mi madre quien es mi pilar y motor de vida, gracias por siempre darme las fuerzas para salir a delante y ser una persona de bien. A mi hermano Roberto por ser mi ejemplo a seguir y siempre alentarme, a pesar de los obstáculos y adversidades. A mi hermana Mayra por apoyarme y motivarme, gracias por darme las fuerzas de superación, a mi hermano Paul enseñarme lo valioso de la vida, son los mejores. A mi padre Héctor por darme la vida y estar siempre pendiente de mí, los llevo en mi corazón.

**Esteban David Cevallos Villarruel**

A Dios, por su fidelidad y sus promesas cumplidas. Por la inteligencia y las fuerzas que día a día nos regala y por la misericordia que tiene con cada uno de nosotros.

A mis padres y hermano, por su infinito amor, apoyo y comprensión.

A mi novia por ser de gran ayuda en este proyecto.

**César Daniel Fonseca Arellano**

A Dios por la sabiduría, fortaleza e infinita bondad, a mi madre Silvana Paspuel por su entrega, sacrificio, amor y por ser la forjadora de la persona que soy ahora, a mi padre Manuel Granada

por su brindarme su sabiduría, a mi hija Zoe por ser el motor de mi vida, a mi abuelita Blanquita por su cariño, a mi mejor amigo Edwin por su incondicional amistad, a Mónica, Antonio y Marco por todo su apoyo y a mi familia por sus anhelos de verme crecer.

**Allison Valeria Granada Paspuel**

Un millón de gracias a la única persona del mundo que siempre estará conmigo en las buenas y en las malas, de corazón te digo gracias, MAMÁ, a mis hermanos en especial que con su apoyo han sido de gran ayuda durante todo este proceso, a mis mejores amigas Sofía y Betsy por todos los momentos que hemos compartido y a todas las personas que con una pequeña parte hicieron que este sueño se haga realidad.

**Alex Xavier Quiroz Guallichico**

Primeramente, a Dios, por la salud y la sabiduría para seguir adelante en el camino de la vida, a mis padres por el apoyo incondicional y sus buenos deseos rogando y encomendando siempre a Dios por mí, a mi abuelita por ser el ejemplo a seguir, a mis tíos que siempre están ahí apoyando en cualquier situación y sus buenas palabras de ánimo y fuerza, a los amigos verdaderos que lo impulsan a uno a ser cada día mejor, siempre contando con su mano amiga en cualquier caso que se presente, sin pedir nada a cambio.

**Edwin Germanico Salazar Caicedo**

Dedico la tesis a mis pilares fundamentales, a mi Padre Héctor Tualombo que desde el cielo junto a Dios nos está cuidando, por ser un ejemplo a seguir al mostrarme que rendirse jamás es una opción, a mi Madre Nely Gualotuña por todo el apoyo que me ha brindado durante todo este tiempo. A mi esposo Luis Luna y a nuestra hija Monserath Luna por darme la fortaleza para superarme como profesional. En estas pocas líneas les quiero agradecer por toda la confianza, la paciencia, el esfuerzo y la predisposición que me ha permitido alcanzar uno de mis sueños.

**Silvia Carolina Tualombo Gualotuña**

**Agradecimiento**

Queremos agradecer a nuestros padres, quienes durante todo nuestro proceso de formación han sido la principal motivación para cumplir cada uno de nuestros objetivos. Y a todas las personas que durante este tiempo han compartido una parte de sus vidas con nosotros.

A nuestros docentes, quienes impartieron sus conocimientos para formarnos como grandes profesionales para el futuro, un sincero y especial agradecimiento a nuestra tutora la Dra. Juanita del Carmen García por su orientación, apoyo y paciencia durante la elaboración del proyecto. Al Tcrn. Carlos Estrella Paredes, Dra. Edith Molina, Ing. Alejandro Galvis, en conjunto con la Unidad de Planificación y Desarrollo Institucional y la Unidad de Talento Humano, los cuales han formado parte de esta investigación para que se complete de manera exitosa y satisfactoria.

Gracias a nuestra alma mater, la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE, por todos los años a disposición de cada uno de nosotros, sin duda marcará un antes y un después en nuestra vida académica y profesional.

**Mónica Bautista, Esteban Cevallos, Daniel Fonseca, Valeria Granada,**

**Alex Quiroz, Edwin Salazar, Carolina Tualombo**



## Índice de contenidos

<b>Dedicatorias.....</b>	<b>6</b>
<b>Agradecimiento .....</b>	<b>8</b>
<b>Índice de contenidos .....</b>	<b>9</b>
<b>Índice de tablas.....</b>	<b>12</b>
<b>Índice de figuras.....</b>	<b>13</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>16</b>
<b>Capítulo I .....</b>	<b>17</b>
Introducción .....	17
Planteamiento del Problema.....	18
Justificación.....	19
Objetivos .....	20
<b>Objetivo General. ....</b>	<b>20</b>
<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>20</b>
Hipótesis .....	20
Estructura de la Tesis .....	21
<b>Capítulo II .....</b>	<b>24</b>
Marco teórico.....	24
<b>Teorías del Clima Organizacional. ....</b>	<b>24</b>
<b>Teoría Clásica (1950-1960) .....</b>	<b>24</b>
<b>Teoría Sistémica Organizacional (1951-1960) .....</b>	<b>27</b>
<b>Teoría de los Dos Factores (1959) .....</b>	<b>29</b>
<b>Teorías de la “X” y “Y” (1960).....</b>	<b>32</b>
<b>Teoría de las necesidades de McClelland (1961) .....</b>	<b>35</b>

<b>Teorías de Comportamiento Organizacional</b> .....	43
<b>Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow (1940)</b> .....	43
<b>Teoría de Likert (1946)</b> .....	45
<b>Teoría de la Decisión e Incertidumbre (1950)</b> .....	47
<b>Teoría de Relaciones Humanas (1950)</b> .....	48
<b>Teoría de los Sistemas (1950-1968)</b> .....	49
Modelos de Investigación .....	52
<b>Modelo de Clima Organizacional</b> .....	52
<b>Modelo de Valores por Competencia (MVC)</b> .....	52
<i>Adhocracia–Sistema abierto</i> .....	53
<i>Clan-Relaciones Humanas</i> .....	54
<i>Jerarquía-Procesos internos</i> .....	55
<i>Mercado-Metas relacionales</i> .....	56
<b>Modelo de Comportamiento Organizacional</b> .....	57
<b>Modelo Básico de Comportamiento Organizacional Fase I</b> .....	57
<b>Modelo Básico de Comportamiento Organizacional Fase II</b> .....	61
Marco Referencial .....	72
<b>Variable independiente Clima Organizacional</b> .....	72
<b>Variable dependiente Comportamiento Organizacional</b> .....	74
<b>Variable Clima Organizacional-Comportamiento Organizacional</b> .....	75
Marco Conceptual.....	77
<b>Clima Organizacional</b> .....	77
<b>Comportamiento Organizacional</b> .....	79
<b>Capítulo III</b> .....	<b>83</b>

Historia de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE .....	83
Marco Legal.....	89
<b>Planificación Estratégica</b> .....	92
<b>Situación Actual</b> .....	96
<b>Capítulo IV</b> .....	<b>98</b>
Metodología.....	98
<b>Tipología de la Investigación</b> .....	99
<b>Enfoque de la Investigación</b> .....	99
<b>Alcance de la investigación</b> .....	100
<b>Variables de la investigación</b> .....	102
<b>Hipótesis de la investigación</b> .....	102
<b>Matriz de Operacionalización de Variables</b> .....	102
<b>Diseño de la investigación</b> .....	105
<b>Instrumentos de recolección de información</b> .....	106
Encuesta .....	106
<b>Población de estudio</b> .....	117
<b>Tratamiento y procesamiento de la Información</b> .....	118
<b>Interpretación y Presentación de la Información</b> .....	123
<b>Capítulo V</b> .....	<b>126</b>
Resultados de la Investigación .....	126
<b>Introducción</b> .....	126
<b>Informe de resultados Clima Organizacional</b> .....	126
<b>Informe de resultados Comportamiento Organizacional</b> .....	134
<b>Correlación entre el Clima y Comportamiento Organizacional</b> .....	138

<b>Capítulo VI</b> .....	<b>141</b>
Propuesta .....	141
<b>Psicología Transpersonal Integral</b> .....	141
<b>Relación entre Coaching y Psicoterapia</b> .....	141
<b>Capítulo VII</b> .....	<b>162</b>
Conclusiones y recomendaciones .....	162
<b>Conclusiones</b> .....	162
<b>Recomendaciones:</b> .....	167
<b>Referencias</b> .....	<b>169</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>186</b>

### Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> Estructura de la Tesis.....	21
<b>Tabla 2</b> Teorías de Clima Organizacional.....	39
<b>Tabla 3</b> Teorías de Comportamiento Organizacional .....	50
<b>Tabla 4</b> Normativa Legal del Ecuador.....	90
<b>Tabla 5</b> Marco legal ESPE .....	91
<b>Tabla 6</b> Tipología de investigación .....	99
<b>Tabla 7</b> Definición de Variables.....	102
<b>Tabla 8</b> Matriz de Operacionalización de Variables .....	103
<b>Tabla 9</b> Dimensiones e Indicadores de la Encuesta.....	107
<b>Tabla 10</b> Evaluadores para la validación de la encuesta .....	115
<b>Tabla 11</b> Muestra por sedes y régimen laboral.....	118

<b>Tabla 12</b> Rangos de Aceptación KMO .....	121
<b>Tabla 13</b> Correlación de Pearson .....	123
<b>Tabla 14</b> Matriz de componente rotado Clima Organizacional .....	127
<b>Tabla 15</b> Matriz de componente rotado Cultura Clan .....	129
<b>Tabla 16</b> Matriz de componente rotado Cultura Jerárquica .....	133
<b>Tabla 17</b> Matriz de componente rotado Comportamiento Organizacional .....	135
<b>Tabla 18</b> Correlaciones de Clima y Comportamiento Organizacional .....	138
<b>Tabla 19</b> Correlaciones de Clima Organizacional según Cultura Clan y Jerárquica vs. Comportamiento Organizacional .....	139
<b>Tabla 20</b> Plan de Acción Propuesto .....	144

### Índice de figuras

<b>Figura 1:</b> 14 Principios de la Administración por Henry Fayol (1917).....	26
<b>Figura 2:</b> Teoría Sistémica Organizacional de Katz y Kahn .....	28
<b>Figura 3:</b> Teoría de los Dos Factores de Herzberg .....	30
<b>Figura 4:</b> Ejemplos de Motivación e Higiene .....	31
<b>Figura 5:</b> Teoría de la “X” y “Y” de McGregor.....	33
<b>Figura 6:</b> Teoría de las necesidades de McClelland.....	36
<b>Figura 7:</b> Principales teorías para desarrollo del Clima Organizacional cronológicamente .....	43
<b>Figura 8:</b> Pirámide de las Necesidades de Maslow .....	44
<b>Figura 9:</b> Principales teorías para desarrollo del Comportamiento Organizacional cronológicamente .....	51
<b>Figura 10:</b> Modelo de Valores por Competencia.....	53
<b>Figura 11:</b> Modelo Básico de Comportamiento Organizacional Fase 1 .....	58

<b>Figura 12:</b> Modelo de Comportamiento Organizacional .....	62
<b>Figura 13:</b> Línea de Tiempo de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.....	84
<b>Figura 14:</b> Mapa Estratégico de la ESPE .....	94
<b>Figura 15:</b> Red Organizacional de la ESPE .....	95
<b>Figura 16:</b> Diagrama de Recolección de información .....	119
<b>Figura 17:</b> Diagrama de Tabulación de Datos.....	125
<b>Figura 18:</b> Representación gráfica telaraña de dimensiones de Clima Organizacional .....	127
<b>Figura 19:</b> Representación gráfica de la Cultura Clan o Relaciones Humanas .....	130
<b>Figura 20:</b> Representación gráfica de la Cultura Jerárquica o Procesos Internos.....	133
<b>Figura 21:</b> Representación gráfica de telaraña de los niveles de Comportamiento de la Universidad .....	136

## **Resumen**

El objetivo principal del proyecto es realizar un estudio de la percepción del Clima Organizacional en la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE y su influencia en el Comportamiento Organizacional. Con una metodología de enfoque mixto, que incorpora datos cualitativos y cuantitativos, es una investigación no experimental de corte transversal, correlacional y exploratorio. La población de estudio consta de Personal Docente, Servidores públicos, Trabajadores del Código de Trabajo y Personal Directivo Militar, que conforman un total de 1.981 personas, de las cuales se aplicó una muestra intencional de 1099 colaboradores, distribuidos en las distintas sedes de la Universidad. Para conocer la influencia de las variables de estudio, se emplearon los métodos estadísticos: Análisis Factorial y Correlación de Pearson. Los resultados obtenidos confirman que el Clima Organizacional influye fuerte, directa y significativamente en el Comportamiento Organizacional. Finalmente se elabora una propuesta de plan de acción para crear un cambio en los colaboradores de la UFA-ESPE.

### **Palabras clave:**

- **CLIMA ORGANIZACIONAL**
- **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**
- **PERCEPCIÓN**

### **Abstract**

The main object from the Project is to carry out a study about the perception from the Organizational Climate of the Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE and its influence's Organizational Behavior. Focused on a mixed methodology, which incorporates qualities and quantities data, it is a non-cross-sectional experimental investigation, correlational and exploratory. The study population come together with Teachers, Public Servers, Labor code workers and Military Management Staff, who make up a total of 1.981 people, in which they were an intentional sample of 1099 helpers, which were distributed in different headquarters around the University. In order to know the influences of study variables, it was developed with statistics methods: Factorial Analysis and Pearson Correlation. The obtained results confirm that the Organizational Climate influences strong, direct and significantly in the Organizational Behavior. Finally, it is elaborated a proposal action plan to create a change in the helpers of the UFA-ESPE.

#### **Kye words:**

- **ORGANIZATIONAL BEHAVIOR**
- **ORGANIZATIONAL CLIMATE**
- **PERCEPTION**



## Capítulo I

### Introducción

Las organizaciones actualmente se conforman por individuos y las relaciones interpersonales que poseen el objetivo de desempeñar correctamente las acciones que influyan para alcanzar los objetivos organizacionales, es necesario tratar de entender el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de la organización. Por lo que permite mejorar la eficacia y el alcance de los objetivos propuestos por cada empresa en general, este comportamiento se da debido a la cultura organizacional que en ellas prevalece. Por ello es necesario conocer las percepciones que posee el colaborador como un reflejo de las características del clima organizacional, ya que tienden a influir en las actitudes y comportamiento de los empleados, siendo de suma importancia elaborar un diagnóstico del Clima organizacional (variable independiente) y su influencia en el Comportamiento Organizacional (variable dependiente).

Se ha dado inicio a la presente investigación para realizar un estudio de la percepción del Clima Organizacional en la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE y su influencia en el Comportamiento Organizacional del personal para dar respuesta al problema existente, utilizando como base el Modelo de Valores por Competencia y el Modelo de Comportamiento Organizacional. Para el diagnóstico correspondiente se aplicará las técnicas de recolección de datos cuantitativa, a través de encuestas al personal docente, servidores públicos, trabajadores del código de trabajo, personal directivo militar, los cuales conforman un total de 1.981 personas, distribuidas entre las sedes de ESPE-Matriz (Sangolquí), ESPE Latacunga, IASA I (Sangolquí) y ESPE Sto. Domingo.

### **Planteamiento del Problema**

Existe un gran interés por determinar la percepción de las personas que trabajan en una organización; ya que el clima organizacional es el reflejo de su comportamiento al momento de desempeñar sus funciones en la institución.

El objetivo de cada colaborador generalmente es cubrir sus necesidades económicas, pero también sus prioridades son el crecimiento personal y desarrollo profesional. Son influidos por su entorno, por lo que adoptan ciertas conductas de manera positiva o negativamente en el cumplimiento de sus metas, y a la vez en el desarrollo correcto de sus actividades.

Se presentan distintos problemas en las organizaciones que ofrecen servicios de educación superior, los cuales van directamente relacionados con sus colaboradores, por ende, es necesario conocer aquellos factores que influyen en el correcto desenvolvimiento laboral, su productividad y el desempeño de sus funciones individuales y grupales.

La existencia de estas situaciones, tanto positivas como negativas en el clima organizacional, pueden darse por la falta de comunicación departamental, empatía y compañerismo o a su vez la carencia de liderazgo de sus jefes, los cuales no desempeñan correctamente la distribución de responsabilidades, creando malestar, inconformidad o enemistad entre los colaboradores por una mala toma de decisiones frente a los procesos existentes en sus unidades.

Así mismo, es necesario entender que las habilidades y aptitudes individuales, no son la única garantía para que la organización sea exitosa, sino que es necesario identificar las características de los mismos para motivar, satisfacer y alentarlos a un desenvolvimiento eficaz, mejorando así la productividad e incentivando una mejora continua dentro de la organización. Con la fundamentación revisada, surge el desarrollo del presente estudio con la finalidad de responder,

la siguiente pregunta, ¿Cuál es la percepción del Clima Organizacional en la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE y su influencia en el comportamiento organizacional?

### **Justificación**

La necesidad de analizar el clima organizacional nos permite estudiar la percepción que tienen los colaboradores de una organización frente al entorno que lo rodea, por ende, es necesario conocer si se sienten cómodos realizando sus funciones y actividades. Puesto que, la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, es una prestigiosa institución educativa caracterizada como una de las mejores a nivel nacional, por lo cual es necesario que se mantenga a todos sus colaboradores trabajando de manera eficiente, logrando que todos se sientan satisfechos, tanto de forma individual como grupal, ya que podría tener un efecto en un comportamiento que puede afectar en los procesos internos y en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La presente investigación sobre la percepción del clima organizacional en la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE nos permitirá conocer cuál es la influencia del clima organizacional en el comportamiento de sus colaboradores, considerando que un clima positivo y favorable es adecuado porque nos brinda una estabilidad del personal y ayudar a cumplir con la planificación estratégica de la institución.

El estudio nos proporcionará una retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales y conocer las actitudes y conductas de los miembros de la estructura organizacional en todas las áreas en las que se desenvuelven, es importante conocer que debido a la gran cantidad de clientes internos de la UFA- ESPE, es necesario tener bien establecidos los aspectos que puedan causar conflictos internos, por lo que amerita investigar el clima organizacional en el que se desenvuelven los colaboradores, ya que de esto depende el éxito general de la institución. Mediante el uso del Modelo de Valores en Competencia

podremos medir el Clima Organizacional en la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE y con la aplicación del Modelo Básico de Comportamiento Organizacional, determinaremos el comportamiento organizacional, para la obtención real de datos que nos indiquen las falencias de las mismas.

### **Objetivos**

#### **Objetivo General.**

Realizar un estudio de la percepción del Clima Organizacional en la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE y su influencia en el Comportamiento Organizacional.

#### **Objetivos Específicos.**

- Aplicar el marco teórico para hacer un estudio del Comportamiento y el Clima Organizacional.
- Caracterizar el Modelo de Valores por Competencia y el Modelo de Comportamiento Organizacional.
- Realizar un diagnóstico del Clima Organizacional y el Comportamiento Organizacional de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
- Determinar si el Clima Organizacional influye en el Comportamiento Organizacional en la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
- Proponer un plan de acción para el mejoramiento del Clima Organizacional de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.

### **Hipótesis**

1.-El Clima Organizacional de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE se enmarca en una Cultura Jerárquica o de Procesos Internos.

2.-El Comportamiento Organizacional de la comunidad universitaria se enmarca en el Plano de los Sistemas de la Organización.

3.-El Clima Organizacional influye de manera fuerte, directa y significativa en el Comportamiento Organizacional.

### Estructura de la Tesis

La presente investigación abarca siete capítulos, en los que se detallan el procedimiento realizado para dar cumplimiento a los objetivos planteados. En la Tabla 1. Se presenta la estructura de cada capítulo y su relación con los objetivos e hipótesis planteadas.

**Tabla 1**

*Estructura de la Tesis*

Capítulo	Contenido	Objetivo	Hipótesis
Introducción	-Planteamiento del Problema -Justificación -Objetivo General -Objetivos específicos	Ninguna	Ninguna
	-Teorías de soporte de Clima y Comportamiento Organizacional	OE1: Aplicar el marco teórico para hacer un estudio del Comportamiento y el Clima Organizacional.	Ninguna
Marco Teórico	-Modelo de Investigación de Clima Organizacional: Modelo de Valores por competencia.	OE2: Caracterizar el Modelo de Valores por Competencia y el Modelo de Comportamiento Organizacional.	Ninguna
	-Modelo de Investigación de Comportamiento Organizacional		
	-Marco Referencial de las variables de Clima y Comportamiento Organizacional	Ninguna	Ninguna
	-Marco Conceptual de Clima y Comportamiento Organizacional	Ninguna	Ninguna

Capítulo	Contenido	Objetivo	Hipótesis
Historia de la Universidad de Las Fuerzas Armadas – ESPE	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Origen</li> <li>-Inicios 1936</li> <li>-Transformación 1984</li> <li>-Ingreso de alumnos civiles 1972</li> <li>-Nacimiento de la ESPE</li> <li>-Marco Legal</li> <li>-Planificación Estratégica</li> <li>-Red Organizacional</li> <li>-Situación Actual</li> </ul>	Ninguna	Ninguna
Metodología de la Investigación	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tipología</li> <li>-Enfoque</li> <li>-Alcance</li> <li>-Variables de Investigación</li> <li>-Hipótesis de la Investigación</li> <li>-Matriz de Operacionalización de Variables</li> <li>-Diseño de la Investigación</li> <li>-Instrumento de recolección de Información</li> <li>-Validación del instrumento de recolección de información</li> <li>-Población de estudio</li> <li>-Muestra</li> <li>-Tratamiento y procesamiento de la información</li> <li>-Análisis factorial exploratorio</li> <li>-Prueba KMO</li> <li>-Prueba Esfericidad de Barlet</li> <li>-Interpretación y presentación de la información</li> </ul>	Ninguna	Ninguna
Resultados de la Investigación	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Diagnóstico del Clima Organizacional.</li> <li>-Análisis del Clima Organizacional por tipo de Cultura</li> <li>-Diagnóstico del Comportamiento Organizacional</li> <li>-Análisis de correlación entre Clima y Comportamiento Organizacional</li> </ul>	<p>OE3-Realizar un diagnóstico del Clima Organizacional y el Comportamiento Organizacional de la UFA-ESPE.</p> <p>OE4-Determinar si el Clima Organizacional influye en el Comportamiento Organizacional en la UFA-ESPE.</p>	<p>H1: El Clima Organizacional de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE se enmarca en una Cultura Jerárquica o de Procesos Internos.</p> <p>H2: El Comportamiento Organizacional de la comunidad</p>

Capítulo	Contenido	Objetivo	Hipótesis
			universitaria se enmarca en el Plano de los Sistemas de la Organización.
			H3: El Clima Organizacional influye de manera fuerte, directa y significativa en el Comportamiento Organizacional.
Propuesta Plan de Acción	-Psicología Transpersonal Integral	OE5-Proponer un plan de acción para el mejoramiento del Clima Organizacional de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.	Ninguna
Conclusiones y Recomendaciones	Conclusiones Recomendaciones		

*Nota:* Descripción del contenido de la tesis.

## Capítulo II

### Marco teórico

En el presente capítulo se dará un recorrido documental de los términos que se manejarán dentro de la investigación y de las principales teorías que contribuyen a la conceptualización del constructo de la variable, clima organizacional, así como de la variable, comportamiento organizacional, siendo estas variables las que serán sometidas a un análisis a través del Modelo de Valores por Competencia para Clima Organizacional y el Modelo de Comportamiento Organizacional.

### Teorías del Clima Organizacional.

#### Teoría Clásica (1950-1960)

Partiendo del fenómeno social, la llamada revolución industrial es un proceso que se desarrolla a finales del siglo XVIII llegando a su auge y expansión a finales del siglo XIX e inicios del siglo XX en América del Norte y el viejo continente de Europa, este suceso se ancla con el Clima Organizacional por la aparición de numerosas organizaciones y su interacción directa con los obreros para el trabajo-producción, dentro de un sistema cerrado denominado así por las largas jornadas laborales y la consideración hombre-máquina como igual, esto acompañado de sobre explotación laboral, marcando un clima no favorable para los colaboradores, dando paso a la administración científica y la teoría clásica que se centra en las en la formalidad en cuanto a la estructura de las asociaciones y las relaciones con los trabajadores (Marx, 1867).

La administración científica propuesta por Taylor (1911), quien postula la división de trabajo, medio por el cual explota al trabajador considerándolo como máquina, evidenciándose un clima negativo dentro de la organización, centrándose principalmente en los elementos generadores de valor a través del manejo de tiempos cronometrados para cada una de las actividades de



trabajo, eliminando movimientos lentos e inútiles, donde la empresa aumenta su productividad ganando más por menos, es decir, el sistema Taylor aplicado en las organizaciones, bajaba los costos de producción reduciendo los salarios de los trabajadores ocasionando que produzcan más para ganar más y así les alcance su salario, esto provocaría plantones y huelgas para aquellas empresas que utilizaban el denominado Sistema Taylor.

A este postulado continúa la teoría clásica de la administración, considerada a su vez como corriente Fayolista haciendo renombre a su creador Henry Fayol, el mismo que se enfoca en un sistema integral, ya que para él es de gran importancia señalar todos los roles de la empresa, siendo así que consideraba importante tanto vender, producir, así como cuidar de todos los bienes que poseen las empresas, dando como resultado un sistema dependiente de sus clientes internos.

Una de las principales características de esta teoría menciona la importancia de manejar procesos dentro de la organización para el cumplimiento eficiente de los objetivos, característica propia de un clima sumamente estricto y pegado a sus normas. Siendo inflexibles frente a sus trabajadores, puesto que es considerado de forma obligatoria establecerse en un orden, dando prioridad al poder de los jefes, el liderazgo y conocimientos específicos del área en el que se desenvuelven y a la vez con juicios o conductas pertenecientes a una autoridad que en todas las organizaciones debe existir (Brunet, 2004)

Como se observa en la Figura 1, la Teoría Clásica Fayolista define esencialmente los pilares de las estructuras empresariales, aquellos que garantizan la eficiencia y eficacia de todas las unidades organizacionales, de forma grupal e individual, con respecto al clima organizacional, el cual todavía sigue siendo rígido y no favorable para los trabajadores porque se centra en la formalidad de las empresas más que en sus recursos humanos, centrándose en reforzar los

procesos administrativos como; La planificación, organización, dirección y control, los cuales abarcan principios fundamentales para el buen direccionamiento del mismo, siendo uno de los más influyentes hasta la actualidad (Terry & Franklin, 1985).

**Figura 1**

*14 principios de la Administración por Henry Fayol (1917)*

<b>Clasificación de trabajo</b>	Relación y desempeño de actividades de los trabajadores en función de su especialización.	<b>Centralización.</b>	Empleados empoderados
<b>Jefaturas</b>	El liderazgo en la cadena de mando para ejecución y planificación de actividades	<b>Jerarquía</b>	Se sigue el orden en la cadena de mando desde el nivel bajo que es el operativo al nivel más alto que es la gerencia.
<b>Comportamiento</b>	Respetar las políticas de la empresa en todos sus ámbitos, forma de vestir, códigos de ética, procesos.	<b>Orden</b>	Cada trabajador ocupará el cargo que le corresponde
<b>Unidades de Dirección</b>	El logro de objetivos a nivel de grupo	<b>Equidad</b>	Las jefaturas deben establecer buenas relaciones con sus empleados y equitativos con sus trabajadores
<b>Unidades de Mando</b>	El seguimiento y control de operaciones dentro de la cadena de mando.	<b>Estabilidad de los Trabajadores</b>	Retención del personal
<b>Compromiso con la empresa</b>	El empleado se compromete con la empresa	<b>Iniciativa</b>	Tomar en cuenta las opiniones de los empleados
<b>Compensaciones</b>	La remuneración en su función de competitividad y productividad	<b>Espiritu de equipo</b>	Todos deben ayudarse y apoyarse entre si

Si bien estos 14 principios se conciben dentro de un sistema cerrado, estos marcarán la pauta para enfocarse en los sistemas abiertos con la finalidad de que las organizaciones no solo se preocupen por ser más productivas, a través de la explotación mano del hombre, lo cual se enmarca dentro de un clima que no es propicio para los trabajadores y que se fundamenta en el abuso para llegar a considerarse como una organización eficiente (Encalada, 2016), siendo así que la teoría clásica aporta una gran importancia a la estructura de las organizaciones, fomentando su formalidad con procesos lógicos establecidos, en los que todas las empresas

deben consolidarse. Por otra parte, es necesario mencionar que, en el presente estudio, la teoría clásica, se ve reflejada por poseer tramos de control y una autoridad que asume responsabilidades de mando, fomentando de esta manera al clima organizacional a base de un orden.

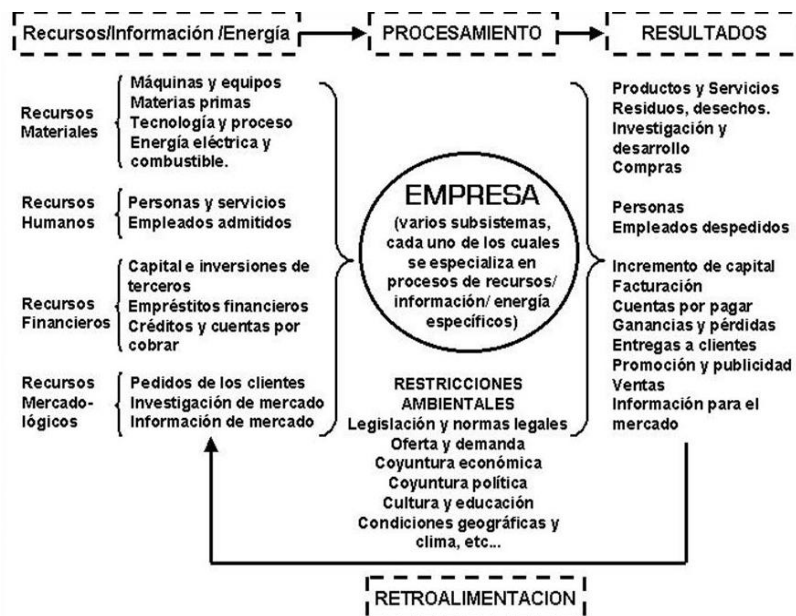
### **Teoría Sistémica Organizacional (1951-1960)**

Robert Katz y Daniel Kahn, fundadores de la teoría sistémica organizacional desarrollado en los años 1950, definen el modelo como un sistema abierto dentro de las organizaciones, evolucionado así del sistema cerrado propuesto por el Taylorismo y el Fayolismo. El sistema abierto explica que las organizaciones comprenden al Clima Organizacional dentro de un concepto sistémico integrado el cual se vuelve un ambiente menos rígido para los trabajadores porque se lo deja de considerar como una máquina y se le toma en cuenta a la persona como un recurso humano, preocupándose de esta manera en los colaboradores, posibilitando la toma de decisiones asertiva en las prácticas y políticas administrativas, de la misma forma en el uso de la tecnología, el seguimiento y desenvolvimiento adecuado de los procesos (Parsons, 1951).

La concepción de un Sistema Abierto, lo convierte en un plano más amplio, refiriéndose a la apertura de organizaciones fundamentándose en el factor humano, causando una mejora al clima organizacional para los trabajadores como se puede ver en la Figura 2 la representación de la teoría de Sistemas tanto los recursos materiales y los recursos humanos ya se ven claramente diferenciados, consecutivamente acompañado de la retroalimentación, siendo un mecanismo de mejora a la comunicación, los procesos y relaciones con los colaboradores dentro del enfoque sistémico organizacional (Chaparro, 2006).

Figura 2

*Teoría Sistémica Organizacional de Katz y Kahn*



*Fuente:* (Castilla Cárdenas, 2013)

El Clima Organizacional esta interrelacionado con los subsistemas de la organización los cuales son las entradas, los procesos y las salidas, donde los actores principales son las personas que interactúan entre sí en un entorno organizacional siguiendo los acondicionamientos dictados por los diferentes niveles, conteniendo variedad de inclinaciones y personalidades, detectados a través de la retroalimentación, favoreciendo la correcta asignación de roles, funciones y normativas organizacionales (Rubén, Arturo, & Rocío, 2007).

A su vez se plantea que las organizaciones están compuestas de partes interdependientes que no se pueden comprender como aspecto aislado, sino mediante una relación sistémica que contiene a toda la empresa, adicionalmente cualquier que sea el cambio en alguna de las partes de una organización implica una reestructuración a nivel sistémico, razón por la cual las organizaciones, deben hacer mayor realce a aquellos sistemas abiertos para mantenerse en un

medio social que cada día se vuelve más competitivo, y que a su vez se mantenga equilibrado y dinámico, adaptándose así a las condiciones que posee cada clima organizacional existente. (Holguin, 2011).

Por lo que el aporte de la teoría organizacional de sistemas constituye el conjunto de factores sumamente dependientes entre sí, tanto los sistemas sociales como sistemas humanos y tecnológicos, por ende hace referencia a las entradas que pueden ser tanto el recurso humano, material y económico, entre otras necesarias para concretar un objetivo, al analizar esta teoría, con respecto al presente estudio, se observa que los procesos se manejan mediante un sistema abierto con dimensiones que abarcan todos los recursos interdependientes, ya que si una parte del proceso es modificado, los restantes deben ser alterados, teniendo tendencia al cambio para su reestructura, lo cual se puede convertir en un factor que altere al clima organizacional (Moreno, 2012).

### **Teoría de los Dos Factores (1959)**

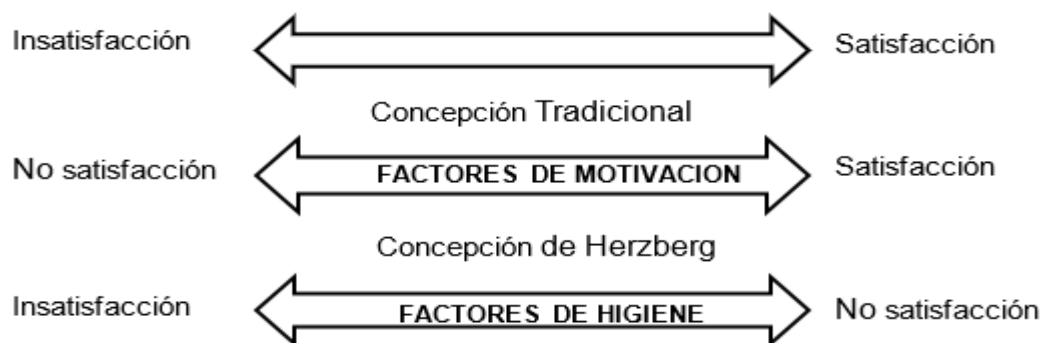
Frederick Irving Herzberg, estudió en una Universidad de Nueva York, el cual durante la Segunda Guerra Mundial tuvo que dejar sus estudios para alistarse en el ejército de los Estados Unidos, en 1956 regresó a su país tras concluir con la guerra, el mismo que culminó su carrera académica y se convirtió en un renombrado psicólogo convirtiéndose así en uno de los padres de la gestión administrativa tras proponer la Teoría de los Dos Factores (Pinto, 2002).

Esta teoría también conocida como la Teoría de Motivación e Higiene publicado por Herzber (1959), en un informe llamado *Motivation at Work* donde expone su teoría de manera formal representado en la Figura 3, se basa principalmente en la satisfacción e insatisfacción de los empleados, a su vez hace referencia a la conducta de las personas en el trabajo que poseen y su

vez postula la existencia de dos factores que promueven el comportamiento de las personas los cuales son los factores intrínsecos o motivacionales y factores extrínsecos o higiénico.

**Figura 3**

*Teoría de los Dos Factores de Herzberg*



*Fuente:* (Hellriegel Don, Jhohn W, & Slocum, 1998)

Se considera que los factores de higiene son fuentes de insatisfacción laboral, puesto que se encuentran fuera de las manos de los colaboradores, teniendo en cuenta el contexto en el cual se desenvuelven, esta teoría menciona que aquellos elementos ambientales necesitan tener una atención vigilada para prevenir la insatisfacción, ya que este factor no solamente incluye el estilo de la infraestructura o la limpieza de la misma, sino que se fundamenta en el salario y todas las recompensas (Lewin, 1998).

También se puede mencionar como ejemplo a todas las recompensas, así como las condiciones de trabajo adecuadas, a su vez la seguridad y técnicas de supervisión aplicadas por las empresas para no generar incomodidad a sus trabajadores, enmarcándose dentro de un buen clima organizacional, direccionado a la buena salud organizacional, puesto que si no se le presta atención a estos factores pueden influir de una forma negativa al correcto desenvolvimiento de las actividades que establece cada organización.

Por otro lado, los factores motivacionales hacen referencia directamente a la satisfacción y conformidad que posean sobre el cargo, hay que considerar que estos como se puede ver en la Figura 4, el factor Higiene sí se encuentran bajo el control de la empresa, a diferencia de las ambientales, ya que éste contara con características adicionales tales como una forma de realización personal, emocional y profesional, ya que esto surgirá a partir de un trabajo bien realizado dentro de cualquier organización (Hellriegel Don, Jhohn W, & Slocum, 1998).

#### Figura 4

##### *Ejemplos de Motivación e Higiene*

<b>Factores de Motivación (Fuentes de satisfacción laboral)</b>	<b>Factores de Higiene (Fuentes de insatisfacción laboral)</b>
Interés del trabajo	Condiciones de Trabajo
Responsabilidad	Políticas de la compañía
Reconocimiento	Supervisión
Realización	Compañeros de trabajo
Avance y Crecimiento	Salario, prestigio y seguridad en el empleo

*Nota:* Fuente (Hellriegel Don, Jhohn W, & Slocum, 1998)

Entonces, la teoría propuesta considera que hay un clima organizacional adecuado en relación directa con los logros en el trabajo y el contexto en el que se encuentran laborando los colaboradores. Es necesario reconocer que ciertos factores no se encuentran al alcance de los mismos y que es indispensable que las organizaciones sean más cuidadosas del ambiente que ofrece a sus colaboradores, puesto que son una inversión para cumplir con los objetivos de la empresa, pero si estos se sienten insatisfechos con el lugar de trabajo o con sus compañeros, no podrán rendir al máximo con todas sus actitudes y aptitudes frente a las funciones establecidas.

Todas las características antes mencionadas predominan en el Clima Organizacional de forma consciente o inconsciente, ya que si los trabajadores se sienten gustosos por su ambiente junto con una buena motivación que brinda la organización, ayuda a que estos promuevan un trabajo productivo y eficiente, tanto general como grupal, en lo que concierne a la presente investigación, enfocada directamente en las relaciones humanas existentes, dando como prioridad al bienestar, que interfiere en la satisfacción o no satisfacción del clima organizacional.

### **Teorías de la “X” y “Y” (1960)**

Esta teoría fue un aporte de Douglas Murray McGregor, el cual fue ingeniero y psicólogo industrial de los Estados Unidos, quien vivió en la primera mitad del siglo XX, teniendo una vocación muy profunda de servicio lo que le llevó a realizar aportes muy significativos en el mundo de las empresas, su gestión y administración, por la que una de sus obras fue trascendental en el plano de los recursos humanos, ya que avanzó hacia la humanización de los colaboradores en la organización (McGregor, 1960).

Esta teoría inició por un análisis realizado a las industrias quienes dominaban en esta época, ya que al notar el comportamiento de los trabajadores podía considerar ciertas premisas para continuar con su investigación, notaba claramente dos factores predominantes, en un caso, la repugnancia por el trabajo y por otra el liderazgo ejercido por los colaboradores sin ser obligados ni castigados como se puede ver en la Figura 5 gráficamente como actuaban esta teoría dentro de la organización.

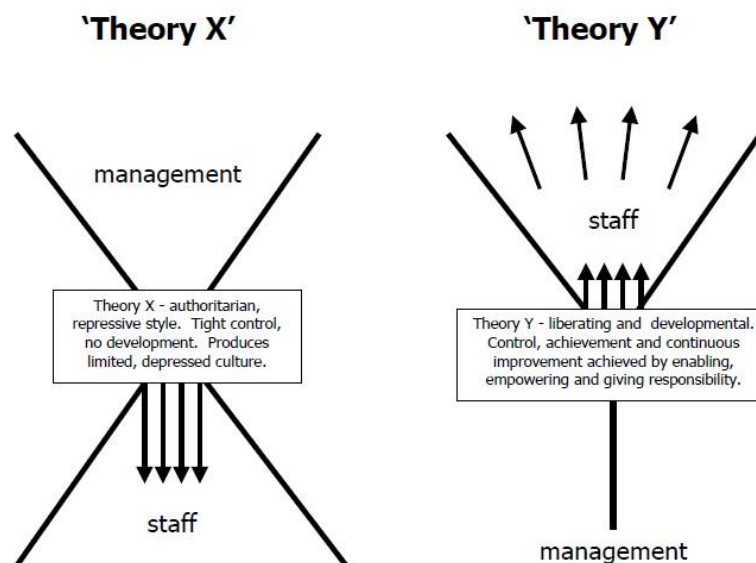
Por lo que se podría considerar que la teoría X no es la manera más adecuada de incluir en el clima organizacional puesto que presenta castigos y que reprenden por algún mínimo error, es lo que provoca que estos colaboradores no realicen sus funciones adecuadamente y presenten un



desapego en las responsabilidades que les corresponde, convirtiéndose en un sistema cerrado que no permiten opiniones y decisiones propias del trabajador. (Mansilla, 1999).

**Figura 5**

*Teoría de la "X" y "Y" de McGregor*



*Nota: Fuente (McGregor, 1960)*

Los supuestos de la teoría X fueron predominantes en los sistemas y organizaciones del mundo antiguo, y que relacionado con el clima organizacional son un claro ejemplo de prácticas que no se deben aplicar porque no es saludable para la organización, un ejemplo respecto a este tema es el ejército y la burocracia del imperio romano, donde el estilo de supervisión era caracterizado por un control cercano y brutal, a inicios de los años 1950 y al bum de la época industrial se destaca el famoso Sistema de carácter cerrado denominado Taylorismo con la administración científica y el Fayolismo con la administración clásica enfocadas a la efectividad organizacional a base de la explotación de sus trabajadores (Gent, 1984).

Por lo que si observamos los factores principales por cada una de las teorías, se considera que en la Teoría X, existe una falta de interés por desarrollar las actividades que les ha sido asignadas y que el comportamiento o la predisposición de cumplir el trabajo debe ser a causa de algún incentivo económico, por lo que ve al trabajo únicamente como una forma de generar dinero, mas no como experiencia para desarrollar habilidades a largo plazo, es por eso que esta teoría determina que los colaboradores trabajan por el hecho de supervisadas o controladas, más no por empoderamiento propio, siendo así un comportamiento negativo frente a las organizaciones, ya que no se ofrece un trabajo eficiente sino por obligación o exigencia frente a penalizaciones (Davis & Newstrom, 2003).

Con respecto a algunos aspectos relacionados con el soporte de la teoría Y, contribuye a generar un buen clima dentro de las organizaciones para que los líderes de cada organización puedan ver a sus colaboradores como autosuficientes para cumplir con sus obligaciones de una manera adecuada basada en los mismos objetivos institucional, considerándolos como individuos capaces de realizar las labores específicas para que puedan actuar independientemente en base a sus propios juicios y razonamiento. Este postulado a diferencia de la teoría X que es pose un enfoque cerrado, los individuos en la teoría Y son todo lo contrario ya que son personas dinámicas, participativas, siendo un enfoque abierto. (Head, 2011).

Considerando así, que el esfuerzo realizado por los colaboradores, tanto físico como mental necesario para cumplir con sus funciones, es natural, es decir lo consideran divertido y mas no como un castigo, esta teoría considera que es necesario de motivaciones personales que estimulen a la correcta realización del trabajo, para que puedan lograr sus metas trazadas y objetivos personales, por lo que en condiciones de trabajo positivas, los colaboradores van a luchar por sentirse parte de la organización, mostrando un gran interés por el cumplimiento de la planificación estratégica de la organización por lo que es importante mencionar que dentro

del estudio se basa principalmente en las relaciones humanas, ya que se fundamenta en las metas racionales, basado en el esfuerzo personal incidiendo positiva o negativamente en el clima organizacional, a su vez la teoría X está directamente relacionada con el indicador de estrés y tensión por ser producto de un trabajo forzado.

Siendo así que McGregor considera dos aspectos sumamente diferentes, con colaboradores sin motivación que producen un clima organizacional negativo para su entorno y empresa, y un entorno amigable con colaboradores independientes con una fácil toma de decisiones para realizar su trabajo, en este caso se podría considerar que en toda organización es necesario mantener activo, motivado y capacitado al personal para que pueda laborar correctamente y que de esta forma no pueda afectar directamente al entorno o grupo de trabajo.

#### **Teoría de las necesidades de McClelland (1961)**

A partir de las Teorías X y Y, en las empresas ocurre el fenómeno tomar en cuenta el desarrollo de las habilidades al largo plazo llevado por sistemas organizacionales complejos de sistema abierto enmarcándose en un clima favorable para los trabajadores siendo así que David Clarence McClelland (1961), un psicólogo estadounidense reconocido por la teoría de las necesidades en la cual se puede ver en la Figura 6 como uno de sus aportes más significativos a la administración empresarial, el cual intenta explicar cómo las necesidades de logro, afiliación y poder y su influencia en el comportamiento y acciones de las personas.

Figura 6

*Teoría de las necesidades de McClelland*



*Nota:* Fuente (Chang Lui, 2010)

Según el autor McClelland, dentro de su investigación acerca de la necesidad de logro descubrió que los realizadores significativos se caracterizan de otros por su afición de hacer las cosas bien y mejor, dado que los mismos analizan situaciones que posean mayor responsabilidad para su crecimiento personal en las que brinden soluciones a los problemas organizacionales en las que pueden recibir una retroalimentación rápida acerca de su desempeño, con el objetivo de tener un conocimiento claro de saber si están mejorando o si se están estancando, se caracterizan a su vez porque deciden trazarse metas desafiantes para su crecimiento personal y profesional (Chang Lui, 2010).

#### *Necesidades de Logro.*

El autor McClelland emplea la necesidad del logro en los sujetos que en su niñez vivieron la experiencia de poder sentir placer mediante la realización de actividades cumplidas de forma

satisfactoria. Es por eso que ahondo ampliamente en sus investigaciones este tipos siendo el logro la piedra angular de dichas investigaciones, basándose en aquellas personas exitosas las cuales desarrollan fuerzas que los animan impulsándoles a llevar cualquier situación y sobrellevar momentos difíciles los cuales conllevan a desarrollar sus propias tareas para llegar a convertirse en el mejor en todo los aspectos que conlleve realizar alguna acción, donde sus estímulos no vienen del interés en las compensaciones, sino por satisfacer su necesidad realización una vez logrado dicha acción. Siendo un factor fundamental para un buen Clima Organizacional (Chang Lui, 2010).

Esta teoría también se caracteriza porque este tipo de colaboradores poseen la necesidad de enfrentarse a proyectos que desafían su desempleo, los mismos que consiguen superarse frente a las complicadas circunstancias laborales, prefiriendo desempeñarse en actividades con un grado medio de dificultad asumiendo de esta forma fuertes responsabilidades que aportan significativamente al crecimiento personal, teniendo en claro que los colaboradores los cuales poseen este tipo de conducta son motivados por el logro que pueden conseguir en el lugar donde desarrollan sus actividades laborales además de poder ser promovidos jerárquicamente al inmediato superior .

#### *Necesidad de poder.*

Para McClelland, consiste en que otros se comporten de determinada manera, diferente a como hubieran actuado de manera natural. Es el deseo que tienen las personas para controlar los medios que les permiten dirigir, influir y dominar a otras personas, se podría considerar como una de las necesidades más desacreditada y la asocia a personas autoritarias, menciona a su vez que quienes tienen alta necesidad de poder son personas con una baja autoestima, las cuales llegan a un nivel jerárquico alto y muestran un poder negativo frente a los problemas laborales como a sus colaboradores.

Las personas que se sitúan en la gerencia de una empresa demuestran una necesidad exuberante de control y poder. No obstante, su eficacia como generadores del clima en una organización no da una respuesta concreta a su necesidad de poder, sino a respuesta a otra variedad de valores encontrados en el entorno laboral (Chang Lui, 2010).

Es así que los que colaboran en la empresa se encuentren motivados y tienen que posicionarse en los lugares donde se cumpla con la necesidad que predomina de acuerdo a su perfil psicológico; ya sea el logro, el poder o la afiliación (Robbins & Judge, 1999). Este factor se deriva de la satisfacción de tener influencia sobre los demás, en este caso se evidencia especialmente en los cargos militares o políticos que optan por cumplir con sus necesidades exigidos por el rango que desempeñan sobre los demás, pudiendo influir tanto negativamente como positiva de acuerdo al uso de sus atribuciones sobre los trabajadores de un entorno laboral.

#### *Necesidad de afiliación.*

Este factor se relaciona con el deseo de formar parte de un grupo, considerándolo como una necesidad social, por lo que McClelland afirma que es la necesidad más importante, teniéndolo como característica al momento realizar un trabajo sinérgico en equipo. Diferenciándose por sentir un ambiente cómodo y amigable con los procesos de seguimiento y supervisión idóneos para una buena toma de decisiones, el cual favorece a un clima organizacional positivo. Creando fuertes lazos personales, sociales y laborales, por lo que incrementa el nivel de competitividad manteniendo un apoyo centrado en el equipo de trabajo con un sentido de pertenencia hacia la organización (Castillo & Gajardo, 2013).

Los administradores cuyas habilidades y competencias profesionales son aplicadas en sus puestos de trabajo son generalmente estos individuos los que tienen necesidades exuberantes

de poder y escasa necesidad de afiliarse dentro de la organización. Incluso se puede afirmar que ellos reciben una alta motivación cuando manejan el poder, es por eso que esta teoría puede ser tomada como requisito para la eficacia administrativa y asegurarse de un clima organizacional cómodo y con normas establecidas para un correcto alcance de la planificación estratégica (Rodríguez E. M., 2020).

Esta teoría abarca varios factores que se centran en el clima organizacional, enmarcados en el plano de las relaciones humanas, puesto que se manifiesta con el bienestar de los empleados, el énfasis en el entrenamiento y el logro de la integración interna. A su vez presenta relación con los procesos internos y los factores representativos de la teoría como el poder de las autoridades y la flexibilidad en un equipo de trabajo (Astorga, 2016).

### **Cuadro de Resumen de Teorías de Clima Organizacional**

**Tabla 2**

*Teorías de Clima Organizacional*

<b>Teoría</b>	<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Características</b>	<b>Relación con el Clima Organizacional</b>
<b>Teoría Clásica de la Administración</b>	Henry Fayol	1950-1960	Enfoque de sistema cerrado. Autoridad Centralizada. Especialización y competencias técnicas. División de trabajo. Énfasis en las tareas y en la estructura organizacional	Cultura Jerárquica o Procesos Internos: Complejidad Tramos de Control Centralización
<b>Teoría Sistémica Organizacional</b>	Katz y Kahn	1950-1968	La organización como sistema abierto	Cultura Adhocrática

Teoría	Autor	Año	Características	Relación con el Clima Organizacional
			<p>Compuesta de unidades interdependientes</p> <p>Sistemas humanos y tecnológicos,</p> <p>las propiedades de los sistemas no pueden separar sus elementos</p> <p>La comprensión de un sistema se da sólo cuando se estudian globalmente.</p>	<p>o Sistemas Abiertos:</p> <p>Reflexibilidad Tecnológica</p>
<b>Teoría de los Dos Factores</b>	Frederick Irving Herzberg	1959	<p>Factores de motivación e Higiene</p> <p>Factores de satisfacción como auto crecimiento, reconocimiento, interés en el trabajo, responsabilidades adquiridas</p> <p>Factores de insatisfacción, como condiciones de trabajo, supervisión, compañeros de trabajo, seguridad, etc.</p>	<p>Cultura Clan o de Relaciones Humanas:</p> <p>Autonomía, Énfasis en el entrenamiento</p> <p>Involucramiento y Comunicación</p>



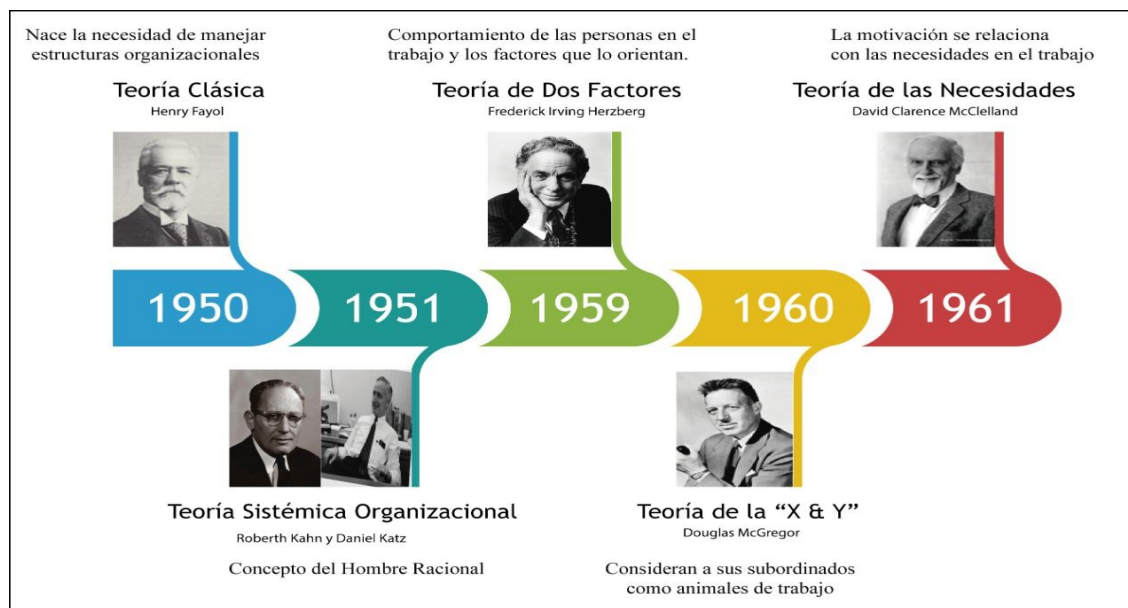
Teoría	Autor	Año	Características	Relación con el Clima Organizacional
<b>Teorías de la "X" y "Y"</b>	Douglas Murray McGregor	1960	<p>Premisas opuestas</p> <p>Teoría X considera que a los colaboradores no les gusta trabajar, deben recibir castigos para producir, evitan todo tipo de responsabilidad, prefieren ser dirigidos a dirigir, carecen de ambición.</p> <p>Teoría Y considera al trabajo como algo natural y se sienten motivados y desean perfeccionarse en su ambiente laboral, asumen gustosamente responsabilidades y buscan el crecimiento personal y profesional, tienen creatividad y resuelven los problemas sin estrés ni tensiones.</p>	<p>Cultura Clan o de Relaciones Humanas: Metas racionales, Apoyo al supervisor, Involucramiento y Autonomía, Tensión y Estrés</p>

Teoría	Autor	Año	Características	Relación con el Clima Organizacional
<b>Teoría de las necesidades</b>	David Clarence McClelland	1961	<p>Considera necesidades importantes en la organización, como la necesidad de logro, afiliación y poder</p> <p>Necesidades de logro, donde los colaboradores buscan y asumen responsabilidades, corren riesgos calculados, se fijan metas difíciles</p> <p>Necesidades de afiliación, buscan relaciones amistosas, no les preocupara demasiado su crecimiento profesional, prefieren empleos orientados al recurso humano.</p> <p>Necesidades de poder, en el que busca tener influencia sobre los demás colaboradores, buscan desenvolverse en cargos altos en los que posean mayor autoridad y que incluya importantes tomas de decisiones, los mismos que necesitan de autonomía.</p>	<p>Cultura de Mercado o Metas racionales: Claridad de metas, Esfuerzo</p> <p>Cultura Jerárquica o Procesos Internos: Centralización, Control, Poder</p>

## Línea de Tiempo de la teoría de soporte para Clima Organizacional

**Figura 7**

*Principales teorías para desarrollo del Clima Organizacional cronológicamente*



### Teorías de Comportamiento Organizacional

A continuación, se muestran las principales teorías las cuales provienen de fuentes de información secundaria de libros y revistas de investigación científica de las cuales sirvieron de fundamento teórico para el desarrollo del constructo de la variable de investigación dependiente denominado comportamiento organizacional.

#### Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow (1940)

La teoría de la Jerarquía de las necesidades es considerada como una de las primeras teorías de motivación humana, la misma que se construye en una pirámide, en la cual la parte inferior se dedica a satisfacer necesidades básicas del individuo, mientras que la parte superior opta por cumplir los deseos más elevados del mismo. A medida que se vaya satisfaciendo cada una de ellas automáticamente surge una nueva por satisfacer. (Robbins, 2004)

Los factores diferenciales entre cada una de las necesidades se basan en el “desarrollo del ser” para hacer relación con el individuo. Mientras que, Robbins (2004), menciona que la clasificación se da de la siguiente manera:

1. Fisiológicas: son aquellas relacionadas con las partes orgánicas del hombre, es decir, sed, hambre, abrigo sueño, sexo entre de carácter orgánico.
2. Seguridad: son aquellas que tiene relación con dar protección, defensa y seguridad de daños físicos y emocionales.
3. Sociales: tiene relación con la naturaleza social del hombre, tales como el amor, el afecto, la pertenencia, la amistad, la aceptación y entre otras que implica formar parte de un grupo.
4. Estima: nos habla de la estimación de uno mismo hacia los demás, así como los factores externos de estima como posición, reconocimiento y atención.
5. Autorrealización: es considerada como la necesidad más alta de la pirámide, ya que se vuelve un impulso por convertirse en lo que uno es capaz de ser. Sacando su máximo potencial sin necesidad de menos preciar a nadie y tomando las decisiones correctas.

**Figura 8**

*Pirámide de las Necesidades de Maslow*



Esta teoría se encuentra relacionada con comportamiento organizacional de manera que es una de las principales teorías de motivación, es decir mientras más motivado esté los colaboradores con relación a su lugar de trabajo, su comportamiento será positivo, cabe recalcar que la motivación no es el único elemento para que un individuo se comporte de una manera u otra, pero si es uno de los más importantes porque está relacionada con el desempeño laboral, y aunque no son lo mismo, es importante motivar al empleado para lograr un alto desempeño en la organización. La motivación es el sentimiento positivo individual que los trabajadores poseen el cual nace de los valores, deseos y desafíos de los individuos (Rocafuerte, Toalombo, & Burgos, 2016).

Dicha teoría, se encuentra enmarcada dentro de nuestro estudio en plano individual, considerando que el modelo analizado maneja varios puntos como son las características biográficas que tiene su relación dentro de la pirámide de necesidades, dichos factores hacen que los miembros de la organización lo vean no solo como un lugar de trabajo, sino como un ente donde se puede crecer tanto personal como profesionalmente.

### **Teoría de Likert (1946)**

A lo largo de su estudio Likert señala que “los gerentes con mejores desempeños se encuentran direccionados en un camino gerencial apreciable y mucho más llevadero” en los puestos de trabajo de aquel entonces. Para afirmar dicha declaración se llevaba a cabo estudios por departamento para determinar el grado de eficiencia que tenían. Likert sostenía que los líderes tienden a concentrarse en mantener a sus empleados o subordinados ligeramente implicados a través de lo que él llamó “ciclo de trabajo”, prescrito de una forma determinada y a un ritmo satisfactorio. (Serzo, 2006)

Durante todo este tiempo nació un puesto denominado como supervisores los mismos que tenían a su cargo la selección y entrenamiento del personal, para que de este modo realice sus actividades bajo presión y así poder alcanzar los objetivos deseados. A los supervisores se los consideraba como personas capaces de realizar el trabajo con todos los recursos asignados esto incluye a todo el personal a su cargo, con dichas actividades el supervisor participaba de manera más activa en la toma de decisiones de la organización. Dicho modelo obtiene altos niveles de desempeño, el mismo que permite a los altos mandos que fijen su mirada no solo en el empleo sino también a cumplir altas metas de desempeño (Serzo, 2006).

Dentro de toda organización que maneje estos métodos confirman la realización de sus objetivos con su equipo de trabajo, es por eso que tiene un mejor rendimiento, y a su vez mejores resultados de productividad, mejores tasas de rotación, eficiencia y satisfacción de sus colaboradores (Serzo, 2006). Es por eso que Likert propuso dicha teoría de análisis y diagnóstico dentro de un sistema organizacional él se fundamenta en un conjunto de variables causales, intermedias y finales, estas variables influyen en el comportamiento de la organización, dichas variables son:

- Variables Causales: son aquellas que son independientes y están orientadas a indicar el direccionamiento de la organización.
- Variables Intermedias: se dedican a medir el estado interno de la organización.
- Variables Finales: son aquellas que nacen como consecuencia de las variables causales y las variables intermedias.

Dicha teoría nos indica que los gerentes o jefes conocen cómo ser parte de su grupo de colaboradores y cómo cumplir con los objetivos de la organización, buscando una forma en la cual los empleados se sientan motivados, así tener controlado a todo su personal. En este

estudio dicha teoría, se la relaciona con el Plano de Grupo ya que tiene relación con el liderazgo y confianza al igual que los equipos de trabajo y la comunicación.

### **Teoría de la Decisión e Incertidumbre (1950)**

La teoría tiene como finalidad analizar la acción racional en determinada situación, de entre un conjunto de acciones posibles. Cuando las persona no se encuentran en lugares idóneas para desempeñar sus labores, dicha teoría procede a encargarse de la parte más positiva y descriptiva durante el proceso de toma decisión (Aguar, 2004).

Una de las situaciones que más dificultad se tiene en la toma de decisiones, sucede cuando las consecuencias de sus actos no pueden ser intervenidas y son sujetas a un tipo de control por falta de información, puesto a que nos impide el determinar con exactitud los casuales al tomar una decisión. En este marco se encuentra un factor decisor ante la situación di diferentes estados gobernados al azar (Vitorino, 2007).

Otros elementos fundamentales para que el análisis pueda considerarse completa son:

a). *El grado de Creencia*. Todo individuo posee ciertas convenciones con respecto a los hechos que considera relevantes para su decisión

b) *El Valor Esperado*. La creencia del individuo se encuentra determinada por el grado de probabilidad al momento de delegar una acción que se está llevando a cabo en ese instante.

En dicha teoría nos hace referencia en que el personal está en su decisión de trabajar o no en el puesto que sea asignado ya que de eso dependerá si esa persona es idónea para cubrir ese puesto de trabajo. En dicha teoría se realiza un objeto de autoanálisis del puesto, en el estudio dentro del modelo analizado se lo ubica en dos planos: Plano Individual los Valores y Actitudes, así como la Capacidad del individuo para cumplir con sus labores y estos a su vez se rigen bajo

las Políticas y Prácticas de RRHH que se encuentran dentro del Plano del Sistema de la Organización.

### **Teoría de Relaciones Humanas (1950)**

La Teoría fue llevada a su más alto avance de las ciencias sociales, primordialmente de la psicología. Entre las personas que fueron de gran importancia para el nacimiento de esta teoría podemos citar al Psicólogo George Elton Mayo junto a sus colaboradores, Mery Perker Follet, Abraham Maslow y Douglas Mc Gregor, quienes realizaron una serie de investigaciones en la Western Electric Company en Hawthorne (Illinois), el cual dió como resultado la aplicación de las relaciones humanas que son utilizadas en la actualidad (Aguirre, 2013).

Podemos mencionar sus características más relevantes:

- Asimila a la organización como un ente de personas.
- Hace énfasis en las personas
- Se inspira en sistemas de Psicología.
- Otorga confianza y apertura.

En la teoría recalca que se origina para satisfacer una necesidad de alcanzar una eficiencia completa dentro de la producción bajo una armonía laboral en trabajador y jefe, con la finalidad de aumentar la productividad de la organización sin la necesidad de la sobreexplotación laboral. (Aguirre, 2013).

Para Dailey (2012), existe una relación entre la teoría organizacional y el Comportamiento Organizacional pues sus conceptos se basan en el comportamiento del grupo de personas y teorías de cómo se forman, crecen, compiten y colaboran estos grupos. De ahí que la teoría de la organización no es una colección de datos; es una forma de pensar acerca de las organizaciones



con más precisión y profundidad de lo que se podría hacer de otra manera. Por consiguiente, la forma de ver y pensar sobre las organizaciones se basa en patrones y regularidades en el diseño y en el comportamiento organizacional (Angulo E. , 2012). Se estructura la organización para centrarse en el trabajador y la red de relaciones sociales y de amistad que forma dentro de la organización.

### **Teoría de los Sistemas (1950-1968)**

Esta teoría nació con los hallazgos del biólogo alemán Ludwing Von Bertalanffy, publicados entre 1950 y 1968, afirma que una empresa es un sistema creado por el hombre, la misma que maneja una relación muy dinámica con su ambiente sean entidades sindicales, clientes, competidores, proveedores, etc. (Zamubio, 2005)

Creando un dominio sobre el ambiente que percibe de las mismas. Esta a su vez trabaja de forma integrada y armónica que puede llegar a alcanzar una serie de propósitos, los mismo que serán de utilidad tanto para la organización como de sus participantes. La organización debe proclamarse como un todo constituido por muchos subsistemas que están en constante interacción dinámica entre sí. Se debe tomar en cuenta que el comportamiento tiene una importancia vital en los subsistemas al momento de implementar funciones organizacionales en los comportamientos de los individuos (Zamubio, 2005).

La organización se considera un sistema abierto con:

Variables que son todas las acciones que pueden modificar el sistema y que existe en cualquier parte del sistema, parámetros con cantidades que determinan el estado real del sistema (constantes), componentes siendo las partes identificables de dicho sistema, atributos que nos influyen en la operación del sistema en su velocidad, precisión y confiabilidad, es decir, identifican los componentes de dicho sistema y la estructura está considerando el conjunto de

relaciones entre los componentes del sistema y el grado en el que los elementos funcionan para alcanzar su finalidad. (Bertalanffy, 1968).

Al igual que la teoría anterior estos dos autores se enfocan en que la organización debe ser un lugar muy acogedor para sus colaboradores y así poder cumplir con las metas y los objetivos propuestos de mejor manera. Es por eso que se hace mucho énfasis en como la Universidad debe mejorar esos procesos para tener mejores resultados en todos sus ámbitos.

### Cuadro de Resumen de Teorías de Comportamiento Organizacional

**Tabla 3**

*Teorías de Comportamiento Organizacional*

<b>Teoría</b>	<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Características</b>	<b>Relación con el Comportamiento Organizacional</b>
<b>Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow</b>	Abraham Maslow	1940	Pionero en buscar la Motivación del Personal Creador de las Pirámide de las necesidades Solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de las personas	Plano Individual: Características Biológicas y Motivación
<b>Teoría de Likert</b>	Rensis Likert	1946	Creo el llamado Ciclo de Trabajo Se centró en los líderes y su forma de liderazgo	Plano de Grupo: Liderazgo y Confianza, Equipos de Trabajo
<b>Teoría de la Decisión e Incertidumbre</b>	Jonh Watson y David Lewis	1950	Le llamo a su Teoría la Teoría de juegos El individuo tiene que elegir si hará bien o no su trabajo Las decisiones las toma la organización	Plano Individual: Valores y Actitudes, Capacidad Plano del Sistema de la Organización: Políticas y prácticas de RRHH

Teoría	Autor	Año	Características	Relación con el Comportamiento Organizacional
<b>Teoría de Relaciones Humanas</b>	George Elton Mayo	1950	Propone humanizar y democratizar la producción Importancia del individuo y de las relaciones sociales en la vida de organización Patrones y regularidades en el diseño en el comportamiento organizacional	Plano Individual: valores, actitudes y la percepción Plano Organizacional: Estructura y diseño de organización Plano Organizacional: Políticas y prácticas de los recursos humanos
<b>Teoría de los Sistemas</b>	Ludwing Von Bertalanffy	1968	Sistema integrado por diversas partes relacionadas entre sí Red de procedimientos relacionados de acuerdo con un esquema integrado	Plano de Grupo: Equipos de trabajo y estructuras de trabajo Plano Organizacional: Estructura y diseño de organización

### Línea de tiempo de la teoría de soporte del Comportamiento Organizacional

Figura 9

Principales teorías para desarrollo del Comportamiento Organizacional cronológicamente



## **Modelos de Investigación**

A continuación, se hace referencia a los modelos que aportan un alto valor significativo a la investigación, por lo que se analiza los factores más convenientes para un resultado acertado.

### **Modelo de Clima Organizacional**

El diagnóstico del Clima Organizacional ha sido objeto de estudio a nivel internacional, por tal motivo han surgido varios modelos. Sin embargo, se ha seleccionado el Modelo de Valores por Competencia de Kim S. Cameron y Robert E. Quinn para determinar la percepción del Clima Organizacional, pues se considera al igual que Hernández, Fernández, & Baptista (2013), este modelo es tal vez el marco de referencia con mayor evidencia empírica en lo que respecta al Clima Organizacional.

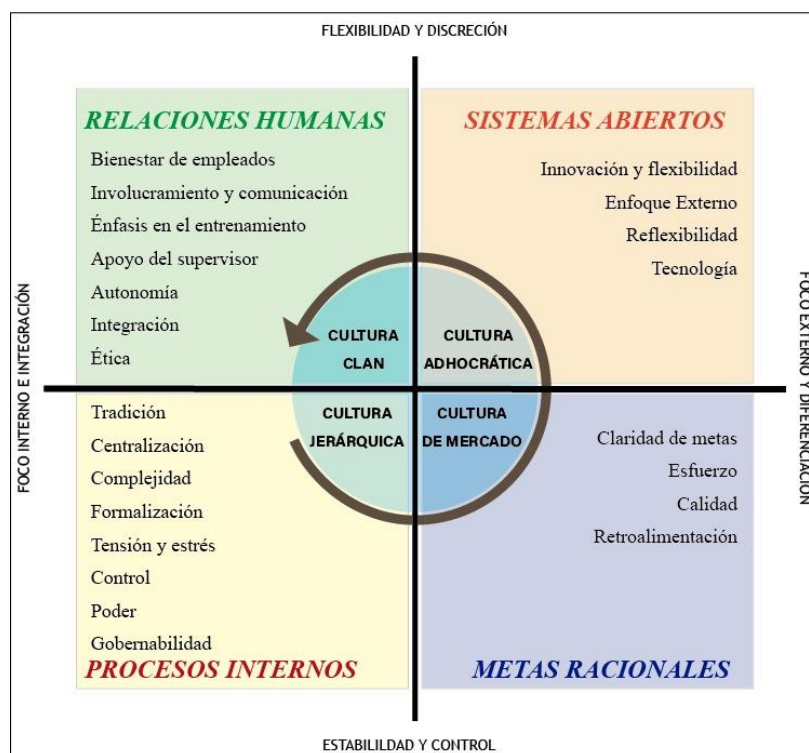
#### **Modelo de Valores por Competencia (MVC)**

El modelo fue propuesto por Kim S. Cameron y Robert E. Quinn, se puede investigar de una manera específica el estudio de la cultura organizacional. Para Sepúlveda (2004), “el objetivo a llevarse a cabo por este modelo es el de detectar y facilitar una visión diferente de la cultura hacia la organización, el mismo que se encuentra clasificado en cuatro grandes tipos” (p.10) Así también menciona que este modelo muestra “si la organización tiene características predominantes en cuanto al grado de flexibilidad ante los cambios de entorno de sus colaboradores, la organización se encuentra orientada a la estabilidad y control frente a los cambios que sufre en el mercado actual, dicha orientación debe de ser de carácter predominante” (p.10)

En la Figura 10, se puede observar los indicadores que exponen la efectividad de la organización a través de su flexibilidad e integración, generando como resultado cuatro tipos de culturas.

Figura 10

## Modelo de Valores por Competencia



Nota: Adaptado del modelo (Cameron & Quinn, 2011)

El MVC está compuesto dos dimensiones las mismas que son diferentes entre sí dentro del cual se encuentran los subdominios o culturas así lo dice Contreras, Méndez, & Hernández (2014), donde estos elementos nacen y pueden variar dependiendo de la característica cultural de la organización. A continuación, se profundiza en cada uno de los de los Subdominios o dimensiones con sus respectivas categorías que componen el modelo MVC.

#### *Adhocracia–Sistema abierto.*

Se caracteriza por ser una organización dinámica para trabajar, con ambiente creativo y espíritu emprendedor lo que facilita la creatividad entre los empleados y los impulsa a aceptar riesgos, la innovación se facilita por parte de los líderes pues la organización estimula la iniciativa

(Sepúlveda, 2004). Dentro la cultura adhocrática tiene más importancia la flexibilidad que la estabilidad, es por eso que el direccionamiento de la organización es de alto impacto.

Para Naranjo (2010), es propia de empresas que buscan ser líderes en el mercado y que operan en una situación de cambio permanente, es por eso que la iniciativa, la creatividad y la asunción de riesgos son valores importantes en esta cultura enfocándose en los siguientes factores.

1. Innovación y flexibilidad: Hace referencia a proporcionar y generar un ambiente para desarrollar la creatividad, aprender y por lo tanto llegar a perfeccionar.
2. Enfoque externo: Parte del supuesto en que la conducta es observable en las organizaciones.
3. Reflexibilidad: Capacidad para volverse interiormente hacia la propia realidad
4. Tecnología: Conjunto de instrumentos, recursos técnicos o procedimiento empleados en un determinado campo o sector. Conjunto de los conocimientos propios de una técnica.

#### *Clan-Relaciones Humanas*

La principal característica de esta cultura es la fraternidad de la organización, ya que es un lugar donde las personas pueden compartir como si fueran una familia, sus líderes se configuran como figuras paternas o mentores en la organización, a su vez la lealtad es sumamente importante, así como desarrollar el recurso humano premiando el trabajo en equipo, participación y consenso (Sepúlveda, 2004).

En consecuencia, la organización es un lugar de trabajo estructurado y formalizado; y el desempeño es eficiente, así como las operaciones precisas y la entrega confiable, sus pilares son la programación exacta y el bajo costo (García, Hernández, Vargas, & Cuevas, 2012), por lo que presenta los siguientes factores:

1. Bienestar de los empleados: es el estado de satisfacción que logra el empleado en el ejercicio de sus funciones, producto de un ambiente laboral agradable y del reconocimiento de su labor, lo cual impacta positivamente en el progreso familiar y social.
2. Autonomía: es la facultad de la persona para decidir las actividades de su trabajo.
3. Integración: es el grado de confianza y cooperación interdepartamental
4. Involucramiento: es el compromiso activo para prestar atención, cumplir con trabajos y encontrar algún valor inherente en lo que se realiza al compartir información.
5. Apoyo del supervisor: se trata del nivel de apoyo y comprensión de los supervisores y de su capacidad para dar soluciones a posibles problemas.
6. Énfasis en el entrenamiento: está relacionado con el interés de la organización por desarrollar las habilidades de los colaboradores.
7. Ética: se enfoca en la toma de decisiones en base a lo correcto

#### *Jerarquía-Procesos internos*

La organización se maneja mediante jerarquías hay jefes y líderes, los puestos dentro de la misma se asignan a través de méritos por lo que tienen un conjunto de reglas y estructuras legales formalizadas, la inflexibilidad de los movimientos y la sujeción a los tiempos es una característica fundamental en este factor (Yu & Wu, 2009).

Un factor clave por parte de los directivos es que su atención está enfocada a ser unos buenos coordinadores y poder regida bajo normas y políticas a la organización, para jugar un rol elevado. El éxito se define por la planificación y el bajo costo, y el personal es recompensado a través de aumentos y ascensos (Sepúlveda, 2004).

La eficiencia, el cumplimiento de las normas y la formalización de los procesos son factores importantes dentro de la duración del empleo (Naranjo, 2010), el cual se encuentra guiado por el orden, presentándose a continuación los siguientes factores:

1. Tradición: se refiere a las formas establecidas para hacer las cosas.
2. Centralización: es la acción y efecto de centralizar las actividades de la empresa en la autoridad de nivel más alto.
3. Complejidad: identifica el grado en el que los procesos se vuelven complejos debido a la diferencia de la estructura, autoridad y tramos de control.
4. Tensión y estrés: evidencia la reacción ante el estímulo individual, social o ambiental.
5. Control: es el nivel de presión a través del cual una persona o grupo de personas determinan lo que otros harán.
6. Poder: se relaciona con la influencia en el ambiente de otros y estar en condiciones de hacer determinada cosa por no haber nada que lo impida.
7. Gobernabilidad: consiste en la capacidad de asumir responsabilidades.
8. Formalización: Uso de normativa y políticas en la organización.

#### *Mercado-Metas relacionales*

Según García, Hernández, Vargas, & Cuevas (2012) en este subdominio la organización se orienta a los resultados y sus líderes son guías competitivos, enfocados en adquirir la reputación corporativa de una organización de éxito, un aspecto clave es su orientación hacia los resultados y el trabajo bien hecho, como lo menciona Sepúlveda (2004) el éxito se lo define en términos de posicionamiento y en su ambiente prima el control del trabajo realizado.

Además, sus miembros prefieren la estabilidad de la organización pues como menciona Naranjo (2010), requiere estabilidad y control para lograr mejoras en su productividad,



competitividad y potencia principalmente la consecución de objetivos ambiciosos y la competitividad tanto externa como interna.

1. Claridad de metas: se relaciona con la transmisión de metas, mismas que se deben expresar con claridad y precisión.
2. Esfuerzo: identifica la actitud de la persona que se esfuerza física o moralmente por algo con voluntad y dedicación.
3. Calidad: se establece en función de las propiedades inherentes a un proceso que permite caracterizarla y valorarla con respecto al cumplimiento de las expectativas de su especie.
4. Retroalimentación del desempeño: permite conocer y valorar el comportamiento laboral y contribuir a establecer una mejora en el nivel de eficiencia.

### **Modelo de Comportamiento Organizacional**

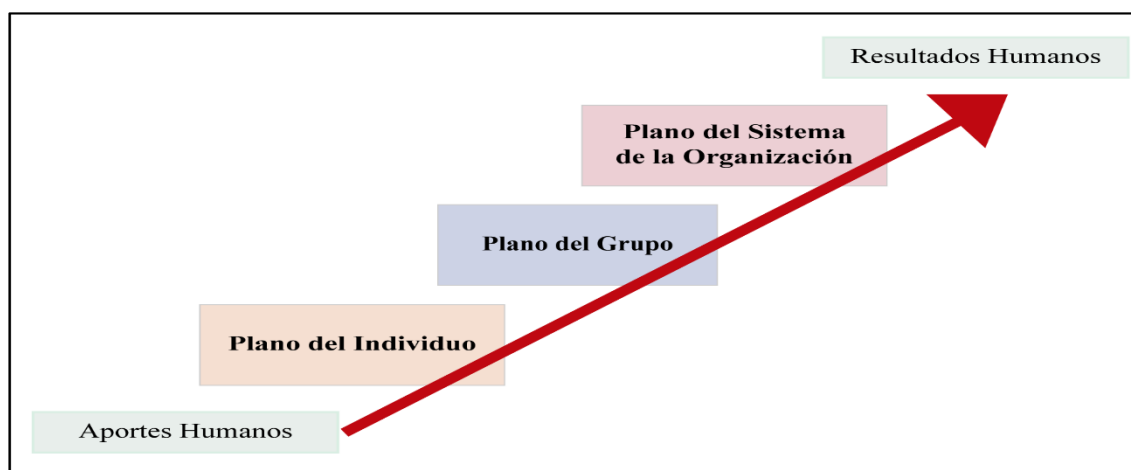
El diagnóstico del Comportamiento Organizacional se realiza acorde al siguiente modelo, debido a que Robbins & Judge (1999), fijan los parámetros e identifican las principales variables del Comportamiento Organizacional a través de un modelo de abstracción de la realidad de manera simplificada.

#### **Modelo Básico de Comportamiento Organizacional Fase I**

El presente modelo hace referencia a tres planos organizacionales en los cuales se desenvuelve el individuo, son escalones que depende el uno del otro para llegar a definirse un comportamiento, el autor de este modelo Robbins & Judge (2009), afirmó que éste se compone de variables dependientes e independientes.

**Figura 11**

*Modelo Básico de Comportamiento Organizacional Fase 1*



*Nota:* Adaptado del modelo (Robbins & Judge, 1999)

### **Variables independientes**

En el Comportamiento Organizacional influyen varias características que se destacan en el plano del individuo son: características personales, personalidad, habilidades, valores, actitudes, emociones en la que a su vez hace referencia a la percepción, toma de decisiones a nivel individual, aprendizaje y motivación.

Ahora bien, en el plano del grupo el comportamiento es distinto al anterior, pues se deben analizar variables como la comunicación, el liderazgo, poder, política y finalmente los niveles de conflicto; todo esto está comprendido dentro del Clima Organizacional, en este segmento se desenvuelven principalmente la influencia de los trabajadores en los equipos de trabajo de las unidades productivas de la organización. (Rodríguez, Montilla, & Quijije, 2018)

Finalmente, en el plano de los sistemas de las organizaciones se toma como referencia lo estudiado en los dos anteriores escalones como entradas que generan variables como: la cultura organizacional, las políticas y prácticas de recursos humanos y el diseño formal de la organización, es decir, la compilación de la organización como un sistema.

## **Variables dependientes**

### *Productividad.*

Básicamente es una medida de desempeño íntimamente relacionada con la eficiencia y eficacia para cumplir los objetivos dentro de una organización, es decir, está ligada a la consecución de metas contemplado desde un empleado individual al momento de realizar su trabajo, se analiza si las acciones contribuyen a la obtención de resultados y usa los recursos disponibles para lograrlo. Dentro del Clima Organizacional, esta variable se ve afectada directamente por aquel ambiente y sus condiciones de los trabajadores y por ende la satisfacción de los mismos. (Meriño, Chirinos, & Meriño, 2018)

La obtención de mejores niveles de productividad dentro de la organización depende del clima organizacional donde este debe ser favorable para que aflore un compromiso estable con la organización y los trabajadores (Cota & Manjarrez, 2016)

### *Ausentismo*

En ciertas ocasiones como: enfermedad o problemas laborales es mejor ausentarse del lugar de trabajo para no causar incidentes o accidentes, pero para la organización es importante reducir los niveles de ausentismo debido a que interrumpe el flujo normal de la organización.

Como lo mencionan Tatamuez, Domínguez & Matabanchoy (2018), el no asistir al trabajo prácticamente en la organización se le conoce como ausentismo laboral, el cual es una problemática dentro del clima organizacional porque afecta tanto a nivel individual como a nivel grupal. El ausentismo laboral puede contribuir con la disminución de la rentabilidad y la eficiencia dentro de las organizaciones según lo mencionan Beltrán & Téllez (2018), siendo un aspecto negativo para el clima organizacional.

### *Rotación*

Comprende el retiro permanente, voluntario o involuntario de la organización, en este ámbito existen dos escenarios, en el primero la salida de un empleado puede implicar el ascenso de otro, y este a su vez puede convertirse en un colaborador más comprometido y motivado en su nuevo lugar de trabajo, y por otro lado, es posible que la empresa pierda empleados eficaces y comprometidos que no quiere realmente perder, en conclusión si la rotación del personal es excesiva este se puede convertir en un punto débil para lograr la eficacia en la organización. La rotación al ser una fluctuación del personal en las organizaciones juntamente con el ambiente es la entrada e ingreso de personal a la organización (Jiménez & Mariño, 2018).

La rotación del personal dentro de las organizaciones es un indicador de satisfacción dentro del clima organizacional según lo mencionan Portillo, Morales, & Ibarvo (2016) , pues el ausentismo y la rotación serán bajos cuando se tenga un clima organizacional positivo donde los trabajadores se sientan satisfechos.

### *Comportamiento ciudadano organizacional.*

Comprende el comportamiento discrecional de los miembros de la organización, es decir, no es parte del requerimiento de la organización y por ende no está normados. Si no que, se tratan de comportamientos en los cuales en individuo se desempeña más allá de las exigencias de sus labores cotidianas. Para Robbins & Judge (1999), este comportamiento discrecional promueve el funcionamiento eficaz de la organización.

A su vez, permite evitar conflictos innecesarios, y propicia un ambiente en el que se llega a hacer comentarios positivos de la organización, ayudar a los miembros del grupo, generar tolerancia en el lugar de trabajo, etc. En consecuencia, esta variable se caracteriza por contener fuertes niveles de compromiso entre los miembros de la organización. (Guerrero & Silva, 2017)

El comportamiento organizacional ciudadano es una parte fundamental del comportamiento de las personas en el ámbito humano según lo mencionan Vera & Gálvez (2016), donde se puede notar que el trabajador, sin esperar recompensa o favor alguno, ayuda a sus compañeros u otras personas.

### *Satisfacción laboral*

Hace referencia a la actitud en general del individuo que pertenece a la organización con respecto a su puesto de trabajo y a diferencia de las anteriores variables que tratan de un comportamiento, la satisfacción laboral está relacionado con la actitud, y es importante por su estrecha relación con el desempeño y la productividad, además según el autor del modelo posee una relación inversa con las variables ausentismo y rotación, es decir, a mayor satisfacción, menor ausentismo y rotación, y viceversa.

Los ambientes de trabajo no se tornan pesados cuando la satisfacción del trabajador es alta, es decir, que ha recibido un buen trato dentro de la organización generando resultados favorables para la empresa. (Jiménez & Jiménez, 2016)

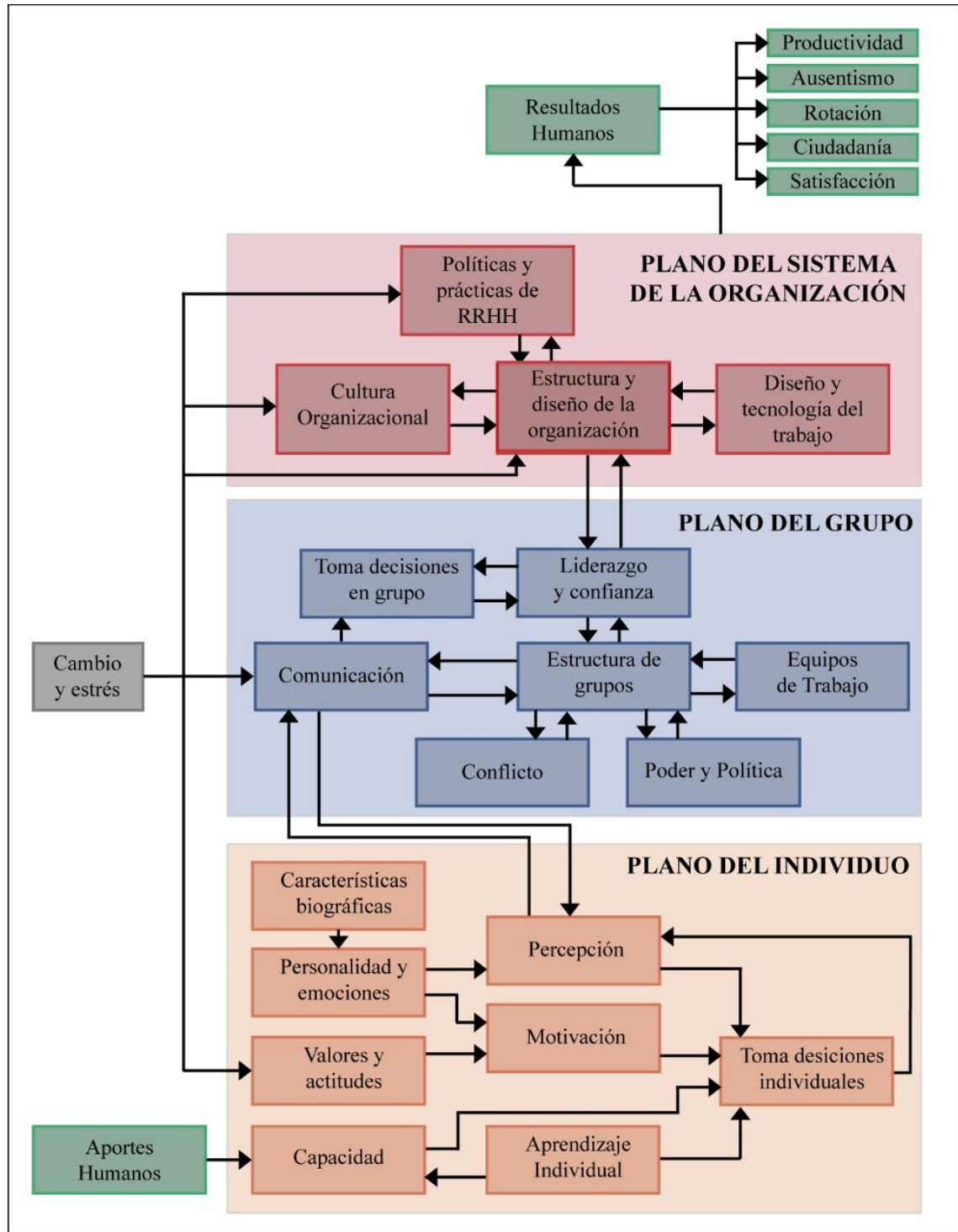
La satisfacción de los trabajadores es la parte fundamental en las organizaciones para alcanzar resultados positivos debido a que se relaciona con el aseguramiento del cumplimiento de los objetivos, y cuando estos se han alcanzado evidencia un clima satisfactorio. (Manosalvas, Manosalvas, & Nieves, 2015).

### **Modelo Básico de Comportamiento Organizacional Fase II**

Este modelo se despliega del anterior, y las variables independientes son organizadas según el plano de su comportamiento como se expresa en la figura 12.

Figura 12

## Modelo de Comportamiento Organizacional



Nota: Adaptado del modelo (Robbins & Judge, 1999)

### **Plano del Individuo**

Es el aporte del individuo dentro de la organización puesto que incorpora todas las actitudes, habilidades, destrezas, valores, metas, percepciones y expectativas que posee, así como su personalidad y temperamento. Lo cual determina un patrón de comportamiento dentro de su entorno, mismo que puede ser congruente o ir en contra de los objetivos de la organización.

A continuación, se describen cada una de estas variables:

#### *Aptitudes*

Se refiere a la capacidad del individuo para realizar las diferentes tareas. En el modelo se identifica la incidencia de la capacidad del trabajador en el comportamiento y la probabilidad de un trabajo bien realizado.

Las aptitudes de los trabajadores se marcan mediante el positivismo o negativismo en el clima organizacional, de ahí que, preocuparse por el bienestar de los trabajadores es de muy importante para obtener resultados beneficiosos. (Jiménez & Jiménez, 2016)

#### *Características biográficas*

Las características obvias son la edad, género, raza y antigüedad del empleado al servicio de una organización. A decir del autor del modelo, dependiendo de estas características los empleados expresan un comportamiento influenciado hacia beneficiar, por ejemplo: a personas de su mismo grupo étnico o a mantener conflictos con personas que cuestionan sus creencias.

(Robbins & Judge, 1999)

#### *Aprendizaje*

Es cualquier cambio en el comportamiento relativamente permanente que ocurra como resultado de la experiencia. Por esto, el condicionamiento o reforzamiento positivo es una poderosa herramienta para modificar la conducta. Robbins & Judge (1999).

### *Personalidad*

Es la suma de formas en que el individuo reacciona ante otros e interactúa con ellos, Por consiguiente, Coon & Mitterer (2013) afirman que la personalidad se refiere a cómo son las personas, en combinación con sus talentos, valores, esperanzas, amores, odios y hábitos. Y que la personalidad se encuentra en todos los miembros de una cultura individual, diferenciándose ésta del carácter que es un rasgo netamente individual

De modo similar Cloninger (2003), afirmó que la personalidad se define como “las causas internas que subyacen al comportamiento individual y a la experiencia de las personas, en este contexto se consideran las formas en las que se puede caracterizar a un individuo” (p. 3)

### *Percepción*

Define el proceso en el que los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos para asignar significado a su entorno. Sin embargo, lo que uno percibe llega a ser muy diferente de la realidad objetiva, pues Vargas (1994) afirma que desde la rama de la psicología se lo conoce como “el proceso cognitivo de la conciencia que consiste en el reconocimiento, interpretación y significación para la elaboración de juicios en torno a las sensaciones obtenidas del ambiente físico y social” (p. 48),

### *Toma de decisiones:*

Las decisiones que toman los empleados afectan sus trabajos y a las organizaciones para las que laboran, pero la manera en que los trabajadores toman decisiones y la calidad de sus elecciones finales está influida en mucho por sus percepciones.

Los procesos de toma de decisiones implican estructurar un problema, extraer juicios que reflejen ideas sentimientos y emociones, representar esos juicios, sintetizar los resultados, analizar la sensibilidad ante los cambios de juicio para finalmente tomar una decisión. (Saaty, 2014)



### *Motivación*

A esta variable se la identifica con los procesos que inciden en la persistencia e intensidad del esfuerzo que realiza un individuo para alcanzar de un objetivo. De manera similar, los autores Ramírez, Abreu, & Badii (2008) afirmaron que:

“La motivación ocurre como consecuencia de una necesidad que provoca tensión en el organismo, de manera que se realiza un esfuerzo mediado por una oportunidad de obtener la meta que conduce a comportarse de una determinada forma, dicha actuación traerá consecuencias que retroalimentan positiva o negativamente al organismo en términos de satisfacción de las necesidades, direccionando en consecuencia la conducta del individuo” (p.149).

Como podemos apreciar la motivación puede ser positiva o negativa y de ésta dependerá el comportamiento de los trabajadores, los mismos autores también mencionan que los factores motivacionales pueden comprender variables como salarios o beneficios de seguridad social, el grado de estabilidad, posibilidades de promoción, horario laboral, etc. (Ramírez, Abreu, & Badii, 2008)

### *Valores y Actitudes*

Cada individuo tiene un sistema jerarquizado de valores, éstos dictan la manera en la que las personas se conducen a través de su convicción básica, por esta razón Kassin, Fein & Markus (2013) afirman que el comportamiento personal de los individuos se ve influenciado por los valores que establecen estándares y límites de conducta.

En cuanto al nivel organizacional, la importancia de los valores personales radica en el condicionamiento de decisiones que afectan su desempeño pues orientan sus actitudes y comportamientos (Miron, Erez, & Naveh, 2004)

El estudio de los valores en el comportamiento organizacional es importante pues son el fundamento de las actitudes y motivaciones de los trabajadores. Y a su vez, influye en sus conceptos preconcebidos de lo que es y de lo que debe ser la organización y su cultura. (Robbins & Judge, 1999)

### **Plano de grupo**

El plano de grupo nos aporta las siguientes dimensiones: toma de decisiones en grupo, equipos de trabajo, comunicación, liderazgo y confianza, estructura de grupos, conflicto, poder y política. Las cuales permiten interactuar a todos los miembros de la organización sobre la base de la autoestima, vinculada al desempeño grupal y que permita lograr el cumplimiento de objetivos específicos.

A continuación, se describen cada una de las dimensiones:

#### *Toma de decisiones en grupo*

En los grupos se generan información y conocimientos más complejos, pues al sumar los recursos de varios individuos, los grupos hacen más aportes al proceso de decisión.

El proceso de toma de decisiones en grupo realiza un proceso más complejo que implica escuchar y analizar las posturas de los integrantes del grupo, a través del planteamiento de criterios, búsqueda de información, evaluación de alternativas y finalmente se llega a la toma de una decisión basada en el consenso. (Uskola, Maguregi, & Jiménez, 2011)

#### *Equipos de trabajo*

Un grupo de trabajo es aquel que interactúa sobre todo para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada uno de sus miembros a realizar el objeto de su responsabilidad. Se convierte en un equipo de trabajo cuando genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Es por esto que todos los esfuerzos realizados por los colaboradores, proporciona

un resultado total y superior a aquellos aportes de la realización de sus actividades personales, por lo que la suma de los mismos forma un solo equipo, los cuales brindan toda su experiencia laboral y conocimientos del área en el que se desenvuelven. (Estrada, 2011)

Un elemento clave para transformar los grupos en equipos de trabajo es el desarrollo del compromiso mutuo y la sinergia entre sus miembros.

### *Comunicación*

A decir de Soria & Pérez (2010), la comunicación intercambia información y transmite significado pues proporciona la comprensión entre las personas a través de un intercambio de hechos, opiniones, ideas, actitudes y emociones.

Por estas razones, la comunicación impulsa la motivación y puede mejorar el desempeño, debido a que permite a los miembros de la organización alcanzar metas, sean estas individuales o generales, y coordinar sus actividades para responder ante cambios en la empresa (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006).

### *Liderazgo y Confianza*

El líder es quien orienta a la organización hacia las metas y cumple un papel fundamental en el comportamiento organizacional. Dicho de otro modo, el líder influye en los integrantes del grupo. Si el grupo está establecido formalmente el líder puede ejercer legítimamente su poder, a menos que se trate de un equipo de trabajo en el que los individuos se manejen solos compartiendo colectivamente las obligaciones del líder. (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006) .

La confianza en el grupo de trabajo es el principal atributo de un líder y esta se pierde cuando hay efectos adversos en el desempeño del grupo. A este nivel de confianza también se lo puede identificar como el grado de cohesión, y esta puede acarrear efectos positivos o negativos para

la organización si las metas grupales no se encuentran acorde a las establecidas en la empresa, provocando así un decremento del desempeño en el trabajo (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006).

### *Estructura de grupos*

Para Robbins & Judge (2009), los grupos se pueden conformar formal o informalmente con la finalidad de lograr objetivos particulares.

La estructura grupal es una red de individuos con cierto grado de afinidad que se asocia para obtener el poder de influenciar en el comportamiento organizacional debido a la afiliación entre los trabajadores.

Así mismo, Coon & Mitterer (2013), afirman que, si los grupos son formales u organizados, estos tienen un alto grado de estructura y posiciones definidas. Mientras que un grupo informal puede ser no muy estructurado.

### *Conflicto*

El conflicto trae consigo enseñanzas y experiencias, generalmente se genera cuando existe una falta de comunicación o cuando uno de los involucrados se siente afectado ante las decisiones que tome la organización o el grupo.

Para Robbins & Judge (1999), se percibe al conflicto como un proceso de afectación entre individuos, como la incompatibilidad de metas, diferencias entre la interpretación de los hechos, desacuerdos sobre las expectativas de comportamiento, etc. Es de suma importancia entender que en toda organización pueden existir conflictos en los diferentes niveles estructurales, provocando reacciones en la funcionalidad de sus actividades y en el desempeño grupal en general, afectando así al cumplimiento de los objetivos por fallas en los procesos y relaciones interpersonales de los colaboradores.

### *Poder y Política*

El poder establece una relación de dependencia entre las personas y se expresa cuando una persona es capaz de influenciar la conducta de otra a través del control de algo que esa persona quiere.

En el contexto psicológico, Coon & Mitterer (2013), afirman que el poder se puede expresar de forma social por recompensas, de manera coercitiva, legítimamente, a través de un referente o derivado de la experiencia o posesión de conocimientos de una persona.

En la organización los administradores y empleados utilizan el poder para alcanzar sus metas y fortalecer sus posiciones. (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006)

### **Plano del sistema de la organización:**

Es un sistema que se conforma por grupos formales e informales interdependientes, donde el direccionamiento estratégico es de conocimiento general, convirtiéndose en un todo organizacional. Integrado por recursos humanos, económicos, materiales y tecnológicos, etc. que se orientan al logro de un objetivo en común.

A continuación, se presenta sus dimensiones:

### *Estructura y diseño de la organización:*

Para Larrosa (1995), la estructura de la organización es el conjunto de sus funciones y de las relaciones que formalmente determinan lo que cada unidad debe cumplir y como se comunican entre sí.

El autor del modelo menciona que la estructura define el modo en el que las tareas del trabajo se coordinan formalmente. La base para establecer estas tareas es la departamentalización, establecimiento de líneas de mandos, centralización y tramos de control. En una organización no solo basta con plasmar su estructura en un organigrama, sino que es

necesario involucrar todo un proceso que comienza en la planificación de estrategias y culmina en el desarrollo del objeto social de la organización (Marín, 2012).

#### *Diseño y tecnología del trabajo*

El diseño del trabajo y la capacidad de la organización para brindar confort impulsa la motivación y desempeño de los empleados, pues proporcionar un ambiente adecuado y los recursos tecnológicos necesarios incrementan la productividad y satisfacción, la administración del talento humano requiere del establecimiento de responsabilidades y habilidades de un puesto de trabajo, así como, del tipo de persona a contratar que debería ocuparlo (Dessler & Gary, 2015).

El rediseño de un puesto de trabajo permite que la organización sea más productiva, pues a decir de Robbins & Judge (1999), puede ayudar a los administradores a asignar adecuadamente las funciones a los colaboradores para que pueda darse un efecto positivo en el comportamiento de los empleados. También menciona que la tecnología cambia el centro de trabajo de los empleados afectando su vida laboral.

#### *Políticas y Prácticas de Recursos Humanos*

La gestión de los recursos humanos puede influir en el éxito y la capacidad de la organización. Según Dessler & Gary (2015), hace referencia directamente a los procesos de contratación, capacitación, evaluación y remuneración de los colaboradores, y conocer acerca de sus relaciones laborales, así como de salud y seguridad.

En consecuencia, podemos identificar que las políticas y prácticas de recursos humanos representan fuerzas importantes que moldean el comportamiento y las actitudes de los empleados. Para ejemplificar Pfeffer (1994), afirma que los empleados bien pagados en un clima laboral favorable incrementan su productividad.

Mendoza & Hernández (2008), mencionan que la gestión de las prácticas de recursos humanos y su aplicación conjunta con la consistencia de políticas de la empresa permiten mejorar los resultados organizacionales.

### *Cultura de la organización*

Las organizaciones, tal como los individuos, también tienen personalidad, la cultura en la organización afecta las actitudes y conductas de los empleados, para el autor del modelo, la cultura distingue a una organización de las demás a través de un sistema de significado compartido por los miembros y un conjunto de características claves que la organización valora.

Según Chiavenato (2007), la cultura depende de cómo las personas actúan, perciben e interaccionan con otros miembros de la organización y en el medio que se desenvuelven. Así también, las organizaciones poseen culturas dominantes y subculturas; las primeras expresan los valores centrales de la organización entre los miembros, mientras que las subculturas reflejan experiencias diferentes entre los individuos. Una subcultura puede estar definida por la separación geográfica o por la división de departamentos o áreas (Robbins & Judge, 1999).

### **Marco Referencial**

Se representa diversos estudios aplicados preliminarmente relacionados con las variables del constructo, su enfoque y resultados.

### **Variable independiente Clima Organizacional**

Likert y Gibson (1986), quienes hablan sobre la relevancia del clima que tiene para mostrar la claramente la realidad de una organización, consideraba que la reacción que se tiene ante cualquier situación está basada en la percepción y no realmente en lo que se podía observar, siendo así que era la manera en que los colaboradores sentían y percibían la situación, y no específicamente la realidad objetiva.

A partir de esto, empieza a surgir interrogantes y nacen estudios a profundidad con respecto al clima organizacional, ya que tomó como punto de partida el hecho de que cada uno de los colaboradores posee una distinta percepción dependiendo del ambiente en el que se desenvuelven, por lo que posee una gran influencia en el comportamiento que demuestra al realizar las funciones que le corresponde dentro de la organización.

Por su parte Gonçalves (1997), plantea que el clima organizacional reside en el hecho de que la conducta de sus miembros no es el resultado únicamente de los factores organizacionales, que se ubican en el ambiente interno y externo del área laboral, sino afirma que lo que percibe el colaborados muchas veces son netamente parte de su creencia, ya que es el individuo, quien crea su propio juicio con respecto a los sucesos que se presentan en la organización. Es por esto que el resultado de la percepción del clima organizacional de cada individuo es el reflejo propio de sus propias interacciones, que manifiestan sus características tanto a nivel personal como laboral, lo que provoca que cada uno posea sus propias percepciones, fundamentándose en sus propias realidades de su ambiente en que se desenvuelve.



Mujica y Pérez (2007), desarrollaron un trabajo titulado gestión del clima laboral, el cual era una necesidad para la universidad. En ella describe la gestión del clima organizacional y resalta la problemática que prevalece en las universidades con antigüedad, identifica que los problemas organizacionales, la gestión de los directivos y ambientes de trabajo tienen relación con el clima laboral académico.

También Ucros (2011), en su investigación sobre el clima organizacional en universidades de Colombia, analiza los factores y características de la vida universitaria a través de la metodología para describir resultados previos. Los mismos que revelaron que existen factores psicológicos que afectan directamente al clima organizacional en sus diferentes niveles, ya sean individuales, grupales u organizacionales. Concluyendo así con el análisis de los factores más influyentes en su cambio, los cuales son de la estructura organizacional, a su vez la toma de decisiones tanto individuales como grupales, los niveles jerárquicos dentro de la organización y los riesgos laborales que pueden existir en el área de trabajo que lo convierte en su clima organizacional.

Adicionalmente Lapo y Bustamante (2018) , nos aporta con su estudio que el clima organizacional abarca las actitudes laborales positivas, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional afectivo influyendo directamente en el comportamiento organizacional de los individuos, cuya población objetivo fueron 583 individuos conformados por profesionales médicos como enfermeras, auxiliares de unidades médicas del Guayas en Ecuador. Concluyendo que el clima organizacional puede ser un propiciador de los comportamientos, pero no un componente absoluto para constituirlo, debido a un efecto indirecto entre los conceptos de ambas variables.

### **Variable dependiente Comportamiento Organizacional**

Genesi, Romero y Tinedo (2011), en su investigación sobre el comportamiento organizacional en instituciones educativas de Venezuela, analiza el comportamiento analítica y descriptivamente de 60 individuos. Concluyó que el estudio del comportamiento organizacional en marca la comprensión de las instituciones por lo que puede ayudar a mejorar el funcionamiento de estas y la experiencia de trabajo de sus empleados.

Algo semejante ocurre en el estudio realizado por Campos, Espinoza, Espinoza y Zambrano (2016), donde se establece que el comportamiento organizacional tiene su importancia en la producción cuando se analiza el estado conductual de los individuos de la organización. Apoyar las relaciones de los trabajadores entre si también ayuda a entender la influencia que el entorno ejerce sobre la empresa y que el factor tecnológico es parte fundamental de la empresa.

En la investigación de Molina, Briones y Arteaga (2016) se enfoca al comportamiento organizacional como eje dinamizador de la eficiencia y eficacia de las empresas, pues expresa la actitud de las personas que pertenecen a ella. De este modo el estudio del comportamiento de la organización contribuye al incremento de la eficiencia y eficacia de los servicios en un ambiente favorable. Un adecuado comportamiento en las organizaciones se logra tomando en cuenta a todos los factores que en él intervienen trabajando para crear un clima armónico entre los empleados.

Los autores Zambrano, Ramón y Espinoza (2017), determinaron que el comportamiento organizacional se basa en las actitudes y maneras de proceder de las personas en la organización. La población objetivo fueron 175 docentes de la UTMACH, consideraron las variables mencionadas en el desempeño del docente y de las autoridades de la UTMACH. Consideraron que la empresa y el personal de una organización son herramientas para aumentar

la productividad, eficacia y calidad de los productos o servicios. Concluyeron que las percepciones de los estudiantes pueden afectar el comportamiento y el rendimiento académico de sus integrantes, adicionalmente que la satisfacción laboral permite un excelente clima organizacional en las universidades.

### **Variable Clima Organizacional-Comportamiento Organizacional**

Según Pérez y Rivera (2013), existe un consenso a que el clima organizacional y el comportamiento laboral son variables fundamentales dentro de la gestión de las organizaciones. Los resultados obtenidos evidencian que existe predominio del nivel medio, por tanto, un adecuado clima organizacional es un factor indispensable en las instituciones porque influye en el comportamiento laboral. Concluyendo que existe un efecto positivo entre el clima organizacional y el comportamiento laboral.

Domínguez, Ramírez y García (2013), nos dicen que el comportamiento y el clima organizacional son actitudes que reflejan un estado psicológico relacionado con los valores y objetivos de una organización. Existe un conjunto de causales para que una persona o un conjunto de personas sostengan un compromiso en las organizaciones, teóricamente la percepción favorable del clima laboral que les rodea incrementa el comportamiento. El estudio muestra las relaciones observadas en las dimensiones del clima organizacional y las del comportamiento. Los hallazgos señalan que tres de los cuatro factores en que se agrupan las dimensiones del clima organizacional se correlacionan significativamente con el comportamiento institucional.

En el artículo propuesto por Segredo, García y Cabrera (2017), Cada día cobra mayor importancia que los dirigentes conozcan los fundamentos teóricos que explican las razones que impulsan a los trabajadores a conseguir una meta u objetivo. El objetivo es reconocer las bases

conceptuales de cada una de las categorías que serán tratadas en este artículo: desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Se realizó una revisión bibliográfica y documental sobre el tema en fuentes de datos digitales indexadas Scielo, EBSCO y material disponible en el repositorio de la biblioteca de la Escuela Nacional de Salud Pública de Cuba. Se usaron los descriptores: desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. El tratamiento de los datos se realizó mediante el análisis de contenido de tipo directo.

Ojeda (2011), en un estudio realizado acerca del clima organizacional en relación al comportamiento organizacional en la Universidad Nacional Autónoma de México, indica que para poder determinar el funcionamiento de una organización, a nivel individual, grupal u organizacional es necesario identificar los factores que intervienen en dicha organización, para identificar con precisión las diferentes problemáticas en el funcionamiento global del mismo y analizar su nivel de intervención, y las áreas susceptibles de mejora y cambio.

Para Fernández y Sánchez (1996), representa el punto de introducción para el tema de clima organizacional, sin embargo, anterior a este estudio enfocando su interés en el contexto social, dentro del cual se manifestaba el clima organizacional de alguna manera como el resultado de la integración entre ambiente y persona en base a sus investigaciones sobre el comportamiento.

Rivera, Rincón y Flórez (2018), utilizaron una metodología de naturaleza cuantitativa conjuntamente con la teoría del clima organizacional de Chiavenato, aplicaron a 24 funcionarios de la E.S.E. un cuestionario de Chang et al (2008). Concluyendo que existen diversas percepciones dentro de clima organizacional pero que adicionalmente existen sub climas representativos de unidades y secciones particulares cuando se establecen situaciones de trabajo grupal ya sea por niveles jerárquicos o por atribución situacional.

En la investigación realizada por Onofre (2014), cuyo objetivo fue determinar la influencia del clima organizacional y la satisfacción en el desempeño laboral, de los trabajadores de la subsecretaría de información. Utilizaron la metodología de investigación cuantitativa a los 53 trabajadores consideraron 8 dimensiones: métodos de mando, motivación, comunicación, influencia, toma de decisiones, planificación institucional, control y perfeccionamiento. Concluyeron que el desempeño laboral depende de ciertos factores básicos, como la conciliación de conflictos, la negociación y el manejo del estrés. Adicionalmente los trabajadores perciben que el Clima organizacional se encuentra en el 60%, valor inferior a un estándar de aceptación del 70%.

Los autores Zambrano, Ramón y Espinoza (2017), determinaron que el comportamiento organizacional se basa en las actitudes y maneras de proceder de las personas en la organización. La población objetivo fueron 175 docentes (27. 6%) de la Universidad Técnica de Machala, consideraron las variables mencionadas en el desempeño del docente y de las autoridades de la UTMACH. Consideraron que la empresa y el personal de una organización son herramientas para aumentar la productividad, eficacia y calidad de los productos o servicios. Concluyeron que las percepciones de los estudiantes pueden afectar el comportamiento y el rendimiento académico de sus integrantes, adicionalmente que la satisfacción laboral permite un excelente clima organizacional en las universidades.

## **Marco Conceptual**

### **Clima Organizacional**

La mayoría de las definiciones conceptualiza al clima organizacional o laboral como un conjunto de percepciones de los individuos con respecto a su medio interno de trabajo es decir cómo se sienten los colaboradores dentro de la empresa, su estado de ánimo. Estas

percepciones reflejan la interacción entre los elementos individuales como son compañeros de equipo de trabajo, los jefes o supervisores de cada área, y las características y procesos sistemáticos de la organización refiriéndose a las tareas o actividades previamente fijadas, donde los colaboradores deben desempeñar en la ubicación donde han sido asignados de acuerdo a su especialización (Schneider, Ehrhart, & Macey, 2012).

Para Idalberto Chiavenato (2016), afirma que el Clima Organizacional es el ambiente interno de una empresa, institución u organización en general, así como su atmosfera en la que abarca todas las características psicológicas de los empleados la cual la caracteriza en cada organización. De igual manera este concepto involucra a diferentes factores que se presentan en una situación, los mismos que se encuentran ubicados en diferentes niveles adaptando en ellos su jerarquía, las políticas, objetivos organizacionales y los recursos tecnológicos, factores estructurales como el reglamento interno; además es importante relacionar dentro de este concepto a las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social ya sean, positivas o negativas como factores sociales (Chiavenato I. , 1992).

El clima organizacional, dicho de una manera simplificada es el estado de ánimo de la empresa esto a través de las percepciones que los individuos que tiene acerca de su lugar de trabajo y la opinión personal basado en términos de autonomía, estructura, recompensas monetarias y no monetarias, consideración en participación de actividades de grupo e integración, cordialidad y apoyo enmarcándose dentro las relaciones laborales y personales aquello que se establece producto de la interacción trabajo para producir, empresa para generar riqueza consecutivamente empleo y desarrollo para la sociedad (Sandoval, 2004).

## **Comportamiento Organizacional**

El comportamiento organizacional (con frecuencia se abrevia como CO), es una planificación englobando así a la misión, visión y objetivos por parte de los directivos que se enfocan en el estudio de los individuos, grupos y estructura para determinar cuáles son los efectos que estos tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad, eficiencia e innovación de la gestión administrativa y recursos en todas las áreas o departamentos que la empresa posea (Robbins & Judge, 2009).

Se hace referencia al comportamiento organizacional como un conjunto de personas y grupos que realizan distintas actividades con un fin en particular que es destinado por la organización para la cual laboran. En otras palabras, el CO, la personalidad de la organización, retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones (Chiavenato, 2009).

## **Percepción**

La percepción es definida como las actividades por el cual las personas seleccionan, organizan, almacenan y recuperan información para dar sentido al entorno en el que se encuentran rodeados, es así que dentro del clima organizacional los trabajadores perciben todo lo que su entorno laboral ofrece, haciendo que los obtengan información y conocimientos los cuales suelen seleccionar para hacer uso de ellos en función de sus necesidades y motivaciones, generándose una experiencia que puede ser positiva o negativa (Nadler, Hackman, & Lawler, 1983).

La percepción es un proceso cognitivo del cerebro de las personas que implica: primero información obtenida en el medio en el cual se encuentra expuesta, segundo la información proporcionada por el entorno como las experiencias vividas y relaciones directas e indirectas

con la institución u organización en la cual labora o presta sus servicios y tercero los individuos harán un procesamiento de la información a modo de juicio entre lo que saben y lo que experimentaron generando así conocimiento (Capriotti, 1999).

### **Organización**

Sistema o conjunto de actividades coordinadas conscientemente, conformado por un grupo de individuos en la que su cooperación y comunicación mutua y efectiva es indispensable para la existencia de la misma, con actividades enfocadas a la coordinación del trabajo de varios colaboradores, a través del establecimiento de labores, roles o tareas previamente asignadas, conformando así una estructura en que se establecerán sus relaciones dirigidas a la consecución de las metas y logros de los objetivos organizacionales (Sotillo, 2015).

### **Trabajador**

Los trabajadores o recursos humanos son aquellos integrantes de las organizaciones que desempeñan determinadas actividades y funciones; dinamizando así los recursos de la empresa. Además, pasan la mayoría de su tiempo en la organización, actualmente se los identifica a través de credenciales, se los estandariza y se les dota de uniformes en algunos casos. Hoy en día los colaboradores son considerados socios de la organización los cuales proveen de éxito y vida a la empresa (Chiavenato, 2011).

### **Grupo de trabajo**

Los grupos de trabajo dentro de la organización son aquellas agrupaciones de dos o más individuos que interactúan entre sí de forma interdependiente y de manera unida para el logro de los objetivos específicos. Como resultado de estas agrupaciones dentro del empresa se puede tener grupos formales o informales donde el primer término están creados por la estructura organizacional y poseen funciones previamente identificadas de trabajo las cuales son



designadas, siendo su comportamiento definido por el conjunto de metas organizacionales y direccionado a su respectivo cumplimiento. Al contrario de los grupos informales que son uniones de personas no estructuradas desde una perspectiva formal ni las acuerdan las organizaciones. Estos grupos se forman naturalmente en el ambiente de trabajo como una manifestación la necesidad de relación social (Robbins & Judge, 2009).

Estos grupos interactúan directamente, con una finalidad perseguida por todos los trabajadores, para la consecución de directrices fijadas en un inicio mediante el establecimiento de normas para un óptimo funcionamiento, cánones tales como el respeto, comprensión, inclusión, tolerancia; acordadas por todos los miembros del equipo del cual se sienten parte. Son considerados propios de los ambientes complejos de la organización ya que producen comportamientos positivos o negativos que influyen directamente en el ambiente organizacional (Solarte, 2009).

### **Lugar de trabajo**

Los lugares o puestos de trabajo son los lugares donde los empleados llevan a cabo sus actividades y están delimitados de acuerdo a un perfil que alude a la actividad laboral que se va a desarrollar, es decir, que tienen características que orientan al tipo de especialidad que debe poseer el trabajador para ocupar ese lugar. Ya que son parte de una compleja estructura, este puede ser tipo coordinado con otros lugares de trabajo, es decir, asistente y jefatura o a su vez estos pueden orientarse al giro del negocio de la empresa alineándose a los objetivos finales de producción (Bilbao, 2000).

### **Involucramiento en el trabajo**

El involucramiento en el trabajo se define como las interacciones que los trabajadores desarrollan en su trabajo en las cuales invierten tiempo y energía en la jornada laboral, las cuales

van desde consultas simples hasta un profundo involucramiento. Para la empresa es muy beneficioso que el individuo se empape en todas las actividades que realiza la organización, sintiéndose identificado con ésta, contemplado así una de las necesidades de los trabajadores de la colaboración con otros (Davis & Newstrom, 2003).

### **Capítulo III**

#### **Historia de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE**

La Universidad de las Fuerzas Armadas en el entorno de la educación en el Ecuador, es uno de los Centros de Educación Superior más prestigiosos del país en todas sus extensiones siendo reconocida en el ámbito educativo a nivel nacional e internacional formando así, parte de la historia ecuatoriana.

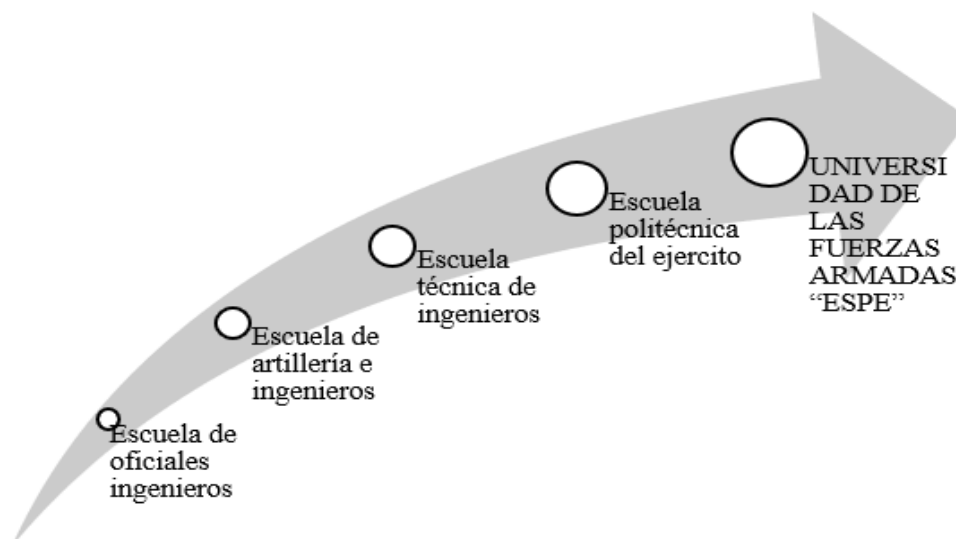
Haciendo una revisión general de la trayectoria de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, a partir de su nacimiento en 1922, en la cual se denominó como Escuela de Oficiales Ingenieros hasta llegar a su transformación como la Escuela de Artillería e Ingenieros en el año de 1936, para después denominarse Escuela Técnica de Ingenieros en 1948 (Bravo, 2014).

Por lo que, al alcanzar un enorme reconocimiento con la creación de la Escuela Politécnica del Ejército ESPE, en el año de 1977, así como la creación de instituciones tecnológicas y de educación superior tanto de la Marina y como de la Fuerza Aérea hasta tener la aprobación completa de los estatutos definitivos de la UFA-ESPE, que integra a la ESPE, la Universidad Naval Comandante Rafael Morán Valverde (UNINAV) y el Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico (ITSA). (Bravo, 2014)

Con esto, al realizar un análisis a la trayectoria de la universidad podemos observar el prestigio por el que siempre ha sido reconocido en distintas etapas:

**Figura 13**

*Línea de Tiempo de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE*



### **Origen**

Es así que, desde los inicios del siglo XX, se notaba que el arduo trabajo hecho por las distintas ramas de ingenieros militares el cual alcanzó niveles de éxito altamente considerables al respecto del nivel de crecimiento del país en ese momento, por lo que los servicios en referencia a la milicia exigían claramente la apertura de un centro de formación para los oficiales.

Por lo que, en el gobierno de Tamayo José Luis, en el año de 1922, en el que se organizó el Primer Curso Especial de Ingenieros en su escuela, con la única meta de especializar a los oficiales en aquellas técnicas utilizadas en la milicia, teniendo en cuenta siempre su doctrina y valores basados en la guerra y su construcción y destrucción (Bravo, 2014).

En esta nueva escuela se desarrollaron tres cursos de especialidades técnicas, que mantenía una duración de tres años por cada uno de los cursos, en el que se dividían en tres semestres de fase teórica y el tiempo restante dedicado únicamente al trabajo de campo en diferentes lugares del Ecuador, formándose así, después de la inauguración de la Escuela de Oficiales de Ingeniería, todos sus participantes realizaban demostraciones netamente prácticas acerca del manejo,

colocación y explosión de minas y la construcción de trincheras, modelos de fortificación y demás trabajos de defensa, a su vez, extranjeros que venían principalmente de Italia analizaban a manera de explicar el manejo de las máquinas perforadoras de las rocas que utilizaban para sus proyectos, manejada en si por estos mismos extranjeros, siendo aplicada su estrategia por alumnos del instituto creado, convirtiéndose así en un acontecimiento de suma importancia para todas las autoridades y los presentes del pueblo que empezaban a valorar las lecciones impartidas por estos profesores. (Bravo, 2014)

En 1925 rindieron los exámenes finales los alumnos del primer curso de Ingenieros Militares, en lo que se presenció la compañía de visitantes influyentes como diplomáticos, autoridades, personal militar, así como todos los profesores de la escuela de oficiales, los cuales afirmaban que los exámenes eran estrictamente difíciles con un alto nivel de severidad, debido a la exigencia académica debía sobrepasar los estándares para colocarlo como una universidad de prestigio nacional. (Ayora, 2017)

El 12 de marzo de 1925 se dio la ceremonia de graduación de los primeros oficiales egresados, en los salones del Círculo Militar los cuales eran la primera promoción de la Escuela de Oficiales Ingenieros con altas calificaciones, no había pasado mucho tiempo de la graduación de la primera promoción, cuando se iniciaba el primer período académico de la segunda.

Los cursos prácticos y teóricos realizados daban sus frutos dos años y medio el cual llegaban a graduarse los once oficiales participantes, sellando así un mensaje de gratitud a la delegación italiana, que retornaba a su tierra natal luego de haber concluido su contrato, por lo que se les otorgó una medalla conocida como Abdón Calderón.

**Inicio 1936**

El 20 de diciembre de 1936 se realizó la inauguración de la Escuela en el sector de La Pradera, mediante el cual con el acuerdo a lo decretado, el mismo que se conformó por veinte de sus alumnos, dividiéndose en diferentes filas, como en oficiales de reserva y otros que fueron asignados a las facultades de ciencias, en la que próximamente se completarían las cincuenta plazas para los estudiantes a su vez recibieron 200 sucres como sueldo por haberse convertido en oficiales de reserva. (Chacón, 2008)

Continuando con los segundos años de su fundación, se inauguraron los talleres de galvanoplastia, radiotecnía, electrotecnía y mecánica.

**Transformación 1948**

Con el objetivo de ubicarse a la altura de las universidades fundadas en el país, especialmente en las carreras técnicas solicitadas por la milicia, en 1948 este Instituto cambió su nombre de Escuela de Artillería e Ingenieros a la Esc. Técnica de Ingenieros (E.T.I), lo que fue una transformación sumamente significativa en los planes de estudio para cada arma ya sea de artillería o ingeniería, y su aplicación en sus respectivos campos operativos. (Bravo, 2014)

En 1951 por su excelente trayectoria en la construcción civil y militar, la E.T.I fue tomada en cuenta para participar en la Conferencia de Universidades en Quito, el cual continuaba formando profesionales militares en ingeniería civil, gracias al aporte significativo de sus docentes y al entusiasmo de sus oficiales alumnos.

A mediados de la década de los 50, la Escuela se daba a conocer a nivel nacional con su centro de formación de ingenieros civiles en un panorama universitario ecuatoriano, el cual fue pronunciado en varios eventos universitarios celebrados en el país, por toda esta trayectoria, la ETI fue reconocida como instituto superior el 26 de octubre de 1961, este reconocimiento se oficializó por medio de una del Ministerio de Educación, que tuvo como autoridad máxima al

reconocido chimboracense, Don Sergio Quirola, en el período incompleto correspondiente a la cuarta presidencia de José María Velasco Ibarra. (UFA-ESPE, 2017)

A pesar de su reconocimiento, no todo era fácil para la ETI, ya que eran aquellas épocas de Guerra Fría, tanto como de la Revolución Cubana; lo cierto es que se notaba claramente la presencia de una campaña civil que buscaba impedir a los egresados de nuestra Escuela el libre ejercicio de su profesión, lo que daba a entender que estos formaban parte de un grupo privilegiado, 1964 fue el año de nacimiento de una nueva carrera denominada Ingeniería Geográfica, la cual se hizo realidad el 26 de febrero de ese año, siendo la primera en el país en lo relacionado a la formación de profesionales en la rama de la ciencia geográfica, al pasar ocho años.

#### **Ingreso de alumnos civiles**

En el mes de octubre de 1972, precisamente cuando iniciaba el Gobierno del general Guillermo Antonio Rodríguez Lara, la ETI escribió un episodio muy singular en su biografía aparte de los oficiales de la Armada Nacional, la Fuerza Aérea y la Policía Nacional, ingresaron estudiantes civiles calificados, ya que entre cientos de jóvenes de diferentes regiones del Ecuador, los cuales asistieron para rendir sus pruebas de ingreso, en los que se seleccionaron treinta estudiantes para acogerse a la Escuela, como alumnos becados, vale recalcar que este grupo de jóvenes que recibieron todo el apoyo logístico y académico de parte de la ETI sabían de que ingresaban a una universidad militar y tenían que acogerse a las leyes y normas militares es por eso que al iniciar sus clases usaban el uniforme color caqui y en tiempo de vacaciones recibían entrenamiento militar; hasta obtener el grado de subtenientes de reserva al culminar la instrucción militar. (Bravo, 2014)

#### **Nacimiento de la ESPE**

Según R.E.U (2012), UFA-ESPE, apreció y se desarrolló mediante el decreto del ejecutivo N. 2029 consignado el 08 de diciembre, el cual se encontraba ejecutoriado únicamente bajo

estatutos académicos, como la proyección de facultades con amplios sistemas y estructuras organizacionales internas, en el que su demanda fue aumentando por el número de alumnos civiles que poseía en su gran mayoría, en lo que la Junta de Gobierno en estos años, dejaron por sentado nuevos artículos en los que transfirió el cambio de nombre a Escuela Politécnica del Ejército.

A partir del crecimiento profundo de la UFA-ESPE, creció también el E.T.I, ocupando parte de la infraestructura del Comando de la Primera Zona Militar, creciendo así con una gran cantidad de alumnos en las áreas civiles y militares, los mismos que se trasladaban a las clases para obtener la suficiencia del idioma inglés.

Para 1999, el E.T.I se había transformado en el nuevo instituto creado para obtener la suficiencia en el idioma inglés, donde en la actualidad posee diferentes ramas de conocimientos de idiomas como el chino-mandarín, francés, entre otros idiomas básicos en la educación superior (Revista Técnica N°12, 2008).

Uno de los grandes avances fue la admisión de la nueva modalidad de estudios a distancia la cual empezó en 1988 la cual tuvo un enfoque autodidacta complementado con material de apoyo proporcionado por la Universidad como Tecnologías, Administración de Empresas e incluso idioma Inglés y al transcurrir el tiempo cierto tiempo esta modalidad tuvo un gran incremento y popularidad junto a todos sus centros de apoyo dispersos por todo el Ecuador, lo cual sirvió para expandir las ofertas académicas en esta modalidad a distancia como gran variedad de licenciaturas, ingenierías, administración, lingüística, etc. (Chacón, 2008)

También en inicios de esta modalidad fueron creadas carreras únicamente conformadas por personal militar en 1989, tiempo después fueron impartidas a los civiles en general.

Lo primero que se pudo observar fueron inicialmente fue la infraestructura de lo que próximamente serían los laboratorios para la facultad de ingeniería., inaugurándose así a finales



de 1991, a cargo del Dr. Rodrigo Borja quien era presidente de la república, al ser un momento trascendente para el país, con un aproximado de alumnado de 9 mil asistentes con modalidad presencial y distancia, y con un aproximado de 300 personas entre autoridades de la organización. (Revista Técnica N°12, 2008)

Sin duda la UFA-ESPE apuntó directamente a no ser solo una fuente académica de nivel superior, por lo que se programó un nuevo proyecto a realizarse en 1994 con la Unidad de Posgrados, por lo que fue creciendo gradualmente con nuevos programas de estudio de nivel nacional e internacional, uniendo así un primer programa que desarrolló maestrías y MBA realizándose en modalidad nocturna. (Bravo, 2014)

Después se plateo realizar un programa académico-militar para solventar las necesidades de los estudiantes de este régimen, en el año de 1994 llamada, Licenciatura en Ciencias Militares, por lo que procede a brindar mayor énfasis en la investigación a nivel nacional, que al verse en la necesidad de cubrir nuevas necesidades se crea la Licenciatura en Administración y Ciencias Militares, creando así cada día una nueva especialidad que no abarcaba únicamente a personal militar, sino que era posicionado por estudiantes civiles como la Ing. Seguridad a distancia, en las que fortalecía los conocimientos orientados hacia la administración en el ámbito público y privado. (Bravo, 2014)

### **Marco Legal**

Toda organización tanto pública o privada se rige por leyes y normativas para que pueda funcionar correctamente, los cuales son impuestos por entidades de control, por lo que se presenta una recopilación de los principales estatutos en los que se fundamenta la UFA-ESPE.

A su vez se indica aquellas normativas que hacen referencia al clima organizacional óptimo que debe existir, como el Reglamento Interno de Higiene y Seguridad de la UFA-ESPE.

Tabla 4

*Normativa Legal del Ecuador*

<b>Jerarquía</b>	<b>Año</b>	<b>Art.</b>	<b>Detalle</b>
<b>Constitución de la República del Ecuador</b>	2008	Art.26	La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible inexcusable
		Art.29	El Estado garantizará la libertad de enseñanza, la libertad de cátedra en la educación superior El sistema de educación superior debe regirse por: organismo de planificación, regulación y coordinación entre sus actores y la función ejecutiva; y un organismo de acreditación y aseguramiento de la calidad.
		Art. 353	Lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones. Las personas con discapacidad tendrán accesibilidad a servicios de interpretación y apoyo técnico de calidad.
		Art. 226	“Las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal ejercerán solamente las competencias y facultades que les sean atribuidas en la Constitución y la ley. Tendrán el deber de coordinar acciones para el cumplimiento de sus fines y hacer efectivo el goce y ejercicio de los derechos reconocidos en la Constitución.
		Art. 326	Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.

Para el respectivo análisis se ha tomado en cuenta a aquellos artículos que contienen las variables de estudio, para obtener un análisis más acertado en el cual indique cuales son las normativas legales que se deben seguir para la obtención de un clima organizacional apropiado, como se observa en la tabla 5.

**Tabla 5**

*Marco legal ESPE*

<b>Jerarquía</b>	<b>Año</b>	<b>Artículo</b>	<b>Detalle</b>
<b>Código de Trabajo</b>	2005	Art. 410	“Los empleadores están obligados a asegurar a sus trabajadores condiciones de trabajo que no presenten peligro para su salud o su vida. Los trabajadores están obligados a acatar las medidas de prevención, seguridad e higiene determinadas en los reglamentos y facilitadas por el empleador. Su omisión constituye justa causa para la terminación del contrato de trabajo.”
<b>Ley Orgánica del Servicio Público</b>	2010	Art. 23	Señala que es un derecho irrenunciable de los servidores públicos el de; Desarrollar sus labores en un entorno adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.
<b>Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo</b>	2017	Art. 3.	Velar por el cuidado integral de su salud física y mental, así como por el de los demás docentes, servidores públicos y trabajadores, y todo el personal involucrado en los procesos de Enseñanza Superior en General de la Universidad.
<b>LOES</b>	2010	Art. 98	La planificación y ejecución de la autoevaluación estará a cargo de cada una de las instituciones de educación superior, en coordinación con el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la calidad de la educación superior.

<b>Jerarquía</b>	<b>Año</b>	<b>Artículo</b>	<b>Detalle</b>
<b>Código de Ética Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE</b>	2017	Art. 26	Los miembros trabajaran de forma diligente, demostrando vocación de servicio, con calidad de competencia, su esfuerzo se inspirará en la búsqueda de la excelencia y en que la Universidad sea un referente, de la gestión de educación superior en el Ecuador.
<b>Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo</b>	2017	Art. 56	La Universidad a través del Área de Seguridad y Salud Ocupacional de la Unidad de Talento Humano, deberá comprobar la eficacia de las medidas adoptadas de conformidad con estos artículos anteriores, incluyendo el Programa de Vigilancia de la Salud, para lo cual se contará con el presupuesto necesario aprobado
<b>Código de Ética Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE</b>	2017	Art. 27	Los miembros de la Universidad cuidarán del buen nombre, prestigio y reputación de la Institución, mostrando un excelente desempeño en el servicio, buen comportamiento laboral, actitud leal con la universidad, y respeto a las autoridades y compañeros.
<b>Código de Trabajo</b>	2005	Art. 128	Recopilar y evaluar los datos relacionados con las condiciones de vida del trabajador, salarios percibidos, horas de labor, rendimientos, situación económica del medio y estado financiero de las empresas. Podrá, por lo tanto, requerir los datos que necesite a las entidades públicas, instituciones de derecho privado con finalidad social o pública, empresas o empleadores y especialmente pedir la exhibición de la contabilidad que llevan las empresas o empleadores y efectuar estudios en relación con la rama de trabajo o actividad de cuya fijación de sueldos, salarios mínimos o remuneraciones básicas mínimas unificadas se trate.

## **Planificación Estratégica**

### **Misión**

Según el Plan estratégico de desarrollo institucional 2018-2021 (Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, 2017), la misión está definida de la siguiente forma:

“Formar profesionales e investigadores de excelencia, creativos, humanistas con capacidad de liderazgo, pensamiento crítico y alta conciencia ciudadana; generar y aplicar el conocimiento científico; y transferir tecnología, en el ámbito de sus dominios académicos, para contribuir con el desarrollo nacional y atender las necesidades de la sociedad y de las Fuerzas Armadas”. (p. 8).

### **Visión**

Según el Plan estratégico de desarrollo institucional 2018-2021 (Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, 2017), la visión está definida de la siguiente forma:

La Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE es reconocida, como referente a nivel nacional y regional por su contribución en el ámbito de sus dominios académicos, al fortalecimiento de la Seguridad y Defensa, bajo un marco de valores éticos, cívicos y de servicio a la comunidad. (p. 8)

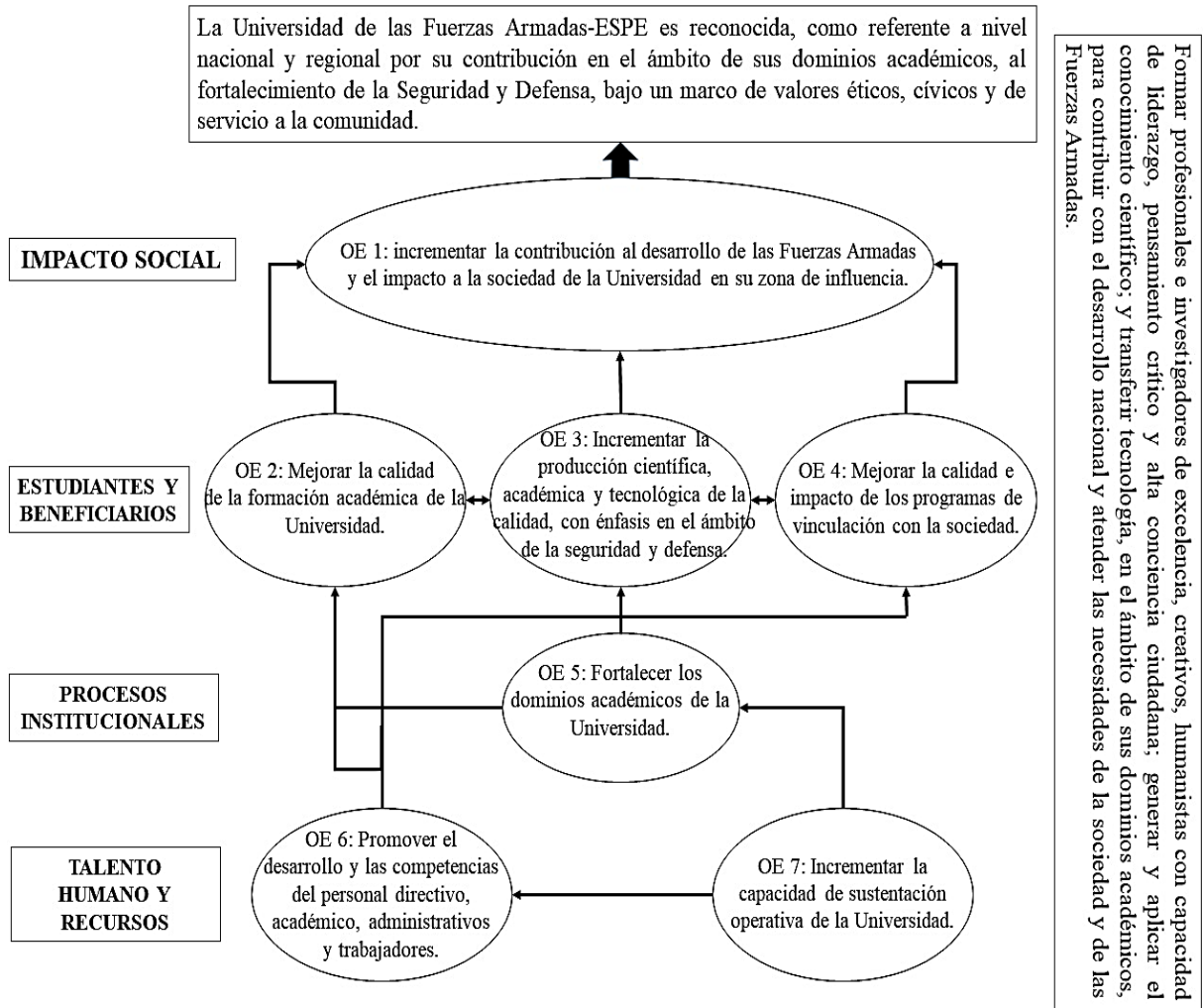
### **Valores**

Según el Plan estratégico de desarrollo institucional 2018-2021 (Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, 2017), los valores institucionales son los siguientes:

- Honestidad.
- Respeto por la dignidad humana.
- Disciplina.
- Identidad.
- Compromiso Institucional.
- Responsabilidad Social.
- Civismo.

**Figura 14**

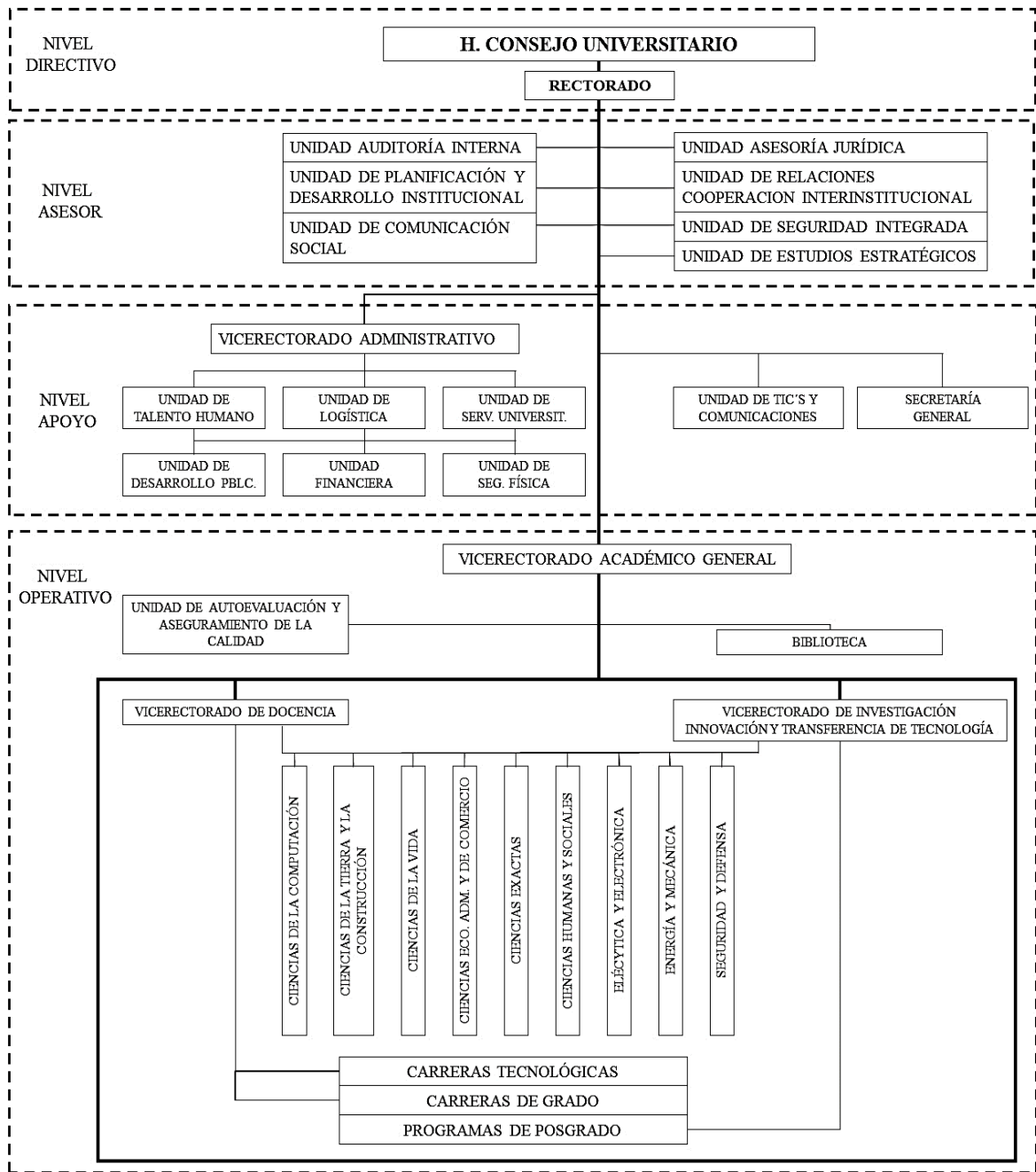
*Mapa Estratégico de la ESPE*



*Nota:* Fuente (Unidad de Planificación y Desarrollo Institucional ESPE, 2018).

Figura 15

Red Organizacional de la ESPE



Nota: Fuente (Reglamento Orgánico de Gestión por Procesos de la ESPE, 2016).

## **Situación Actual**

La Universidad de las Fuerzas Armadas, en el inicio de su creación fue llamada Escuela Politécnica del Ejército, ha unificado sus tres fuerzas con sus respectivos institutos, pero este cambio de nombre no cambio su visión, sus metas, ni los principios con los que nació la ESPE, por lo que demuestra un gran interés de presentarse como una institución educativa con altos estándares de calidad y de prestigio civil y militar, y los que nos hallamos vinculados en esta institución que nos promueve cada día a seguir marcando historia con la destacada misión de dar prestigio a la institución.

La historia de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, sin duda ha demostrado un gran valor institucional al presentar todos sus avances e ideales, por lo que podemos determinar entonces, que a lo largo de este tiempo se ha caracterizado por un estrecho vínculo humano y social, puesto que al ser una organización con un orden jerárquico por su postura militar se ha mantenido al orden del plan estratégico de la institución, la cual caracteriza siempre un manejo adecuado de todos sus recurso, empezando por los recursos humanos, económicos y sociales, a su vez se identifica un crecimiento notorio tanto en la infraestructura de sus sedes, como en la acogida estudiantes militares y civiles, para formar líderes en una sociedad que cada día es más competitiva.

Es necesario recalcar el progreso dado por la Universidad demuestra que sea cual sea el objetivo trazado por el mismo, cuenta con un personal especializado y capaz de asumir las responsabilidades correspondientes a su puesto de trabajo, ya que los esfuerzos de grandes personas que dejaron intereses personales lucharon por implantar una educación de calidad, lista para una sociedad que quiera generar el cambio y llevar a nuestro país a la innovación.



Ahora, es necesario recalcar que, al ser una institución de orden militar, en el cual las autoridades poseen los rangos superiores con una máxima responsabilidad en la toma de decisiones, ya sea por tradición o por políticas implantadas en la organización, es necesario identificar cuáles son aquellos factores influyentes en sus colaboradores para tener un resultado acertado de su clima organizacional y su influencia en cada uno de los niveles de comportamiento en la organización.

## Capítulo IV

### Metodología

La presente investigación tiene un enfoque mixto ya que se utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con medición numérica y análisis estadístico, utilizando como sistema de medición a la escala de Likert y también utiliza datos descriptivos que proporcionan información sobre el objeto de estudio, a través de la técnica de grupos focales y análisis de contenidos, para analizar los resultados obtenidos y elaborar los planes de mejora, a su vez cuenta con dos tipos de alcances, los cuales son exploratorio y correlacional; alcance exploratorio por el hecho de que es un estudio que no posee datos anteriores con respecto a las variables Clima y Comportamiento Organizacional en la UFA-ESPE, por lo que se realizara este estudio por primera vez, lo que a largo plazo puede dar apertura a futuras investigaciones del tema; y de alcance correlacional al medir el grado de asociación de las variables en la investigación. En cuanto al diseño corresponde a No Experimental de Corte transversal ya que no se realizará manipulación de las variables en ningún momento y se realizará en un período de tiempo específico.

Por lo que al analizar la situación en la que se encuentra la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE con respecto a su clima organizacional y el comportamiento de los colaboradores basado en la percepción sobre la misma, se ha llegado a determinar como objeto de estudio a sus clientes internos, los cuales son: directivos, docentes tiempo completo (TC), docentes tiempo parcial (TP), personal administrativo, personal de código de trabajo, en las distintas sedes de la UFA-ESPE, Matriz Sangolquí, Latacunga, IASA y Santo Domingo.

## Tipología de la Investigación

A continuación, se detalla cada uno de los enfoques mencionados en el apartado anterior:

**Tabla 6**

*Tipología de investigación*

<b>Criterio</b>	<b>Tipo de Investigación</b>	<b>Descripción</b>
<b>Por su enfoque</b>	Mixto	Datos cuantitativos y cualitativos recolectados, analizados y transformados
<b>Por su alcance</b>	Exploratoria Correlacional	Estudiar problemas desconocidos, es decir el Clima organizacional y su influencia en el comportamiento organizacional de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE
<b>Por su diseño</b>	No experimental	Corte transversal: Recolección de información en un tiempo específico

*Fuente:* (Morales, F, 2012), (Hernández et al., 2014), (Martínez, M., 2006).

## Enfoque de la Investigación

La presente investigación tiene un enfoque mixto ya que el objetivo es realizar una investigación más amplia del objeto de estudio que involucre la parte numérica y la cualitativa, es decir, combinar ambas fortalezas y en la medida de lo posible eliminar posibles errores, a continuación, se detalla ambos enfoques para conocer a detalle a que arista corresponde cada uno.

El enfoque cuantitativo se basa en la medición numérica y el análisis estadístico, la técnica de recolección de datos en el enfoque cuantitativo puede ser por medio de cuestionarios cerrados, registros de datos estadísticos, pruebas estandarizadas, sistemas de mediciones fisiológicas, aparatos de precisión, etc. Siendo secuencial y probatorio, el orden es riguroso ya que parte de una idea en la que se derivan objetivos y preguntas de investigación, se construye un marco o

una perspectiva teórica, se establecen hipótesis y determinan variables (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

El enfoque de cualitativo que según Taylor y Bogdan (2000), genera datos descriptivos las palabras de las personas, sean estas habladas o escritas, y la conducta que es fácilmente observable, proporciona información sobre el objeto de estudio a través de la técnica de grupos focales y análisis de contenidos, con el objetivo de analizar los resultados y elaborar los planes de mejora.

El enfoque detallado en el apartado anterior es el apropiado para la presente investigación, ya que se utilizará un cuestionario validado por expertos, el cual será tabulado para realizar el análisis estadístico, el mismo que nos proporcionará los resultados que permitirán probar o rechazar las hipótesis planteadas y adicional el focus group que nos permitirá recopilar información de forma cualitativa

### **Alcance de la investigación**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), un proyecto o tema de investigación nace a partir de una idea posterior a varias revisiones del tema, en la que se va a identificar un problema, por lo que posteriormente el investigador procede a definir el alcance del estudio, el cual puede presentarse en cuatro tipos, como se detalla a continuación:

- Exploratorio: Son utilizados para examinar un tema poco estudiado o novedoso.
- Descriptivo: Como su palabra lo indica, describe tendencias de un grupo o población.
- Correlacional: Son usados para relacionar variables y su grado de asociación.
- Explicativo: Tratan de explicar causas de los sucesos de los fenómenos de estudio.

Por el hecho de que anteriormente no ha existido investigaciones previas, datos, o antecedentes del presente estudio, con respecto a las variables Clima y Comportamiento Organizacional dentro de la UFA-ESPE, se emplea una investigación con alcance exploratorio y correlacional, ya que analiza las variables para medir el grado de relación entre el clima organizacional y el comportamiento organizacional con técnicas estadísticas que estiman dicha correlación.

#### *Investigación Exploratoria*

Los estudios en una investigación exploratoria nos ayudan a aumentar el grado de familiaridad con aquellos sucesos desconocidos relativamente, para de esta manera obtener la suficiente información acerca de posibilidad de concretar una investigación de una manera más clara, precisa y completa en el contexto de la vida real, según Hernández, Fernández y Baptista (2014), “los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación que no se han abordado anteriormente o del cual se poseen muchas incógnitas ya que se ha estudiado muy poco acerca del tema”.

#### *Investigación Correlacional*

Es de tipo correlacional, ya que su “propósito principal es saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 60), pues analiza las variables para medir el grado de relación entre el clima y el comportamiento organizacional. Según Arias (2012), “inicialmente se procede con la medición de las variables para continuar con las pruebas de hipótesis correlacional, para continuar con la aplicación de técnicas estadísticas, se estima la correlación”, lo que nos aporta indicios sobre las posibles causas del objeto de estudio.

Una vez definido el alcance de la investigación se pueden plantear las hipótesis y definir las variables que se analizarán en el presente estudio.

### **Variables de la investigación**

Las variables que han dado paso a la investigación se detallan en la Tabla N.7 en donde se detallan tanto la variable independiente como dependiente:

**Tabla 7**

*Definición de Variables*

<b>Independiente</b>	<b>Dependiente</b>
Clima organizacional	Comportamiento Organizacional

*Nota:* Determinación de variables.

### **Hipótesis de la investigación**

- El Clima Organizacional de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE se enmarca en una Cultura Jerárquica o de Procesos Internos.
- El Comportamiento Organizacional de la comunidad universitaria se enmarca en el Plano de los Sistemas de la Organización.
- El Clima Organizacional influye de manera fuerte, directa y significativa en el Comportamiento Organizacional.

### **Matriz de Operacionalización de Variables**

En la Tabla N.8, Matriz de Operacionalización de Variables podemos apreciar la relación de las variables de estudio frente a las hipótesis planteadas en la investigación.

Tabla 8

## Matriz de Operacionalización de Variables

Objetivo específico	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Instrumento
Realizar un diagnóstico del clima y el comportamiento organizacional en la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.	El Clima de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE se enmarca en una cultura de procesos internos (jerárquico).	Jerarquía (Procesos internos)	Formalización Tradicición Centralización Complejidad Tensión Control	Encuesta
	El comportamiento organizacional de la comunidad se enmarca en el plano de los sistemas de la organización.	Plano del Sistema de la Organización	Poder Gobernabilidad Políticas y práctica de los recursos humanos Estructura y diseño de la organización Diseño y tecnología del trabajo Cultura de la organización	
Determinar si el Clima Organizacional influye en el Comportamiento Organizacional en la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.	El Clima Organizacional influye directa y positivamente en el Comportamiento dentro de la organización	Adhocracia (Sistema abierto)  Clan (Relaciones humanas)	Innovación y flexibilidad Enfoque externo Reflexividad Tecnología Bienestar de los empleados Autonomía Integración Involucramiento Apoyo del supervisor	Encuesta

Objetivo específico	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Instrumento
			Énfasis en el entrenamiento	
			Ética	
		Jerarquía (Procesos internos)	Formalización	
			Tradicición	
			Centralización	
			Complejidad	
			Tensión	
			Control	
			Poder	
			Gobernabilidad	
		Mercado (Metas relacionales)	Claridad de metas	
			Esfuerzo	
			Eficiencia	
			Calidad	
			Presión para producir	
			Retroalimentación del desempeño	
		Plano Individual	Características biográficas	
			Personalidad y emociones	
			Valores y actitudes	
			Percepción	
			Motivación	
			Capacidad	
			Aprendizaje Individual	
			Toma de decisiones individuales	
		Plano de grupo	Comunicación	
			Liderazgo y confianza	
			Estructura de los grupos	



Objetivo específico	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Instrumento
			Toma de decisiones en grupo Estructura de grupos Poder y política Conflicto Equipos de trabajo Políticas y práctica de los recursos humanos Estructura y diseño de la organización Diseño y tecnología del trabajo Cultura de la organización	

### Diseño de la investigación

Es la estrategia con la que se va a desarrollar la investigación para obtener toda la información necesaria para poder responder adecuadamente al planteamiento del problema. Para el presente estudio se aplicará el diseño No Experimental de Corte Transversal, ya que son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables por lo que se observara netamente aquellos fenómenos en todo su ambiente natural para poder analizarlos correctamente. Lo que permite identificar las dimensiones que afectan a las variables de estudio sin alterar su estado original y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado permitiendo medir la percepción actual y proponer mejoras en función de los datos analizados. (Hernández et al., 2014)

El diseño detallado en el inciso anterior es el adecuado para la investigación ya que en ningún momento de la investigación se pretende manipular el clima, ni el comportamiento

organizacional. Más bien se pretende medir ambas variables en su estado natural y se realizará en el período académico S-1 Marzo - Julio 2019 de la UFA- ESPE.

### **Instrumentos de recolección de información**

Arias (2012), hace referencia a los instrumentos de recolección de datos como “cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (p.68). Y se resalta su importancia en la investigación, pues para Sabino (1992) , “el instrumento sintetiza en sí toda la labor previa de investigación ya que resume los aportes brindados por el marco teórico al obtener los principales indicadores y seleccionarlos adecuadamente, obteniendo las variables y conceptos necesarios”.

### **Encuesta**

La utilización de encuestas provee información que, según Malhotra (2008), “se basa en el interrogatorio de los individuos, a quienes se les plantea una variedad de preguntas con respecto a factores importantes como su comportamiento, actitudes, conocimiento, motivaciones, así como características demográficas y de su estilo de vida”, que se aplicara directamente a la muestra obtenida, para obtener la información cualitativa y cuantitativa y analizar detenidamente el problema de investigación.

La encuesta, como estrategia, proporciona información acerca de una muestra de individuos en relación con la opinión de un tema específico en un tiempo determinado. (Arias, 2012) , Siendo éste, el instrumento a través del cual se mide la percepción del clima y el comportamiento organizacional, modelos que evalúan las variables empleando preguntas cerradas bajo escala de Likert.

La escala de Likert es un instrumento de medición utilizada en la investigación social para medir actitudes, según Brunet (2004), “consiste en un conjunto de ítems considerados como afirmaciones ante los cuales se solicitan una reacción favorable o desfavorable, es decir de forma positiva o negativa de todos los individuos.

Para la evaluación del clima y comportamiento organizacional de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE, se aplica un cuestionario adaptado del Modelo de Valores por Competencia de Cameron Quinn y el Modelo de Comportamiento Organizacional de Robbins y Judge. El cuestionario contiene 70 afirmaciones que se relacionan a las dimensiones de los modelos de acuerdo a la siguiente tabla:

**Tabla 9**

*Dimensiones e Indicadores de la Encuesta*

Ítem	Indicador MVC	Dimensiones MVC	Indicador CO	Dimensiones CO
1. Los directivos o jefes de la Universidad realmente entienden bien los problemas de sus colaboradores	Relaciones Humanas	Apoyo al supervisor	Plano de Grupo	Liderazgo y Confianza
2. Las acciones que lleva a cabo la Universidad afectan a sus competidores (Instituciones de Educación Superior)	Proceso Interno	Complejidad	Plano del Sistema de la Organización	Cultura de la organización
3. Frecuentemente me molesto ante los más pequeños problemas con mis compañeros y/o equipo de colaboradores	Proceso Interno	Tensión y estrés	Plano del Individuo	Aprendizaje individual
4. En la Universidad se trata de cuidar y mantener a los empleados	Relaciones Humanas	Bienestar de los empleados	Plano del Sistema de la Organización	Políticas y prácticas de recursos humanos

<b>Ítem</b>	<b>Indicador MVC</b>	<b>Dimensiones MVC</b>	<b>Indicador CO</b>	<b>Dimensiones CO</b>
5. En el trabajo yo decido el orden en que realizo mis actividades	Relaciones Humanas	Autonomía	Plano del Individuo	Toma decisiones en individuales
6. En la Universidad, se toman en cuenta las opiniones de los trabajadores y empleados	Relaciones Humanas	Involucramiento	Plano de Grupo	Equipo de trabajo
7. Las personas que trabajan conmigo influyen en mí	Proceso Interno	Poder	Plano de Grupo	Poder y política
8. El personal que labora en la Universidad en los diferentes Departamentos y Unidades, comparten la información y se ayudan	Relaciones Humanas	Integración	Plano de Grupo	Comunicación
9. En torno a la Universidad, pienso que la codicia es mala	Relaciones Humanas	Ética	Plano del Individuo	Valores y actitudes
10. Las personas que trabajamos en la Universidad, entendemos muy bien lo que la organización quiere hacer	Metas Racionales	Claridad de metas	Plano de Grupo	Estructura de Grupo
11. Utilizar una computadora mejora la calidad del trabajo que hago	Sistemas Abiertos	Tecnología	Plano del Sistema de la Organización	Diseño y tecnología del trabajo
12. Mi jefe inmediato (director/autoridades) reconocen la necesidad de hacer las cosas de manera diferente	Sistemas Abiertos	Innovación y flexibilidad	Plano del Sistema de la Organización	Cultura de la organización
13. La Universidad, proporciona capacitación para desarrollar de mejor manera el trabajo diario o asignado	Relaciones Humanas	Énfasis en entrenamiento	Plano del Sistema de la Organización	Políticas y prácticas de recursos humanos
14. Considero que en la Universidad todos tratamos de hacer bien nuestro trabajo	Metas Racionales	Esfuerzo	Plano de Grupo	Equipo de trabajo
15. En el departamento o unidad que laboro, los jefes inmediatos muestran	Relaciones Humanas	Apoyo al supervisor	Plano de Grupo	Liderazgo y Confianza

Ítem	Indicador MVC	Dimensiones MVC	Indicador CO	Dimensiones CO
confianza hacia equipo de trabajo.				
16. Mi jefe inmediato normalmente me comunica cuando mi trabajo no está bien realizado	Metas Racionales	Retroalimentación del desempeño	Plano de Grupo	Liderazgo y Confianza
17. Mi jefe se preocupa por el bienestar de los que trabajamos en el departamento o unidad	Relaciones Humanas	Bienestar de los empleados	Plano de Grupo	Liderazgo y Confianza
18. Quienes me rodean en el trabajo están pendientes de mis necesidades como colaborador	Relaciones Humanas	Integración	Plano de Grupo	Equipo de trabajo
19. Yo trabajo a mi propio ritmo	Proceso Interno	Control	Plano del Individuo	Toma decisiones en individuales
20. Soy paciente con mis compañeros durante la jornada de trabajo	Proceso Interno	Tensión y estrés	Plano del Individuo	Personalidad y emociones
21. En la Universidad la colaboración entre los departamentos o unidades es muy efectiva	Relaciones Humanas	Integración	Plano del Sistema de la Organización	Estructura y diseño de la organización
22. Conoce usted todas las actividades a la que se dedica la Universidad	Proceso Interno	Complejidad	Plano de Grupo	Comunicación
23. Mi jefe me reconoce cuando hago un buen trabajo	Relaciones Humanas	Bienestar de los empleados	Plano de Grupo	Liderazgo y Confianza
24. No puedo hacer nada por decisión propia, todo debe ser aprobado por mi jefe inmediato.	Proceso Interno	Centralización	Plano de Grupo	Poder y política
25. Considero que mi jefe inmediato orienta al equipo de trabajo a su cargo	Relaciones Humanas	Bienestar de los empleados	Plano de Grupo	Liderazgo y Confianza

Ítem	Indicador MVC	Dimensiones MVC	Indicador CO	Dimensiones CO
26. Las reglas de seguridad y salud ocupacional son consideradas y aplicadas por todos en la Universidad.	Relaciones Humanas	Ética	Plano del Sistema de la Organización	Estructura y diseño de la organización
27. En la Universidad, el trabajo en equipo influye positivamente para ser mejores	Sistemas Abiertos	Reflexividad	Plano de Grupo	Equipo de trabajo
28. Existe respeto y buen trato del personal de los departamentos y unidades	Relaciones Humanas	Integración	Plano del Sistema de la Organización	Políticas y prácticas de recursos humanos
29. Cuando se realizan cambios en la Universidad. ¿Estos se ejecutan sin consultar y no existen consensos con las personas afectadas?	Relaciones Humanas	Involucramiento	Plano de Grupo	Conflicto
30. Los directivos de la Universidad, comunican claramente a todos hacia dónde se quiere llegar en el futuro.	Metas Racionales	Claridad de metas	Plano de Grupo	Comunicación
31. En la Universidad, se hacen reuniones periódicas para autoevaluar el desempeño grupal	Sistemas Abiertos	Reflexividad	Plano del Sistema de la Organización	Políticas y prácticas de recursos humanos
32. Mi jefe inmediato es un ejemplo a seguir	Relaciones Humanas	Apoyo al supervisor	Plano de Grupo	Liderazgo y Confianza
33. En la Universidad siempre se evita que cualquier persona quiera tomar sus propias decisiones en este trabajo	Proceso Interno	Centralización	Plano del Individuo	Toma decisiones en individuales
34. La Universidad es flexible porque puede cambiar rápidamente los procedimientos para mejorarlos.	Sistemas Abiertos	Innovación y flexibilidad	Plano del Sistema de la Organización	Cultura de la organización

Ítem	Indicador MVC	Dimensiones MVC	Indicador CO	Dimensiones CO
35. En la Universidad, las personas NO pueden opinar sobre las decisiones que afectan su trabajo.	Relaciones Humanas	Involucramiento	Plano del Sistema de la Organización	Cultura de la organización
36. Cada departamento o unidad de la Universidad, está encargado y es especialista en más de una actividad.	Proceso Interno	Complejidad	Plano del Sistema de la Organización	Estructura y diseño de la organización
37. En la Universidad, continuamente adoptamos nuevos y mejores métodos para hacer el trabajo.	Sistemas Abiertos	Innovación y flexibilidad	Plano del Sistema de la Organización	Cultura de la organización
38. La Universidad, se preocupa por sus empleados.	Sistemas Abiertos	Innovación y flexibilidad	Plano del Sistema de la Organización	Cultura de la organización
39. Me enojo fácilmente por mi actividad laboral.	Proceso Interno	Tensión y estrés	Plano del Individuo	Personalidad y emociones
40. Tengo libertad de planificar las actividades que realizo	Proceso Interno	Control	Plano del Individuo	Toma decisiones en individuales
41. Mi jefe inmediato ejerce el poder que le otorga su posición jerárquica sobre las actividades que desempeño.	Proceso Interno	Poder	Plano de Grupo	Poder y política
42. Usted siente que las decisiones son frecuentemente tomadas por encima de lo que usted piensa	Relaciones Humanas	Involucramiento	Plano del Individuo	Percepción
43. En la Universidad continuamente hay problemas de comunicación.	Relaciones Humanas	Involucramiento	Plano de Grupo	Comunicación
44. La Universidad presta poca atención a los intereses de los colaboradores.	Relaciones Humanas	Bienestar de los empleados	Plano del Individuo	Percepción
45. En la Universidad los jefes inmediatos son comprensivos con su gente.	Relaciones Humanas	Apoyo al supervisor	Plano de Grupo	Conflicto

<b>Ítem</b>	<b>Indicador MVC</b>	<b>Dimensiones MVC</b>	<b>Indicador CO</b>	<b>Dimensiones CO</b>
46. En la Universidad, las nuevas ideas se aceptan rápidamente.	Sistemas Abiertos	Innovación y flexibilidad	Plano del Sistema de la Organización	Cultura de la organización
47. La dirección siempre está dispuesta a escuchar.	Relaciones Humanas	Involucramiento	Plano de Grupo	Comunicación
48. Las autoridades de la Universidad, NO se hacen responsables del funcionamiento de la misma.	Proceso Interno	Gobernabilidad	Plano del Sistema de la Organización	Estructura y diseño de la organización
49. Los directivos nos ayudan siempre que se necesita.	Relaciones Humanas	Bienestar de los empleados	Plano de Grupo	Liderazgo y Confianza
50. La utilización de las herramientas de cómputo son acordes con todos los aspectos de mi trabajo.	Sistemas Abiertos	Tecnología	Plano del Sistema de la Organización	Diseño y tecnología del trabajo
51. En la Universidad, se mide frecuentemente la calidad del trabajo de los empleados.	Relaciones Humanas	Bienestar de los empleados	Plano del Sistema de la Organización	Políticas y prácticas de recursos humanos
52. Los colaboradores de la Universidad, somos constante vigilados con la intención de evitar cualquier violación a las reglas.	Proceso Interno	Centralización	Plano del Sistema de la Organización	Cultura de la organización
53. Mi jefe logra que mis compañeros y yo trabajemos como un verdadero equipo.	Relaciones Humanas	Apoyo al supervisor	Plano de Grupo	Liderazgo y Confianza
54. Los empleados de la Universidad, muestran entusiasmo en su trabajo.	Metas Racionales	Esfuerzo	Plano del Individuo	Motivación
55. La Universidad, es rápida al responder cuando se requiere hacer cambios.	Sistemas Abiertos	Innovación y flexibilidad	Plano del Sistema de la Organización	Cultura de la organización
56. Las autoridades de la Universidad, imponen su criterio para hacer el trabajo.	Relaciones Humanas	Autonomía	Plano de Grupo	Liderazgo y Confianza



<b>Ítem</b>	<b>Indicador MVC</b>	<b>Dimensiones MVC</b>	<b>Indicador CO</b>	<b>Dimensiones CO</b>
57. Yo controlo la calidad del trabajo que produzco.	Relaciones Humanas	Autonomía	Plano del Individuo	Capacidad
58. Los empleados NO tienen claros los objetivos que persigue la Universidad.	Metas Racionales	Claridad de metas	Plano de Grupo	Comunicación
59. En la Universidad, siempre se están desarrollando nuevas ideas.	Sistemas Abiertos	Innovación y flexibilidad	Plano del Sistema de la Organización	Cultura de la organización
60. La calidad se considera muy seriamente en todas las actividades que se realizan en la Universidad.	Metas Racionales	Calidad	Plano del Sistema de la Organización	Cultura de la organización
61. Yo creo que si mis jefes inmediatos quisieran apoyarme o perjudicarme en mis labores podrían hacerlo	Proceso Interno	Poder	Plano de Grupo	Poder y política
62. En la Universidad, existen objetivos/decisiones ocultas o poco conocidas	Proceso Interno	Gobernabilidad	Plano de Grupo	Comunicación
63. La Universidad, es justa con sus empleados.	Relaciones Humanas	Bienestar de los empleados	Plano del Individuo	Percepción
64. Hay gente que trabaja en la Universidad y que no conozco.	Proceso Interno	Complejidad	Plano del Individuo	Percepción
65. Como colaboradores sabemos la visión de la Universidad.	Metas Racionales	Claridad de metas	Plano del Individuo	Aprendizaje individual
66. Me siento bajo un desagradable nivel de presión por conseguir los objetivos del área que me solicitan en la Universidad.	Proceso Interno	Tensión y estrés	Plano de Grupo	Conflicto
67. Considero que lo que recibo como remuneración por mi trabajo es justo en	Proceso Interno	Gobernabilidad	Plano del Individuo	Motivación

Ítem	Indicador MVC	Dimensiones MVC	Indicador CO	Dimensiones CO
relación con mi contribución a la Universidad.				
68. Pienso que, en la Universidad, uno debe cuidar el interés personal	Relaciones Humanas	Ética	Plano del Individuo	Valores y actitudes
69. En la Universidad no existen discriminaciones o tratos diferentes a los empleados por motivos de edad, raza, género, religión o preferencias sexuales	Proceso Interno	Tradicición	Plano del Individuo	Características biográficas
70. Mantengo la calma en situaciones de conflicto o de presión	Proceso Interno	Tensión y estrés	Plano del Individuo	Personalidad y emociones

Las opciones de respuesta de la encuesta en función de la escala de Likert corresponden a las siguientes alternativas:

5 = Siempre

4 = Casi siempre

3 = Ocasionalmente

2 = A veces

1 = Nunca

La puntuación asignada a cada una de las opciones de respuesta se obtiene de la sumatoria de los valores obtenidos en cada dimensión. El puntaje más bajo resulta de la multiplicación del número de afirmaciones por 1, y el más alto de la multiplicación del número de afirmaciones por 5.

### Validación de expertos

Utkin (2005), plantea que el juicio de expertos en muchas áreas es una parte importante de la información cuando las observaciones experimentales están limitadas, ya que el juicio de expertos se define como una opinión conformada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones, las cuales formarán parte del juicio de expertos en la parte crítica en todo el proceso de investigación ya que cuentan con un amplio conocimiento sobre el tema investigado y así certificar la validez del cuestionario. (Martinez, 2008)

Posterior a la elaboración de la encuesta preliminar, los expertos procedieron a validar la misma, para ello el equipo evaluador lo conforman Docentes, Directivos, Unidad de Planificación y Desarrollo Institucional, Especialistas pertenecientes al área de Trabajo Social, Riesgo y Salud Ocupacional, también contando con representantes de la Unidad de Talento Humano. A continuación, se presenta una tabla detallada de los evaluadores que procedieron a la revisión de la encuesta para este estudio, quienes procedieron a la aprobación del mismo.

**Tabla 10**

*Evaluadores para la validación de la encuesta*

<b>N.</b>	<b>Nombre del evaluador</b>	<b>Área</b>	<b>Sede</b>	<b>Observación</b>
<b>1</b>	Tnt. Crnl. Carlos Manuel Estrella Paredes	Director De La Unidad De Planificación Y Desarrollo Institucional	ESPE MATRIZ	Encuesta Aprobada
<b>2</b>	Víctor Emilio Villavicencio Álvarez, PhD.	Vicerrectorado Académico General	ESPE MATRIZ	Encuesta Aprobada

---

<b>3</b>	Master Juanita Del Carmen García Aguilar	Directora De Administración De Empresas	ESPE MATRIZ	Encuesta Aprobada
<b>4</b>	Msc. Andrés Alejandro Galvis Correa	Área Docentes Ciencias Exactas	ESPE MATRIZ	Encuesta Aprobada
<b>5</b>	Mgs. Mayra Geovanna Chávez Cruz	U. Planificación Y Desarrollo Institucional	ESPE MATRIZ	Encuesta Aprobada
<b>6</b>	Msc. Giomara Del Carmen Troya Santillán	Área Docentes Ciencias Económicas, Administrativas y Comercio	ESPE MATRIZ	Encuesta Aprobada
<b>7</b>	Master Arcenio Floresmilo Córdoba Samaniego	Talento Humano	ESPE MATRIZ	Encuesta Aprobada
<b>8</b>	Ing. Alexandra Elizabeth Cabascango Hidalgo	Talento Humano	ESPE MATRIZ	Encuesta Aprobada

---

### **Grupos de Enfoque**

La técnica de grupo focal según Malhotra (2008), consiste en una entrevista, de forma no estructurada y natural, que un moderador con conocimiento del tema de investigación realiza a un grupo de encuestados. El valor de la técnica radica en los resultados inesperados que frecuentemente se obtienen de una conversación grupal. Se aplica con la finalidad de obtener información cualitativa que proporcione la mayor cantidad posible de información del objeto de estudio a través del filtro de la información suministrada por los entrevistados.

En el estudio se realizó la presentación previa de los resultados en la Unidad de Planificación y Desarrollo Institucional de la UFA – ESPE, con la intervención de los expertos en el tema de investigación con la finalidad de recopilar información que aporte a la propuesta de plan de mejora.

### **Población de estudio**

Según Arias (2012), “es un conjunto finito o infinito de elementos que poseen características, las cuales serán extensivas para las conclusiones de la investigación, ya misma que se encontrará delimitada por la definición del problema y por los objetivos de la investigación en general”.

Basados en lo anterior identificamos que la población de estudio consta de: Personal Docente, Servidores públicos, Trabajadores del Código de Trabajo, Personal Directivo Militar, que conforman un total de 1.981 personas distribuidas entre las sedes: ESPE-Matriz, ESPE Latacunga, IASA I y ESPE Sto. Domingo. Como se evidencia, la población es finita ya que “se conoce la cantidad de unidades que la integran. Además, existe un registro documental de dichas unidades” (Arias, 2012).

### **Muestra**

Al tener una población pequeña para el estudio, se ha optado por el muestreo no probabilístico intencional, que según Otzen y Manterola (2016), “se utiliza en las que se presentan ambientes en las que la población presentan características variables, por lo que se presenta una muestra en ese caso más pequeña.” por lo que en esta investigación se ha procedido a seleccionar un total de 1.099 unidades de análisis para lograr cumplir con los objetivos de la investigación.

El muestreo intencional se caracteriza por que “los elementos son escogidos en base a criterios o juicios preestablecidos por el investigador” (Arias, 2012) lo que permite seleccionar

los elementos de la población más representativos para identificar de mejor forma las características de la población. Para el presente estudio la muestra intencional de acuerdo al tamaño de la población de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE identificada es la que se muestra en la Tabla 11 de acuerdo a las sedes y el régimen laboral en el cual se encuentra cada individuo. Este muestreo ha sido definido en base a criterio de los investigadores, objetivos de la investigación, y representatividad de la muestra:

**Tabla 11**

*Muestra por sedes y régimen laboral*

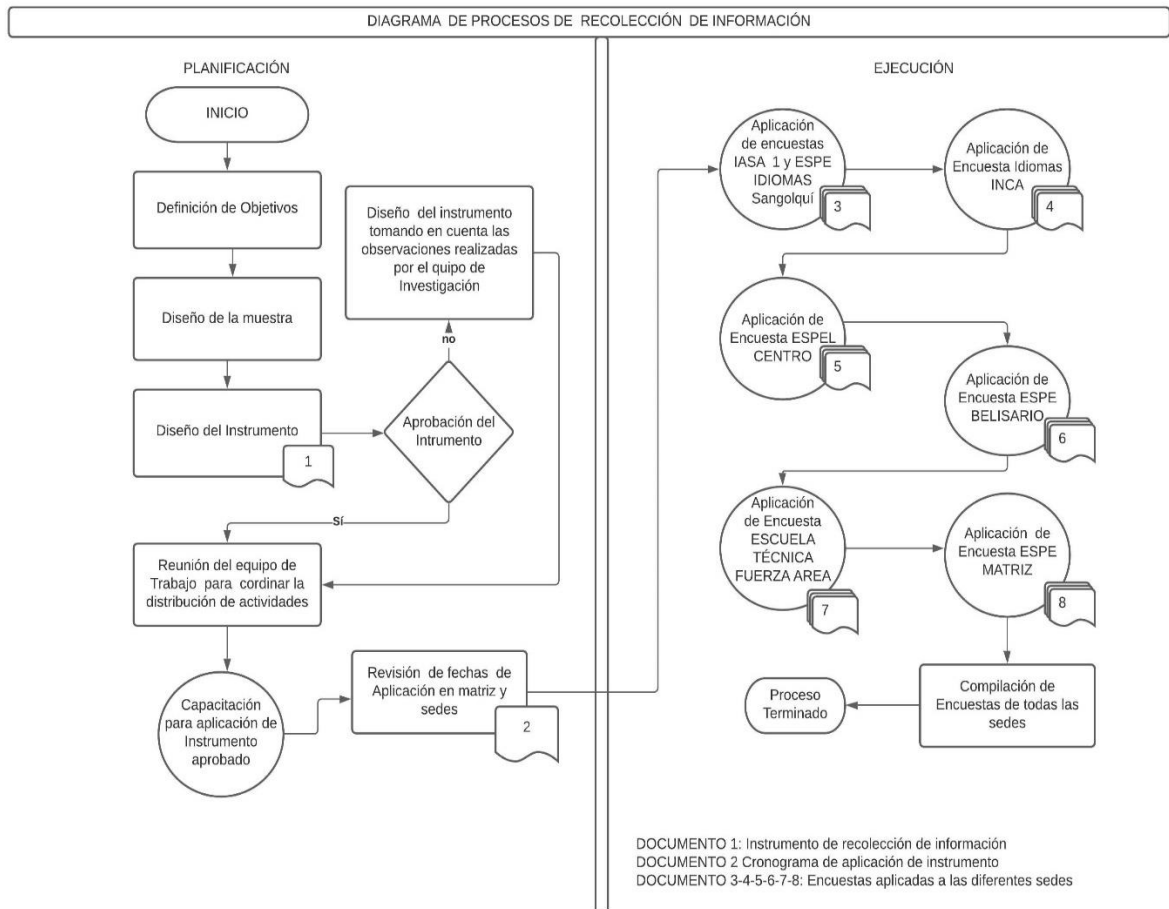
SEDE	Régimen Laboral				Código de trabajo	MUESTRA
	Directivo	Docente TC	Administrativo	Docente TP		
Matriz Sangolquí	29	233	233	174	51	720
IASA I	1	15	11	1	20	48
Santo Domingo	3	37	18	3	19	80
Latacunga	8	127	41	45	30	251
<b>Total, general</b>	<b>41</b>	<b>412</b>	<b>303</b>	<b>223</b>	<b>120</b>	<b>1099</b>

### **Tratamiento y procesamiento de la Información**

El proceso aplicado para la recolección de datos se divide en dos fases: la primera corresponde a la planificación, en la que se realizó el planteamiento de objetivos, presentación de instrumento final y capacitación para aplicación del mismo. La segunda, es la ejecución, en la que se llevó a cabo la visita a las diferentes sedes en coordinación y acompañamiento de representantes del Departamento de Talento Humano y de la Unidad de Planificación y Desarrollo Institucional (UPDI) de la UFA-ESPE. En la figura 9 se presenta el diagrama de flujo para la recolección de información.

Figura 16

## Diagrama de Recolección de información



## Tratamiento de los datos

Las herramientas informáticas utilizadas para procesar los datos cuantitativos son:

- Microsoft Office Excel
- SPSS version 24

Estos programas permiten trabajar los datos recolectados y generar informes descriptivos e inferenciales del estudio. Como técnicas estadísticas se utiliza el coeficiente de correlación de Pearson, que es un índice de regresión lineal que mide el grado de covariación entre distintas

variables relacionadas linealmente. También se aplica el análisis factorial que es un modelo de regresión múltiple que relaciona variables latentes con variables observadas.

### **Análisis Factorial**

A continuación, se describe el proceso del estudio de los datos recolectados a través del cuestionario y la estructuración de sus variables a través del método de análisis multivariante denominado Análisis factorial exploratorio. Según Cuadras (1991), el análisis factorial es un método que pretende expresar  $p$  variables observables como una combinación lineal de  $m$  variables hipotéticas denominadas factores. (pp. 97).

Para aplicar esta metodología primero se identifican los factores que explican la correlación entre los resultados de las variables. Y luego se reduce el número de variables originales a un conjunto menor de factores que explican los resultados del estudio. Debido a que el análisis factorial es una reducción de factores procedemos con la validación de esta matriz, a través de la prueba KMO y de Esfericidad de Bartlett.

### **Pruebas KMO**

El índice KMO contribuye a la adecuación de los datos arrojados por el programa estadístico SPSS, el mismo coteja si las correlaciones parciales entre las variables de estudio son suficientemente pequeñas, adicional permite realizar una comparación entre los coeficientes de correlación parcial y los coeficientes observados. El índice KMO se mide entre 0 y 1, los valores que se acercan a cero indican que no es idóneo realizar un análisis factorial, si el índice arroja valores mayores a 0,5 se puede dar paso al análisis en mención. (Detrinidad, 2016). En la Tabla 12 se puede apreciar la escala de equivalencias del KMO



**Tabla 12***Rangos de Aceptación KMO*

<b>Escala de Equivalencias KMO</b>			
KMO	$\geq 0,9$	muy bueno	Bien
KMO	$\geq 0,8$	notable	Bien
KMO	$\geq 0,7$	mediano	Aceptable
KMO	$\geq 0,6$	bajo	Aceptable
KMO	$< 0,5$	muy bajo	Inaceptable

Según Montoya (2007) el índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) mide la adecuación de la muestra e indica qué tan apropiado es aplicar el Análisis Factorial. Los valores entre 0.5 y 1 indican que es apropiado aplicarlo. Donde  $r_{ij(p)}$  es el coeficiente de correlación parcial entre (X<sub>i</sub> y X<sub>j</sub>) eliminando la influencia del resto de las variables.

**Prueba de Esfericidad de Barlett**

El Test de Esfericidad de Bartlett es utilizado con el objetivo de probar la Hipótesis Nula la misma que afirma que las variables no están significativamente relacionadas. Es decir, comprueba que la matriz de correlaciones sea una matriz de identidad. Con este proceso se logra identificar si el nivel crítico supera el valor 0,05, en el presente estudio se rechaza la Hipótesis Nula y se continúa con el Análisis (Suarez, 2007).

- H0: La matriz de correlaciones del estudio es la matriz de identidad
- H1: La matriz de correlaciones del estudio no es la matriz de identidad

Siendo así, el test de Esfericidad de Bartlett es uno de los determinantes de la matriz de correlaciones, ya que nos proporciona una idea de cómo están correlacionadas y generalizadas entre todas las variables que intervienen en el estudio.

### **Varianza explicada**

El porcentaje de la varianza total explicada es uno de los varios criterios que se pueden utilizar para finalmente decidir la cantidad de factores que serán retenidos para el análisis. Dicho porcentaje no se ha determinado de manera concreta, aunque en las investigaciones de tipo social se aconseja que continúe la extracción de factores hasta lograr un porcentaje óptimo de la varianza total explicada. Como lineamiento para la extracción de los factores generalmente se ha definido un índice de 40% (Mavrou, 2015), dicho de otra manera, arroja en orden de relevancia el o los componentes que tienen mayor cantidad de varianza explicada de las respuestas de los encuestados.

### **Matriz de componentes rotados**

Permite obtener las matrices con los resultados de rotación. Al seleccionar una rotación ortogonal, esta opción proporciona la matriz de estructura factorial rotada y la matriz de transformación que es utilizada para rotar los factores a partir de la solución inicial. Además, en la tabla de porcentajes de varianza explicada se muestran adicionales que contienen la varianza total explicada por los factores rotados.

Al elegir una rotación oblicua, nos permite obtener la matriz de configuración rotada, que comprende las saturaciones de las variables en los factores, y la matriz de estructura, que contiene las correlaciones entre las variables observadas y los factores). Adicional a lo mencionado anteriormente, arroja la matriz de correlaciones entre los factores de estudio y elimina la matriz de transformación para la rotación. En la tabla de porcentajes de varianza explicada únicamente incluyen los autovalores de los factores rotados (Fernández, 2011)

### Correlación de Pearson

El coeficiente de correlación de Pearson es un método estadístico paramétrico según lo menciona Hernández, Fernández & Baptista (2014), su función radica en medir el grado de relación entre dos o más variables cuantitativas y con una distribución normal, comprendidas en el rango de menos uno a uno, acorde a la Tabla 13, observándose correlaciones positivas, negativas y ausencia de correlación entre variables.

**Tabla 13**

*Correlación de Pearson*

<b>Correlación</b>	<b>Notación</b>
<b>-0.90</b>	Correlación negativa muy fuerte.
<b>-0.75</b>	Correlación negativa considerable.
<b>-0.50</b>	Correlación negativa media.
<b>-0.25</b>	Correlación negativa débil.
<b>-0.10</b>	Correlación negativa muy débil.
<b>0.00</b>	No existe correlación alguna entre las variables
<b>+0.10</b>	Correlación positiva muy débil.
<b>+0.25</b>	Correlación positiva débil.
<b>+0.50</b>	Correlación positiva media.
<b>+0.75</b>	Correlación positiva considerable.
<b>+0.90</b>	Correlación positiva muy fuerte
<b>+1.00</b>	Correlación positiva perfecta

### Interpretación y Presentación de la Información

Para la interpretación de los datos se utiliza: tablas, cuadros estadísticos y de correlación, que faciliten su explicación, con el comentario pertinente en cada caso. La tabulación de datos es la presentación de la información recopilada a través de las encuestas o instrumentos, según lo menciona Estrella (2014), es una representación de los datos estadísticos a modo de cuadros o tablas, teniendo así una visualización estructurada y ordenada de la información.

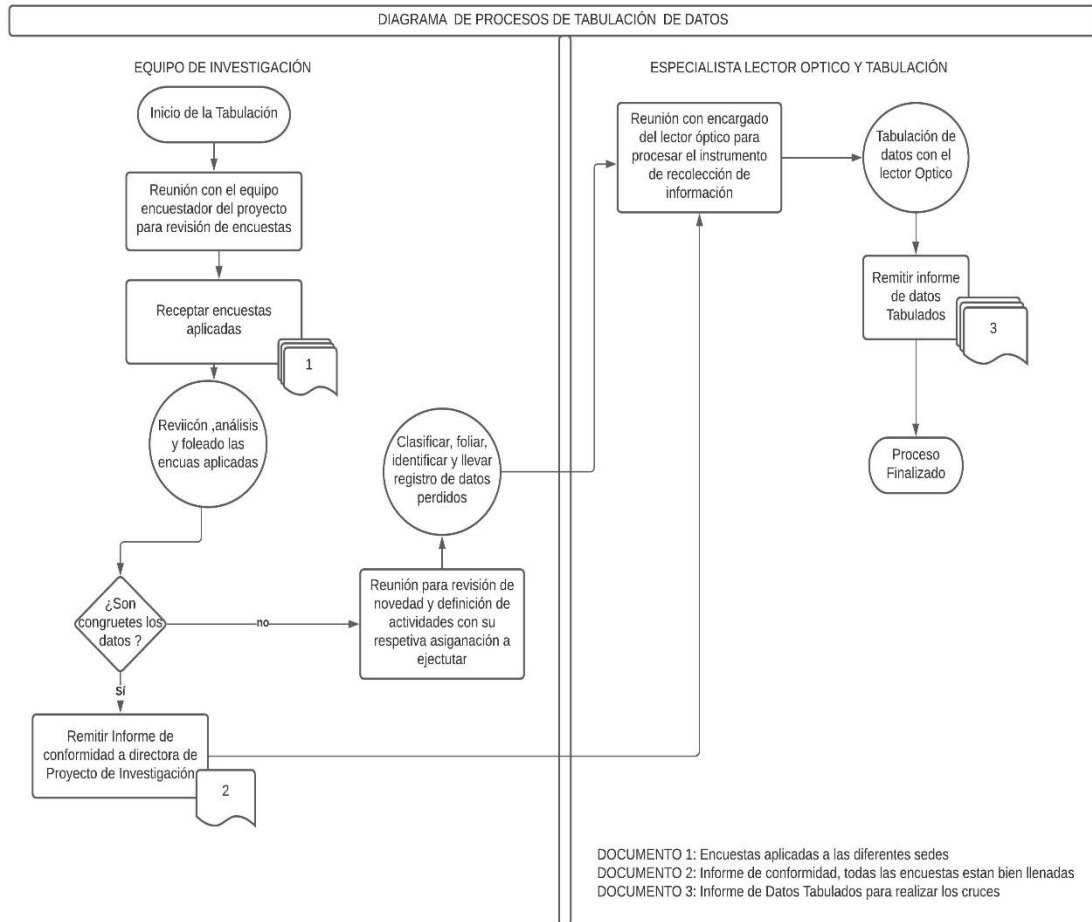
Esta fase se desarrolló mediante la gestión del equipo de investigación del proyecto en conjunto con el especialista de la Universidad de Las Fuerzas Armadas-ESPE, el Ing. Patricio Miniguano, quién se encargó del procesamiento y lectura de datos, realizando una separación de los objetos de estudio adquiridos por sedes encuestadas, a través del uso del lector óptico juntamente con su software.

Para asegurar un procesamiento efectivo de datos en la tabulación se sigue un plan, según lo menciona Angulo (2013), este inicia con la revisión de la literatura donde se detallan las variables identificadas con su ponderación. Luego se clasifica, ordena y folia cada encuesta; por último, se calibra el lector óptico con el especialista y se lee los datos obteniendo como un archivo en Excel (base de datos); para su subsecuente análisis en los programas estadísticos utilizados en el presente estudio, finalmente con los resultados obtenidos se podrá llegar a las conclusiones.

Para una visualización estructuradora del proceso de tabulación se ha realizado un diagrama de procesos el cual se representa en la Figura 17, detallando las actividades ejecutadas en dicha fase por el equipo de investigación.

Figura 17

Diagrama de Tabulación de Datos



## Capítulo V

### Resultados de la Investigación

#### Introducción

El presente análisis de resultados ha sido realizado en base a la fundamentación metodológica del capítulo anterior. Muestra las opiniones y comportamientos de la población, representada por una muestra intencional de 1.099 trabajadores de entre todas las Sedes de la UFA-ESPE. Consecuentemente, los resultados de este análisis se expresan a través de tablas y gráficos estadísticos.

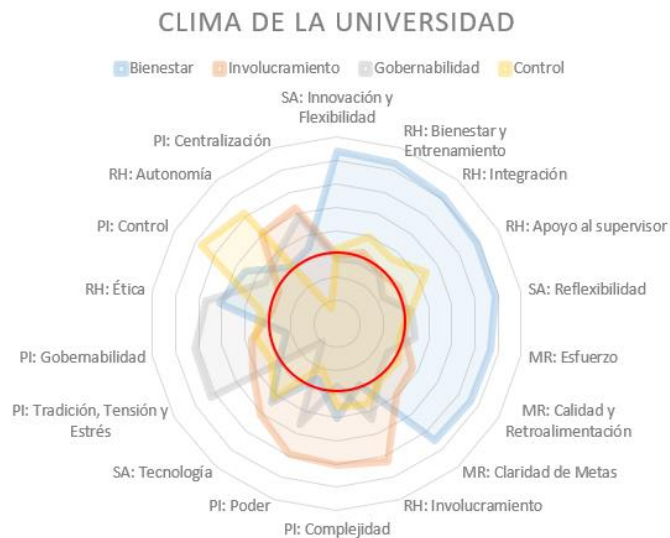
#### Informe de resultados Clima Organizacional

En este estudio se ha realizado el Análisis Factorial Exploratorio para identificar la forma en la que se acomodan y agrupan los ítems del cuestionario aplicado. Pues estos ítems se resumen en factores que explican significativamente las características del objeto de estudio permitiendo así determinar el tipo de Clima basado en el modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn existente en la Universidad.

La aplicación del Análisis Factorial cumple con los supuestos del grado de asociación entre variables, pues se valida con un índice de KMO igual a 0.897 y la Prueba de Esfericidad con Sig.: 0.0001. Por lo tanto, a través de la extracción de factores en Componentes Principales con Rotación Varimax, se han logrado definir 4 factores principales que abarcan el 57.45% de la varianza total explicada luego de la rotación, entregando los siguientes resultados sobre el Clima de la Universidad:

**Tabla 14***Matriz de componente rotado Clima Organizacional*

	1	2	3	4
SA: Innovación y Flexibilidad	0,881	-0,010	-0,041	0,047
RH: Bienestar de los empleados	0,857	0,048	-0,033	0,193
RH: Integración	0,817	-0,029	-0,038	0,131
RH: Apoyo al supervisor	0,785	0,018	-0,141	0,277
SA: Reflexibilidad	0,771	0,004	0,048	0,042
MR: Esfuerzo	0,730	-0,013	0,076	-0,053
MR: Calidad y Retroalimentación	0,723	0,144	-0,099	0,018
MR: Claridad de Metas	0,709	0,189	-0,044	0,005
RH: Involucramiento	-0,047	0,657	0,273	0,133
PI: Complejidad	0,203	0,614	-0,064	0,113
PI: Poder	-0,105	0,591	0,321	-0,206
SA: Tecnología	0,276	0,418	-0,407	0,236
PI: Tradición, Tensión y Estrés	-0,041	0,231	0,650	0,047
PI: Gobernabilidad	-0,165	0,138	0,634	0,113
RH: Ética	0,419	-0,028	0,533	0,061
PI: Control	0,297	-0,027	0,104	0,745
RH: Autonomía	0,026	0,397	0,186	0,634
PI: Centralización	0,094	0,452	0,370	-0,456

**Figura 18***Representación gráfica telaraña de dimensiones de Clima Organizacional*

En la Tabla 14, se evidencia que en la Universidad existe un clima organizacional enmarcado en los cuatro tipos de Cultura Organizacional. Sin embargo, en los factores resultantes de la matriz de componentes se observa que las variables basadas en las Relaciones Humanas tienen la mayor carga factorial, lo que significa que correlacionan con cada componente principal y que son parte de la varianza explicada total, por lo tanto, la Cultura Clan que se basa en las Relaciones Humanas es la cultura dominante.

Esta cultura se caracteriza por la fraternidad entre los trabajadores, siendo muy importante el liderazgo y la estructura familiar en la institución. El líder toma el papel de consejero e incentiva el trabajo en equipo formando un ambiente de lealtad y confianza mutua. Así mismo, las metas y valores son compartidos; y forman un individualismo colectivo, pues se priorizan las relaciones humanas y su enfoque en la flexibilidad (gente) y el énfasis interno (miembros) dentro de la organización, considerando el trabajo en equipo, compromiso y desarrollo humano como factores de éxito.

También prevalece la Cultura Jerárquica, pues sus variables tienen saturaciones superiores a 0.50 en los componentes 2, 3 y 4. Por ende, se puede afirmar que los Procesos Internos son parte de la cultura de la Universidad. La Cultura Jerárquica se caracteriza por el control y el respeto de la estructura definida en la organización. El líder toma el papel de coordinador y ejecuta sus acciones siempre en pro de alcanzar la eficiencia, pues la organización se maneja mediante un conjunto estructuras formales, y procesos estandarizados que promueven entre los trabajadores la estabilidad del empleo, el respeto por las normas y políticas. Su éxito está definido por la planificación y la recompensa al personal a través de aumentos y ascensos; que facilitan la confiabilidad en la producción y costos bajos debido a sus procesos establecidos.



En consecuencia, la Hipótesis N°1: El clima de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE se enmarca en una Cultura Jerárquica o de Procesos Internos, se acepta parcialmente, debido a que los resultados indican que el clima de la ESPE se enmarca en la Cultura Clan (dominante) y también en la Cultura Jerárquica.

### **El Clima Organizacional por tipo de Cultura**

Debido a que en la Universidad se han presentado dos tipos de culturas predominantes se ha realizado un análisis mayor que permita identificar de mejor manera los tipos de cultura Clan y Jerárquica.

#### **Cultura Clan**

Según el análisis factorial aplicado a las variables de la Cultura Clan, podemos definir 2 factores principales que resumen el 65,81% de la varianza total explicada, con una validación estadística favorable; pues su KMO es igual a 0,704 y su Sig.: 0,0001. Se ha revelado en la Tabla 15 lo siguiente:

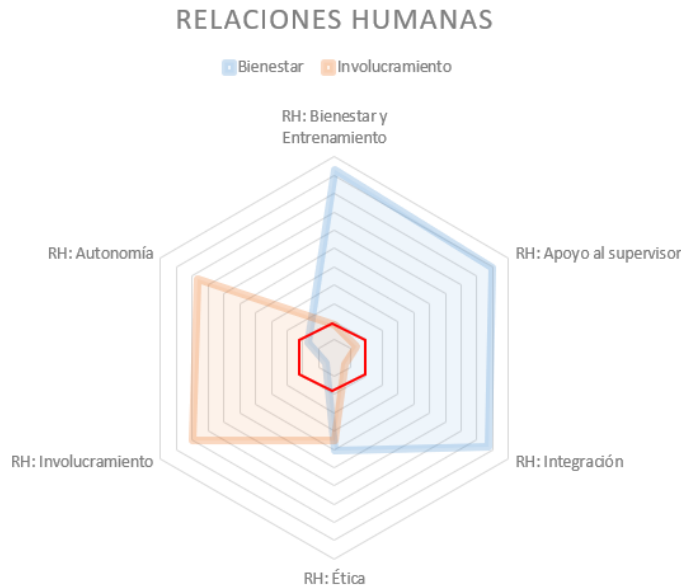
**Tabla 15**

*Matriz de componente rotado Cultura Clan*

	Componente	
	1	2
RH: Bienestar de los empleados	0,927	0,081
RH: Apoyo al supervisor	0,896	0,034
RH: Integración	0,874	-0,037
RH: Ética	0,407	0,352
RH: Involucramiento	-0,045	0,796
RH: Autonomía	0,071	0,763

**Figura 19**

*Representación gráfica de la Cultura Clan o Relaciones Humanas*



De estos componentes resultantes, al primero, por las características de las variables, se lo ha denominado Bienestar. A su vez, el segundo factor ha sido nombrado Involucramiento.

El Bienestar de los Empleados, refiere a la satisfacción de estos en su ambiente laboral y el reconocimiento que obtienen por su trabajo. A decir de los encuestados, la Universidad nunca, a veces u ocasionalmente cuida de sus empleados (62,88%); lo mismo ocurre con la atención que presta la Universidad a los intereses de los trabajadores (44,22%). Ya que los Directivos nunca, a veces u ocasionalmente (62,51%) los ayudan, lo cual refleja inconformidad en el ambiente laboral.

Sin embargo, afirman que casi siempre y siempre su jefe se preocupa por su bienestar y el del departamento que dirige (51.41%), aunque existe una disyuntiva entre la capacidad de liderazgo de su jefe y la orientación que este brinda a su equipo de trabajo; pues la mitad de la población afirma que nunca, a veces u ocasionalmente (49,77%) sus jefes orientan al equipo. De igual

forma, consideran que sus jefes inmediatos nunca, a veces u ocasionalmente los reconocen por un buen trabajo (55.69%), y tampoco la Universidad es justa con ellos (62.24%). No obstante, la Universidad casi siempre y siempre mide la calidad del trabajo de sus empleados (60.14%).

En conclusión, los empleados ven a sus jefes inmediatos preocupados por su bienestar y el del departamento, mas no a los Directivos, y evidencian la necesidad de un mejor liderazgo por parte de sus jefes, así como más apoyo y reconocimiento a su buen trabajo.

En la Cultura Clan se valora el nivel de apoyo y comprensión de los jefes y su capacidad para solucionar posibles problemas. Para los encuestados, los jefes inmediatos nunca, a veces u ocasionalmente son comprensivos con su gente (57,78%), así mismo, los Directivos no entienden los problemas de sus colaboradores (72,88%). No obstante, casi siempre y siempre (64,51%) los trabajadores sienten que sus jefes inmediatos tienen confianza en su equipo de trabajo. A pesar de que consideran que sus jefes nunca a veces u ocasionalmente (56,41%) logran formar verdaderos equipos de trabajo, casi siempre y siempre sus jefes son un ejemplo para seguir (45,22%). Siendo la razón evidente la falta de líderes que sean capaces de tomar el rol de padre de familia, pues adolece de admiración y la capacidad de manejar eficientemente a su grupo de colaboradores.

La Integración, es una variable importante para los trabajadores pues expresa el grado de confianza y la cooperación entre los Departamentos y Unidades de la Universidad. Los trabajadores perciben que nunca, a veces u ocasionalmente existe una efectiva colaboración interdepartamental (74.98%); y así mismo, consideran que la información entre los departamentos no se comparte frecuentemente (70.42%). Sin embargo, existe casi siempre y siempre buen trato y respeto entre el personal de las diferentes áreas (58.33%). Aunque nunca, a veces u ocasionalmente se preocupan por ayudarse a nivel individual (66.61%). Esto demuestra

que la Universidad carece de una buena comunicación entre los departamentos y unidades; y que, no se presta importancia a los requerimientos individuales de los trabajadores.

La variable Involucramiento refleja el compromiso activo de los empleados para cumplir con los objetivos del trabajo y compartir información que permita generar un valor agregado. En este contexto, los trabajadores afirman que nunca, a veces u ocasionalmente en la Universidad se toma en cuenta su opinión al momento de realizar cambios (77.80%); los cuales casi siempre y siempre se ejecutan sin consensos con las personas afectadas (51.41%). Pues en la Universidad nunca, a veces u ocasionalmente, existe una buena comunicación (51,96%).

El 65,88% de los encuestados afirma que casi siempre y siempre pueden opinar sobre las decisiones que afectan su trabajo y que los Directivos están dispuestos a escucharlos (51,50%). Sin embargo, también consideran que las decisiones importantes se las realizan sin consultar con los colaboradores (56,05%). En conclusión, la Universidad carece de buena comunicación y a pesar de existir predisposición por parte de los Directivos para escuchar a sus colaboradores, los cambios se ejecutan sin tomar en cuenta su opinión excepto cuando puedan afectar el desempeño laboral de los trabajadores.

La variable Autonomía representa la facultad de las personas para decidir sobre las actividades a realizar en su trabajo. De ahí que, los colaboradores consideran que casi siempre y siempre (60.69%) las Autoridades de la Universidad imponen su criterio de trabajo. No obstante, también afirman que pueden decidir las prioridades (60.42%) y calidad de su trabajo (80.07%). En conclusión, se evidencia la libertad de los trabajadores para realizar sus actividades laborales, pese a que las autoridades tratan de controlarlas imponiendo sus criterios, afectando así el consenso y el trabajo en equipo.

### Cultura Jerárquica

La Cultura Jerárquica, luego de aplicarse el modelo estadístico, resume el 49.08% de la realidad estudiada con un KMO igual a 0,659 y Sig.: 0,0001, en dos Componentes Principales que se disponen de la siguiente manera en la Tabla 16:

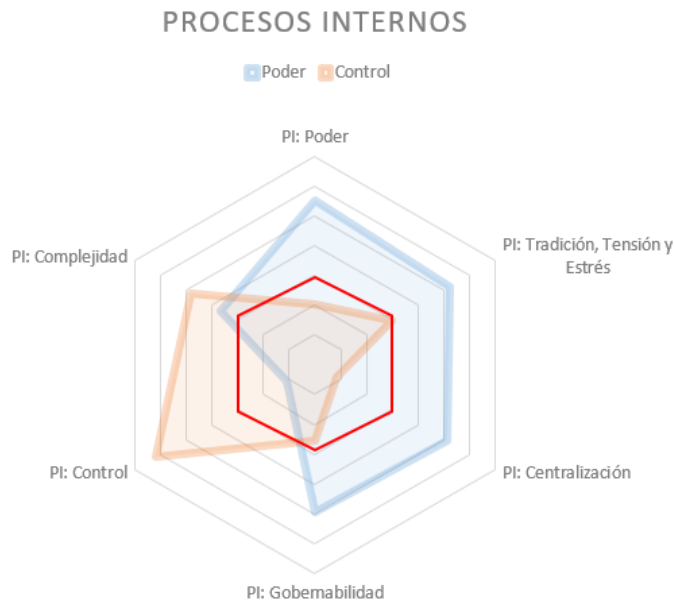
**Tabla 16**

*Matriz de componente rotado Cultura Jerárquica*

	Componente	
	1	2
PI: Poder	0,710	0,011
PI: Tradición, Tensión y Estrés	0,651	0,196
PI: Centralización	0,626	-0,234
PI: Gobernabilidad	0,593	0,105
PI: Control	-0,179	0,841
PI: Complejidad	0,329	0,567

**Figura 20**

*Representación gráfica de la Cultura Jerárquica o Procesos Internos*



El primer componente se ha denominado Poder, que es la capacidad de influenciar a otros, asumir responsabilidades por sus actos y hacer las cosas sin restricciones. En tal virtud, los trabajadores consideran que la autoridad que tienen sus jefes inmediatos puede perjudicarlos o apoyarlos (52.96%), pues su posición jerárquica les permite casi siempre y siempre influir sobre las actividades que desempeña el equipo de trabajo (54.32%). Afirman también que nunca, a veces u ocasionalmente los compañeros influyen en ellos (81.17%). En consecuencia, la población ratifica el poder legítimo de sus jefes, y niega que sus compañeros influyeran en su desempeño laboral.

Por otra parte, el segundo componente nombrado Control, se caracteriza por el nivel de presión y procesos complejos en la estructura de la organización. De ahí que, los colaboradores consideran que casi siempre y siempre pueden trabajar bajo su propio ritmo (66,15%) y planificar las actividades que realizan (57,05%). Pese a que existen compañeros de trabajo a los que no conocen (61.30%), y que las actividades que realiza la universidad son poco difundidas (54.10%), consideran que los departamentos casi siempre y siempre (56,70%) están encargados y son especialistas en más de una actividad. Demostrando que, los colaboradores tienen libertad para decidir la forma en la que realizan su trabajo. Así también, las unidades o departamentos trabajan en varias actividades con la finalidad de conseguir sus objetivos, a pesar de que en la universidad estos son poco difundidos.

### **Informe de resultados Comportamiento Organizacional**

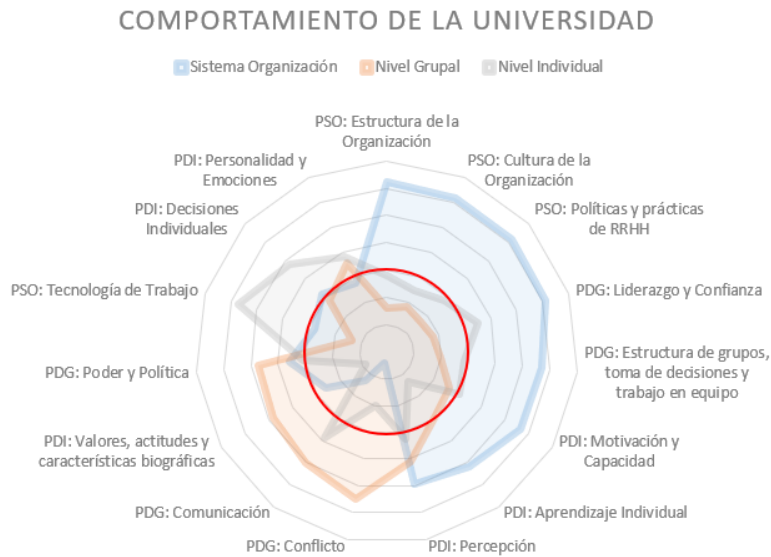
Los resultados obtenidos del estudio del Comportamiento Organizacional, a través del Análisis Factorial Exploratorio, con un KMO = 0.905 y Sig. 0.0001, han identificado tres componentes que resumen el 55.54% de la varianza total explicada. Denominado al primer factor Sistema de la Organización, al segundo Nivel Grupal y al tercero Nivel Individual, acorde a lo que se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 17***Matriz de componente rotado Comportamiento Organizacional*

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
PSO: Estructura de la Organización	0,843	-0,078	0,157
PSO: Cultura de la Organización	0,833	-0,033	0,095
PSO: Políticas y prácticas de RRHH	0,828	-0,068	0,168
PDG: Liderazgo y Confianza	0,821	-0,046	0,301
PDG: Estructura de grupos, toma de decisiones y trabajo en equipo	0,741	-0,001	0,171
PDI: Motivación y Capacidad	0,733	0,129	0,213
PDI: Aprendizaje Individual	0,634	0,198	-0,127
PDI: Percepción	0,583	0,422	0,252
PDG: Conflicto	-0,320	0,698	-0,004
PDG: Comunicación	-0,145	0,606	0,382
PDI: Valores, actitudes y características biográficas	0,121	0,559	-0,225
PDG: Poder y Política	0,312	0,546	0,219
PSO: Tecnología de Trabajo	0,156	-0,135	0,741
PDI: Decisiones Individuales	0,236	0,164	0,556
PDI: Personalidad y Emociones	0,151	0,311	0,369

**Figura 21**

*Representación gráfica de telaraña de los niveles de Comportamiento de la Universidad*



De este análisis se evidencia que, en la universidad existen los tres niveles de comportamiento. Siendo el más importante el del Plano del Sistema de la Organización seguido del Plano del Nivel Grupal y finalmente el Plano del Individuo.

El comportamiento de los trabajadores a nivel del Plano del Sistema y Diseño de la Estructura de la Organización se caracteriza por ser el producto de los niveles anteriores. Este comportamiento es más sofisticado pues ha añadido formalidad al comportamiento grupal, a través del uso de los recursos humanos, definición de procesos, distribución de puestos, código de conducta y la cultura que le da una impresión subjetiva de personalidad a la organización. Y la estructura de la organización impone a los empleados criterios de trabajo en la medida en que limita y controla lo que hacen.



El control de los trabajadores en función de la Productividad, Rotación, Ciudadanía, Ausentismo y Selección; contribuye a explicar y pronosticar el comportamiento en la Universidad, y proporciona un mejor Desempeño y Satisfacción Laboral.

De ahí que, los empleados perciben que la calidad del trabajo en la Universidad no siempre es la adecuada/esperada (60,15%) y consideran que es necesario ser evaluados constantemente de forma individual y grupal (80,16%) para poder ser capacitados (70,70%), y así, sentir el compromiso de la organización con su desarrollo profesional. (62,88%). En conclusión, nace la necesidad de la evaluación y capacitación continua de los empleados con la finalidad de mejorar la calidad en el trabajo y satisfacción laboral.

Así mismo, para los trabajadores la Universidad, la colaboración entre departamentos es poco efectiva (74,98%) y que, a pesar de que las nuevas ideas son aceptadas rápidamente (78,43%), hace falta mayor flexibilidad en los procesos de cambio (76,89%) pues no responde con rapidez a los cambios propuestos (78,98%). Lo que evidencia que la Universidad permite la generación de nuevas ideas en pro de mejoras. Sin embargo, su estructura departamental es favorable en cuanto a la colaboración efectiva y flexibilidad en los procesos de cambio.

El Nivel Grupal refleja la suma de los actos de los individuos, pues las personas tienen una conducta distinta cuando están en grupos. La conducta en grupos genera normas de comportamiento que cada grupo considera aceptables. El liderazgo y la confianza del grupo son elementos de éxito en este nivel.

Para los trabajadores es importante sentir que sus jefes comunican claramente los objetivos a cumplir (62,33%) orientando a su grupo (50,23%) y brindándoles confianza (64,51%) para trabajar como un verdadero equipo (56,41%). Siendo tolerantes ante eventualidades que puedan surgir (27,12%). En conclusión, para los colaboradores, es necesario tener jefes que

comuniquen claramente sus objetivos, orienten al equipo de trabajo, les brinden confianza y sean comprensivos.

Por lo tanto, la hipótesis N°2: El Comportamiento Organizacional de la comunidad universitaria se enmarca en el Plano de los Sistemas de la Organización, se acepta parcialmente debido a que, los resultados indican que, en la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, se encuadra en primer lugar en el comportamiento a nivel del Plano del Sistema de la Organización y en segunda instancia en el Plano a Nivel Grupal.

### **Correlación entre el Clima y Comportamiento Organizacional**

La técnica estadística de Correlación de Pearson, como ya se mencionó en la fundamentación metodológica, nos permite identificar el grado de relación que existe entre las variables Clima y Comportamiento Organizacional, con una significancia menor a 0,05.

Para determinar dicha relación, se utilizaron los índices del análisis factorial aplicados a las variables de estudio, los resultados se muestran en la Tabla 18.

**Tabla 18**

*Correlaciones de Clima y Comportamiento Organizacional*

		<b>Clima Organizacional</b>	<b>Comportamiento Organizacional</b>
Clima Organizacional	Correlación de Pearson	1	,948**
	Sig. (bilateral)		0,000
Comportamiento Organizacional	Correlación de Pearson	,948**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	

El Clima Organizacional expresa la percepción que tienen los colaboradores sobre su trabajo y ambiente laboral, es considerado como el estado de ánimo de una organización y sirve para

comprender la predisposición de los individuos a tomar ciertas conductas al realizar sus actividades.

Así pues, el índice de correlación de Pearson de 0,948 con una significancia  $p < 0,05$ , indica que el Clima Organizacional influye en el Comportamiento Organizacional, toda vez que existe una relación fuerte, directa y significativa entre las dos variables. Este resultado es concordante con lo propuesto por Robbins & Judge en su modelo, que considera al Clima y sus culturas, las Políticas y Prácticas de Recursos Humanos, Tecnología en el Trabajo y el Diseño de la Estructura de la Organización como dimensiones del Plano del Sistema de la Organización, que generan menor resistencia al cambio, mayor productividad y satisfacción laboral.

En consecuencia, la tercera hipótesis: El Clima Organizacional influye fuerte, directa y significativamente en el Comportamiento Organizacional, se acepta.

Adicionalmente, debido a que el clima de la UFA-ESPE, se enmarca en dos tipos de cultura: Cultura Clan (dominante) y la Cultura Jerárquica; se considera pertinente realizar la correlación de cada una con los tres niveles de Comportamiento Organizacional. En la Tabla 19 se presentan los resultados.

**Tabla 19**

*Correlaciones de Clima Organizacional según Cultura Clan y Jerárquica vs. Comportamiento Organizacional*

		Clima Organizacional Cultura Clan	Clima Organizacional Cultura Jerárquica	Comportamiento Organizacional Plano de la Organización	Comportamiento Organizacional Plano del Grupo	Comportamiento Organizacional Plano del Individuo
Clima Organizacional Cultura Clan	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	1				
Clima Organizacional	Correlación de Pearson	-0,147	1			

		Clima Organizacional Cultura Clan	Clima Organizacional Cultura Jerárquica	Comportamiento Organizacional Plano de la Organización	Comportamiento Organizacional Plano del Grupo	Comportamiento Organizacional Plano del Individuo
Cultura Jerárquica	Sig. (bilateral)	0,000				
Comportamiento Organizacional Plano de la Organización	Correlación de Pearson	0,888	0,008	1		
	Sig. (bilateral)	0,000	0,780			
Comportamiento Organizacional Plano del Grupo	Correlación de Pearson	-0,039	0,756	0,000	1	
	Sig. (bilateral)	0,191	0,000	1,000	0,000	
Comportamiento Organizacional Plano del Individuo	Correlación de Pearson	0,216	0,020	0,000	0,000	1
	Sig. (bilateral)	0,000	0,500	1,000	1,000	

Se concluye que la correlación entre el Clima Organizacional bajo la Cultura Clan y Comportamiento enmarcado en el Plano del Sistema de la Organización es positiva, considerable y significativa (0,888 y  $p < 0,05$ ). Por ende, el Clima bajo la Cultura Clan y sus dimensiones influye directamente en el Comportamiento de las personas en el Plano del Sistema de la Organización. La esencia del Clima Organizacional de la Universidad son las Relaciones Humanas con un nivel de importancia en el bienestar de los empleados, apoyo al supervisor e integración. Lo cual es consecuente con el comportamiento en el Plano del Sistema de la Organización, que considera importante establecer políticas y prácticas de recursos humanos.

A su vez, existe evidencia de que el Clima Organizacional bajo la Cultura Jerárquica tiene una correlación positiva, considerable y significativa (0.756 y  $p < 0,05$ ) con el comportamiento de los trabajadores a Nivel Grupal. Pues el Clima enmarcado en la Cultura Jerárquica influye en el comportamiento grupal de tal forma que trabajadores evalúan la gobernabilidad, poder y centralización para la toma de decisiones.

## Capítulo VI

### Propuesta

El plan de acción o plan de mejora es un grupo de acciones que lleva a cabo la organización para mejorar sus resultados o su rendimiento, sirve también como herramienta para garantizar la mejora continua en las organizaciones. (Barrera, García, & Torres, 2017)

Para que exista un cambio profundo en los colaboradores de la UFA-ESPE, se plantea diversas estrategias y acciones que pueden ser consideradas en la gestión. Es importante tomar en cuenta que estas acciones pueden influir en los colaboradores dependiendo de la forma de su aplicación, puesto que cada individuo posee una realidad diferente.

Con lo expuesto anteriormente se ha considerado la utilización de la Psicología Transpersonal Integral de Daniel Taroppio la misma que se detalla en los apartados siguientes:

### Psicología Transpersonal Integral

Forma parte de un modelo de comprensión de las relaciones humanas al cual el Autor lo denominó Interacciones Primordiales y este a su vez consiste en un punto de vista a profundidad del ser humano, en relación con su proceso evolutivo y sus relaciones. Podemos aplicar a la resolución de conflictos, mientras que agiliza las potencialidades de todo grupo en un espacio de auto realización personal, profesional y organizacional (Taroppio, 2018).

### Relación entre Coaching y Psicoterapia

El Coaching Primordial se aplica en el ámbito tanto personal como de la organización y su objetivo principal es alcanzar los logros del personal de manera más eficiente y positiva, tanto en el campo profesional como personal. Es por ello que esta disciplina se encuentra abierta para todo tipo de miembros que quieran ser parte de ella. Mientras que en psicoterapia primordial,

su aplicación hace referencia directamente a base del ámbito clínico, por lo que es necesario que este sea aplicado únicamente con especialistas del ámbito de la salud (Taroppio, 2018).

El Coaching y la Psicoterapia Primordial también se caracterizan por buscar un sistema de integridad, que abarque tanto a la práctica como a la teoría. Es por eso que se incluyen métodos tales como: trabajo corporal, lingüístico, cognitivo, emotivo mediático y energético. Mismos que se les denomina: Lingüística Primordial, Movimiento Primordial, y Meditación Orgánica. (Taroppio, 2018). A continuación, se realiza una breve descripción de cada uno de estos métodos a trabajar.

#### *Lingüística Primordial*

Es el estudio del lenguaje y el trabajo cognitivo. Dicho estudio nos brinda la posibilidad de guiarnos directamente con nuestros paradigmas y estados de pensamiento, mediante el dialogo interno y la relación hacia otros. Por lo que esta metodología trabaja en los estados corporales-emocionales y las relaciones interpersonales y viceversa.

#### *Movimiento Primordial*

Consiste en un método en el cual podemos recuperar nuestras posturas, movimientos gestos y patrones, este a su vez abarca una gran liberación y expresión corporal-energética-emocional. Así se recupera el estado original del cuerpo y mente que se recibe al nacer.

#### *Danza Primal*

Este modelo implica mucho más compromiso y afecto emocional, especialmente al momento de trabajar con personas que cuentan con un conocimiento mucho mayor en referencia a liberación personal. Este tipo de danza abarca la capacidad de sentir como fluye la vida y la alegría.

### *Meditación Orgánica*

Esta disciplina tiene acceso a todo el trabajo respiratorio, relajación y pacificación mental, a la vez que tiene una conexión con todo su estado vibracional y de su vida en lo absoluto. Este método también permite tener una profunda comprensión de las experiencias cotidianas que se obtienen en el crecimiento personal, grupal y organizacional.

Por lo que el objetivo de esta propuesta es generar un cambio positivo en el comportamiento de los colaboradores de la UFA-ESPE, con el método de la Psicología Transpersonal Integral. El mismo que pretende contribuir y generar una cultura de comprensión del desarrollo personal y espiritual en una percepción mayor y más significativa. A su vez viene acompañado por técnicas adicionales para realizar un cambio profundo. En la Tabla 20 se detallan las estrategias y acciones propuestas en el plan de acción.

**Tabla 20***Plan de Acción Propuesto*

Preguntas	MCO	Variable	Índice	Interpretación	Diagnóstico	Técnica	Estrategia	Acción
45. En la Universidad los jefes inmediatos son comprensivos con su gente.	Plano del Individuo	Percepción	Percepción	En la Universidad aproximadamente el 57.78% de los encuestados señalan que ocasionalmente y a veces sienten que sus jefes los comprenden, mientras que el 42,22% afirma lo contrario.	Los trabajadores perciben que sus jefes no son comprensivos.	COACHING PRIMORDIAL	Detectar las heridas básicas (condición existencial que afecta el desarrollo del potencial humano) del individuo para transformar su percepción.	Elaborar un plan de capacitaciones basadas en el auto concepto positivo.
61. Yo creo que si mis jefes inmediatos quisieran apoyarme o perjudicarme en mis labores podrían hacerlo	Plano del Individuo	Percepción	Percepción	Del total de la población encuestada, el 52,96% respondieron que el jefe inmediato casi siempre y siempre podría apoyar o perjudicar las labores de los trabajadores. El 47,04% restante consideran que el jefe inmediato ocasionalmente, a veces o nunca, podrían apoyar o perjudicar en las labores de sus subordinados; siendo	Los colaboradores creen que pueden ser perjudicados o apoyados por sus jefes.			Elaborar un plan de capacitaciones basadas en el auto concepto positivo.



Preguntas	MCO	Variable	Índice	Interpretación	Diagnóstico	Técnica	Estrategia	Acción
				ocasionalmente la opción de respuesta más repetitiva.				
24. No puedo hacer nada por decisión propia, todo debe ser aprobado por mi jefe inmediato.	Plano del Individuo	Motivación	Motivación y Capacidad	El 49,50% de la población afirma que casi siempre y siempre pueden realizar sus labores por decisión propia, mientras que el 50,50% siente que todo debe ser aprobado por su jefe inmediato antes de ejecutarse.	La capacidad profesional se pone en duda al cumplir con las actividades laborables asignadas por su jefe inmediato.		Asignar procesos en base a las aptitudes de los colaboradores.	Realizar pruebas de medición de aptitudes de los colaboradores para reforzar sus habilidades.
54. Los empleados de la Universidad, muestran entusiasmo en su trabajo.	Plano del Individuo	Motivación	Motivación y Capacidad	El 57,23% de la población afirma que nunca, a veces y ocasionalmente los empleados muestran entusiasmo al realizar su trabajo. Por otro lado, el 42,77%, consideran que casi siempre y siempre los empleados muestran entusiasmo al realizar su trabajo dentro de la Universidad.	Los colaboradores no muestran entusiasmo al realizar sus actividades laborales		Detectar las causales de la falta de entusiasmo o interés en las actividades laborales	Programar un seminario motivacional

Preguntas	MCO	Variable	Índice	Interpretación	Diagnóstico	Técnica	Estrategia	Acción
67. Considero que lo que recibo como remuneración por mi trabajo es justo en relación con mi contribución a la Universidad.	Plano del Individuo	Motivación	Motivación y Capacidad	El 63,61% de la población considera que nunca, a veces y ocasionalmente la remuneración es justa en relación a su aporte en el trabajo. A pesar de que el 36,40% respondió que casi siempre y siempre la remuneración recibida está acorde a su desempeño.	Los colaboradores consideran que la remuneración recibida por su trabajo no es justa en relación con la contribución que hacen a la Universidad.	LINGÜÍSTICA PRIMORDIAL	Transformar la percepción de los colaboradores en función a sus actividades.	Proponer una revisión o reestructuración de funciones, procesos y actividades.
63. La Universidad, es justa con sus empleados.	Plano del Individuo	Percepción	Percepción	El 65.24% de los encuestados indican que la universidad no es justa con los empleados, mientras que tan solo el 34,76% señalan que su percepción es que si se es justo con todos los empleados.	Según la percepción de los empleados, la universidad no es justa con ellos.			
23. Mi jefe me reconoce cuando hago un buen trabajo	Plano del Individuo	Motivación	Motivación y Capacidad	En la Universidad, el 55,69% de los trabajadores afirman que nunca, a veces u ocasionalmente su jefe reconoce cuando hacen un buen trabajo, sin embargo,	En la universidad no se reconoce cuando los trabajadores hacen un buen trabajo	PLAN DE RECOMPENSAS Y RECONOCIMIENTO	Motivar a los colaboradores en base a reconocimientos por el trabajo cumplido	Proponer un plan de reconocimientos (certificados, placas, etc.) por el cumplimiento de

Preguntas	MCO	Variable	Índice	Interpretación	Diagnóstico	Técnica	Estrategia	Acción
				el 44,31% considera que casi siempre y siempre reciben reconocimiento por su desempeño.				los indicadores de desempeño.
38. La Universidad, se preocupa por sus empleados.	Plano del Individuo	Percepción	Percepción	En la Universidad el 70,52% de los encuestados respondieron que nunca, a veces y ocasionalmente la universidad se preocupa por sus empleados, frente a un 29,48% que aseguran siempre y casi siempre la universidad se preocupa por sus empleados	Los empleados perciben que la universidad no se preocupa por ellos.	FORMACION Y COMUNICACIÓN	Focalizar la atención en las necesidades e intereses que tienen de los colaboradores dentro de su trabajo.	Desarrollar un plan de marketing interno.
18. Quienes me rodean en el trabajo están pendientes de mis necesidades como colaborador	Plano del Individuo	Percepción	Percepción	En la Universidad el 66, 61% de los encuestados calificaron entre nunca, a veces y ocasionalmente el hecho de que las personas que los rodean en el trabajo dentro de sus departamentos están pendientes de las necesidades de cada	Los colaboradores afirman que las personas que lo rodean en el ambiente laboral no están pendientes de sus necesidades			

Preguntas	MCO	Variable	Índice	Interpretación	Diagnóstico	Técnica	Estrategia	Acción
				empleado, mientras que el 33,39% menciona que siempre y casi siempre los que le rodean están pendientes de sus necesidades como colaborador.				
44. La Universidad presta poca atención a los intereses de los colaboradores.	Plano del Individuo	Percepción	Percepción	El 44,22% de los encuestados señalan que la universidad presta poca atención a los intereses de los empleados, siendo un valor altamente significativo en el que se deberían tomar las debidas correctivas, dado que tan solo el 55,78% de los encuestados consideran que se presta la atención necesaria.	Los colaboradores consideran que sus intereses no son tomados en cuenta.			
26. Las reglas de seguridad y <u>salud ocupacional</u> son	Plano del Individuo	Aprendizaje Individual	Aprendizaje Individual	En la Universidad, el 29,57% considera que se aplican casi siempre y siempre las reglas de SSO, a pesar de que el 70,43% asegura que	Existe falta de interés en el cumplimiento de las reglas de	CANALES INFORMATI VOS	Potenciar los canales de informativos de SSO	Solicitar apoyo al área de seguridad y salud ocupacional para difundir la

Preguntas	MCO	Variable	Índice	Interpretación	Diagnóstico	Técnica	Estrategia	Acción
consideradas y aplicadas por todos en la Universidad.				dichas reglas nunca, a veces u ocasionalmente son consideradas y aplicadas por todos.	seguridad y salud ocupacional.			información mediante Quipux.
64. Hay gente que trabaja en la Universidad y que no conozco.	Plano del Individuo	Percepción	Percepción	De las 1099 personas encuestadas, el 61,33% consideran que casi siempre y siempre no conocen a sus compañeros de trabajo. El 38,67% por su parte, respondieron que nunca, a veces y ocasionalmente si conocen a sus compañeros de trabajo.	Los trabajadores no conocen a sus compañeros de trabajo	TEAM BULDING (Construcción de equipos que potencia el espíritu de equipo)	Fortalecer un ambiente laboral sinérgico basado en el compañerismo.	Realizar un calendario de actividades interactivas en fechas especiales.
6. En la Universidad, se toman en cuenta las opiniones de los trabajadores y empleados	Plano de Grupo	Toma de Decisiones en Grupo	Estructura del grupo, toma de decisiones y trabajo en equipo	El 77,80% de los encuestados calificaron entre nunca, a veces y ocasionalmente su percepción con respecto a su participación dentro de la universidad, es decir, no se toma en cuenta las opiniones que tienen los trabajadores y empleados,	En la Universidad no se toma en cuenta las opiniones que tienen los trabajadores.	ESCUCHA CONTINUA	Escuchar las opiniones de los trabajadores y tomar en cuenta sus ideas y aportes.	Crear el Blog del empleado en donde se puedan exponer dudas e ideas de los colaboradores como aportes para la Universidad

Preguntas	MCO	Variable	Índice	Interpretación	Diagnóstico	Técnica	Estrategia	Acción
				por otro lado tan solo el 22.2% indican que sus opiniones si se escuchan.				
8. El personal que labora en la Universidad en los diferentes Departamentos y Unidades, comparten la información y se ayudan	Plano de Grupo	Equipo de trabajo	Estructura del grupo, toma de decisiones y trabajo en equipo	El 70.43% de los encuestados señalan que no existe ayuda, y que no se comparte información entre los diferentes departamentos y unidades de la universidad, mientras que el 29,57% indican que si se lo realiza.	En la universidad no existe buena comunicación y cooperación entre las diferentes áreas.	INTERACCIÓN PRIMORDIAL	Fomentar el Intercambio de conocimientos e información	Migrar al personal entre los diferentes departamentos cada determinado tiempo para difundir ideas y conocimientos en toda la organización
30. Los directivos de la Universidad, comunican claramente a todos hacia dónde se quiere llegar en el futuro.	Plano de Grupo	Liderazgo y Confianza	Liderazgo y Confianza	En la Universidad, el 37,67% de los encuestados considera que los directivos nunca, a veces y ocasionalmente comunican claramente a todos hacia dónde se quiere llegar en el futuro, aunque el 62,33% indica que los directivos casi siempre y siempre	Los jefes no comunican claramente las metas a todo el grupo de trabajo.	COACHING PRIMORDIAL	Desarrollar las competencias necesarias para optimizar la gestión del personal y proveer herramientas necesarias para su administración eficiente.	Aplicar un diagnóstico participativo para identificar problemas de comunicación y direccionamiento de equipos de trabajo.

Preguntas	MCO	Variable	Índice	Interpretación	Diagnóstico	Técnica	Estrategia	Acción
				transmiten claramente su visión.				
53. Mi jefe logra que mis compañeros y yo trabajemos como un verdadero equipo.	Plano de Grupo	Liderazgo y Confianza	Liderazgo y Confianza	El 56.41% de los encuestados indican que sus jefes inmediatos no logran que se trabaje en equipo dentro de su departamento y unidad, mientras que el 43.59% señalan que si se lo realiza.	Los jefes no construyen equipos de trabajo efectivos.	DANZA PRIMAL		Integrar TIC's a la gestión departamental, para mejorar el control, la comunicación, desempeño y trabajo colaborativo.
25. Considero que mi jefe inmediato orienta al equipo de trabajo a su cargo	Plano de Grupo	Liderazgo y Confianza	Liderazgo y Confianza	El 49,77% de trabajadores de la universidad considera que su jefe inmediato nunca, a veces u ocasionalmente orienta al equipo, a pesar de que el 50,23% afirma que casi siempre y siempre su jefe inmediato lo hace.	Los jefes inmediatos no siempre orientan a su equipo de trabajo.			Realizar un diagnóstico basado en Team Building para definir futuros programas de capacitación.

Preguntas	MCO	Variable	Índice	Interpretación	Diagnóstico	Técnica	Estrategia	Acción
1. Los <u>directivos</u> o jefes de la Universidad, realmente entienden bien los problemas de sus colaboradores	Plano de Grupo	Liderazgo y Confianza	Liderazgo y Confianza	El 72.88% de los encuestados calificaron entre nunca, a veces y ocasionalmente al entendimiento y comprensión de sus problemas por parte de sus jefes inmediatos, mientras que el 27.12% señalan que sus jefes si entienden los problemas de los colaboradores.	Los jefes no entienden los problemas de su grupo de trabajo.		Reforzar la empatía y la participación afectiva de los mandos superiores al grupo de trabajo.	Realizar dinámicas de grupo basadas en la técnica del Role Play.
10. Las personas que trabajamos en la Universidad, entendemos muy bien lo que la organización quiere hacer	Plano de Grupo	Liderazgo y Confianza	Liderazgo y Confianza	Del total de la población encuestada, el 50,78% indicaron que casi siempre y siempre los trabajadores entienden lo que la Universidad quiere hacer. El 49,22% por su parte, consideran lo contrario.	No todos los colaboradores de la Universidad conocen la filosofía institucional (misión, visión)	DINAMIZAR CANALES DE COMUNICACIÓN	Mejorar y dinamizar los canales de comunicación utilizados en la universidad para la difusión del direccionamiento estratégico	Realizar un plan de difusión interna de contenidos a través de los medios (Radio, ESPE TV, y redes sociales de la universidad.
17. Mi jefe se preocupa por el bienestar de	Plano de Grupo	Liderazgo y Confianza	Liderazgo y Confianza	El 51,41% de los encuestados calificaron entre casi siempre y siempre al nivel	El bienestar de los integrantes del grupo de trabajo	FORMACION Y	Detectar las necesidades de los colaboradores para	Crear un buzón de sugerencias online dirigido al



Preguntas	MCO	Variable	Índice	Interpretación	Diagnóstico	Técnica	Estrategia	Acción
los que trabajamos en el departamento o unidad				de preocupación por parte de los jefes por el bienestar de los empleados del departamento o unidad.	no es prioridad para los jefes.	COMUNICACIÓN	plantear acciones efectivas.	área de talento humano.
49. Los directivos nos ayudan siempre que se necesita.	Plano de Grupo	Liderazgo y Confianza	Liderazgo y Confianza	El 62.51% de los encuestados califican entre nunca, a veces y ocasionalmente existe ayuda por parte de los Directivos, mientras que el 37.49% de los encuestados indican que los Directivos si los ayudan.	Los trabajadores requieren más ayuda de los directivos.			
37. En la Universidad, continuamente adoptamos nuevos y mejores métodos para hacer el trabajo.	Plano del Sistema de la Organización	Cultura de la organización	Cultura de la organización	En la Universidad el 62,15% de los encuestados respondieron que nunca, a veces y ocasionalmente se adoptan nuevos y mejores métodos de hacer el trabajo, frente a un 37,85% que aseguran siempre y casi siempre se adoptan nuevos métodos.	No existe flexibilidad para adoptar nuevos métodos de trabajo.	LINGÜÍSTICA PRIMORDIAL	Identificar proyectos innovadores dentro de la comunidad universitaria que permitan mejorar el flujo de trabajo a nivel académico, de investigación y vinculación.	Llevar a cabo ferias de innovación laboral, estandarización y eficiencia de los procesos de cada departamento basados en los lineamientos de

Preguntas	MCO	Variable	Índice	Interpretación	Diagnóstico	Técnica	Estrategia	Acción
								la dirección general.
59. En la Universidad, siempre se están desarrollando nuevas ideas.	Plano del Sistema de la Organización	Cultura de la organización	Cultura de la organización	El 38,76% de los encuestados indican que la universidad ocasionalmente está desarrollando nuevas ideas, y a su vez existe desconocimiento de las ideas que se llevan a cabo dentro del establecimiento debido a la falta de comunicación entre áreas.	En la Universidad no siempre se desarrollan nuevas ideas. (problema de comunicación no se conoce si se están desarrollando nuevas ideas)		Potencializar los medios de comunicación ATL y TTL de la Universidad.	Realizar un plan de difusión interna de contenidos usando los medios (Radio, ESPE TV, y redes sociales de la universidad.
60. La calidad se considera muy seriamente en todas las actividades que se realizan en la Universidad.	Plano del Sistema de la Organización	Cultura de la organización	Cultura de la organización	El 51,14% de los trabajadores afirman que casi siempre y siempre se considera seriamente la calidad en las actividades que se realizan dentro de la Universidad. Por otra parte el 48,86% respondieron que nunca, a veces y ocasionalmente se	En la universidad ciertas actividades no se realizan con calidad.	MEJORA CONTINUA	Implementar acciones de mejora continua con el objetivo de mejorar las calidad de las actividades	Aplicar la metodología Kaizen en sus 4 fases: planificar, hacer, comprobar y actuar

Preguntas	MCO	Variable	Índice	Interpretación	Diagnóstico	Técnica	Estrategia	Acción
				considera seriamente la calidad en las actividades que se realizan dentro de la Universidad.				
51. En la Universidad, se mide frecuentement e la calidad del trabajo de los empleados.	Plano del Sistema de la Organizaci ón	Políticas y prácticas de recursos humanos	Políticas y prácticas de recursos humanos	El 60.15% de los encuestados indican que la universidad no mide frecuentemente la calidad del trabajo de los empleados, es decir, no se está realizando constantemente evaluaciones de la calidad de servicio que cada uno ofrece, mientras que el 39.85% indican que si se lo realiza, teniendo como resultado que existen departamentos o unidades en donde sí se llevan a cabo medidas de calidad.	La medición de la calidad del trabajo en la Universidad no es constante.	CALIDAD DE TRABAJO	Obtener información para mejorar la calidad del trabajo en la organización.	Realizar planes de desarrollo profesional en función de una evaluación de competencias.

Preguntas	MCO	Variable	Índice	Interpretación	Diagnóstico	Técnica	Estrategia	Acción
13. La Universidad, proporciona capacitación para desarrollar de mejor manera el trabajo diario o asignado	Plano del Sistema de la Organización	Políticas y prácticas de recursos humanos	Políticas y prácticas de recursos humanos	De total de la población encuestada el 29,30% menciona que siempre y casi siempre la universidad le proporciona la capacitación adecuada para mejorar el trabajo que realiza, por otro lado el 70,70% recalco que nunca, a veces y ocasionalmente la universidad le proporciona capacitaciones para que mejoren su trabajo.	Los colaboradores no son capacitados apropiadamente.	COACHING PRIMORDIAL	Identificar las necesidades de capacitación del personal por áreas para desarrollar sus potencialidades	Realizar un Diagnóstico de Competencias por áreas y nivel jerárquico para plantear futuros programas de capacitación.
4. En la Universidad se trata de cuidar y mantener a los empleados	Plano del Sistema de la Organización	Políticas y prácticas de recursos humanos	Políticas y prácticas de recursos humanos	Según la muestra, la Universidad actualmente no trata de cuidar y mantener a los empleados debido a que el 62.88% de los encuestados calificaron esta gestión entre nunca, a veces y ocasionalmente. Mientras que tan solo el 37,12% consideran que si se lo está realizando.	La Universidad no plantea acciones para cuidar y mantener a los empleados		Incentivar el sentido de pertenecía en los stakeholders hacia la Universidad.	Establecer un programa de incentivos no monetarios en función de méritos y reconocimientos.

<b>Preguntas</b>	<b>MCO</b>	<b>Variable</b>	<b>Índice</b>	<b>Interpretación</b>	<b>Diagnóstico</b>	<b>Técnica</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Acción</b>
31. En la Universidad, se hacen reuniones periódicas para auto-evaluar el desempeño grupal	Plano del Sistema de la Organización	Políticas y prácticas de recursos humanos	Políticas y prácticas de recursos humanos	El 80,16% de los encuestados considera que la universidad nunca, a veces y ocasionalmente se hace reuniones para auto-evaluar el desempeño grupal, a pesar de que el 19,84% opina lo contrario.	En la Universidad no se realizan evaluaciones periódicas de desempeño grupal	FEEDBACK 360	Cuantificar la efectividad del trabajo individual y de equipo.	Implementar la evaluación de competencias 360°

Para tener una visión más clara de las técnicas y actividades propuestas a continuación se conceptualiza algunos términos utilizados.

#### *La Herida Básica*

Según Taroppio (2007), es un trauma psicológico que hace referencia a toda la experiencia de la biografía de una persona. Por tal motivo, es una condición existencial, considerándolo como el desarrollo de la corteza cerebral en el cual se encuentra el árbol del bien y del mal del que habla la vida. Es la capacidad de recordar el pasado y anticipar el futuro de donde nace la semilla del ego. La Herida básica es el resultado de la ruptura con el todo, generalmente se encarna físicamente en el nacimiento y pérdida del vínculo materno original.

#### *Auto concepto positivo*

Tranché (2004), menciona que el auto concepto positivo tiene su origen en las actitudes positivas que una persona posee hacia sí mismo lo cual ayuda a la construcción de un entorno afectivo en su medio social. Aquí se pueden mencionar algunas actitudes que aportan al auto concepto positivo como son: el afecto, la confianza, la libertad, el respeto, la aceptación, la empatía, la coherencia, la autenticidad. De esta manera un individuo que haya logrado un auto concepto positivo no va a tener dificultad en desarrollarse y participar en todas las actividades sociales que se le presenten, con el fin de alcanzar su realización o su felicidad.

#### *RolePlay*

El RolePlay es una actividad grupal, en la cual se fijan varios roles que cada miembro del grupo va a realizar. En esta técnica no hay un guion a seguir, por tal razón la dramatización que se realice está en manos de los actores y ellos son los encargados de tomar decisiones y acciones dentro de esta actividad. Lo que se busca, es que cada miembro del grupo logre desarrollar sus destrezas e imaginación, su papel debe ser semejante al personaje asignado.

### *Diagnostico participativo*

Utilizado por un colectivo para tener una edificación grupal, referente al conocimiento respecto a su realidad. En los cuales se va a mencionar los problemas que afectan las potencialidades y los recursos que pueden ser de beneficio. A fin de identificar y ordenar de forma correcta el grado de los problemas que se presenten dentro del grupo y los integrantes puedan realizar sus aportes con tendencia a solucionar dichos problemas.

### *Trabajo Colaborativo*

Es la interacción de diferentes puntos de vista u opiniones entre compañeros de trabajo, al realizar actividades con un objetivo en común. Dando como resultado la adquisición de conocimientos y la experiencia en su ambiente laboral. El éxito del equipo dependerá de la capacidad de aprender conjuntamente (Sánchez, Ordóñez, & Toledo, 2017).

### *Diagnóstico de Capacitación por Competencia*

Es el proceso de medición de las actividades laborales, permite identificar las fortalezas y debilidades de los colaboradores para potenciarlos en la organización. Proporciona información para la elaboración de técnicas de reclutamiento y formación del personal otorgando un direccionamiento al trabajo con un alto nivel de calidad (Verde & Izquierdo, 2014).

### *Team Building*

Es la construcción de equipos de trabajo enfocados a la mejora de la productividad, es considerada como incentivo laboral, ya que conlleva actividades que motivan a la formación de grupos de alto desempeño. Además, potencia los rasgos de liderazgo, capacidad de coordinación y escucha activa, dando como resultado el desarrollo organizacional al mejorar las relaciones entre colaboradores para el cumplimiento de metas y objetivos (Silva & Joan, 2012).

### *Mejora Continua*

La mejora continua es un sistema que se centra en la mejora de actividades diarias, se considera como una filosofía de las grandes organizaciones, ya que contribuye a mantener estándares de productividad y de calidad con su respectiva optimización de costos. Proporciona niveles de seguridad y satisfacción en los tiempos de respuesta y un alto grado de fiabilidad en los procesos (Abreu, Muñoz, & Monter, 2015).

Se encamina hacia la perfección, dando como prioridad la formación y capacitación, cumpliendo con el direccionamiento estratégico, para que los colaboradores se sientan identificados con su misión, visión y objetivos organizacionales.

### *Metodología Kaisen*

Es una herramienta enfocada en la selección de alternativas de mejora, proporciona el nivel de intervención e involucramiento de los colaboradores en la organización. Bajo esta perspectiva, el personal tiene la responsabilidad de identificar las falencias existentes en todos los niveles organizacionales. Utiliza las siguientes fases: planificar, hacer, comprobar y actuar, partiendo de una sugerencia, se plantean objetivos de mejora para ser evaluados y ajustarlos al crecimiento de las empresas (Atehortua Tapias & Restrepo Correa, 2010).

### *Sentido de Pertenencia*

Es la satisfacción que tienen las personas al sentirse identificados con la organización. Se produce un sentido de pertenencia cuando un individuo siente que proporciona un aporte fundamental dentro de la organización, destacando la importancia de sus aportes individuales (Brea, 2014).



### *Feedback 360*

Según Pérez (2014), es un sistema de evaluación y retroalimentación, que parte desde la recolección de información completa y detallada de los colaboradores. Pretende encontrar una estrategia para mantener motivado a su personal con el fin de obtener mejores resultados, por lo que permite considerar de una forma más objetiva la percepción de su trabajo dentro de la organización.

### *Plan de Recompensa y Reconocimiento*

Es una metodología que plantea una retribución por el desempeño favorable a los servicios prestados. Busca fomentar la satisfacción, el compromiso y la motivación en los colaboradores, mediante el cumplimiento de las estrategias, procesos, prácticas y políticas a ser evaluadas por su desempeño (Ocaranza, 2017).

### *Escucha activa*

Es una herramienta basada en la comunicación efectiva y eficaz. Sirve para detectar una serie de comportamientos de un individuo que plantea sus opiniones, mostrando interés y flexibilidad con la persona que habla. Incorpora limitaciones para que la comunicación este alineada a la estrategia general de la organización, lo que facilita la aplicación de las estrategias organizacionales enfocada a los diferentes públicos (Claro, 2018).

## Capítulo VII

### Conclusiones y recomendaciones

#### Conclusiones

En este apartado se exponen las conclusiones del presente trabajo, mismas que están citadas por su objetivo y correspondiente Hipótesis

El primer objetivo específico de la investigación realizada consiste en:

**Objetivo 1:** *“Aplicar el marco teórico para hacer un estudio del comportamiento y el clima organizacional”*

En el capítulo II referente al Marco Teórico, se estudiaron teorías de soporte las cuales fundamentan el estudio de la percepción del clima organizacional con su influencia en el comportamiento organizacional. En el punto 2.1., se analizaron los enfoques que aportan a la conceptualización de la variable clima organizacional: Teoría Clásica, Sistema Organizacional, Dos factores, X y Y, Necesidades de McClelland. Mientras que para la variable Comportamiento Organizacional en el punto 2.2., se estudiaron las teorías: Jerarquía de las necesidades de Maslow, Likert, Decisión e Incertidumbre, continuando con la teoría de Relaciones Humanas hasta la teoría de los Sistemas punto 2.1.5., siendo este el último el enfoque predominante en la actualidad. Llegando a las siguientes conclusiones:

- Sobre análisis de enfoques de Clima Organizacional

Al realizar un recorrido teórico de los diferentes enfoques se concluye que, a partir de la revolución industrial aparecen las organizaciones y con ella la interacción directa con los obreros caracterizada por la explotación laboral, dando paso a la aparición de sistemas más flexibles para

mejorar la producción. Enfatiza la aplicación de óptimas condiciones laborales y toma en cuenta las opiniones del recurso humano para obtener mejores resultados organizacionales.

- Sobre análisis de enfoques de Comportamiento Organizacional

El Comportamiento Organizacional parte de la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow, el cual engloba las características biológicas y de motivación a nivel individual.

Seguidamente de la teoría de Likert a nivel grupal para posteriormente llegar al plano organizacional con las tres teorías siguientes siendo la teoría de la decisión e incertidumbre, teoría de las relaciones humanas y la teoría de los sistemas englobando esta última todas las partes como un todo.

**Objetivo 2.** *“Caracterizar el Modelo de Valores en Competencia y el Modelo de Comportamiento Organizacional”*

En el capítulo II punto 2.3.1.1., se realizó la caracterización del modelo (MVC). El cual plantea los aspectos del clima organizacional enmarcadas en 4 tipos de cultura organizacional: adhocrática, clan, jerárquica y de mercado. En cultura adhocrática se estudió las siguientes dimensiones: innovación y flexibilidad, reflexividad y tecnología.

Con relación a la cultura clan se analizó las variables: bienestar de los empleados, autonomía, integración, involucramiento, apoyo al supervisor, énfasis en el entrenamiento y ética. En la cultura jerárquica se consideró los siguientes factores: tradición, centralización, complejidad, tensión y estrés, control, poder, gobernabilidad y formalización. Por último, en la cultura de mercado abarcamos las dimensiones: claridad de metas, esfuerzo, calidad y retroalimentación del desempeño.

En el mismo capítulo, punto 2.3.2., se llevó a cabo la caracterización del modelo de Comportamiento Organizacional, que considera tres planos organizacionales en los que se desenvuelve un individuo en forma de escalón: plano del individuo, plano de grupo y plano de la organización. Mismos que se relacionan de manera ascendente ya que del comportamiento del individuo, depende el comportamiento grupal y de los dos anteriores el organizacional, analizando al individuo en estos tres contextos lograremos conocer su comportamiento. Las variables estudiadas dentro del modelo con respecto al plano del individuo fueron: percepción, motivación, aprendizaje individual, toma de decisiones individuales, capacidad, valores y actitudes, personalidad y emociones y las características biográficas. En el plano de grupo las variables analizadas fueron liderazgo y confianza, estructura de grupos, equipo de trabajo, poder y política, conflicto, comunicación, toma de decisiones en grupo.

Finalmente, en el plano de la organización intervinieron las variables: diseño y tecnología del trabajo, estructura y diseño de la organización, cultura organizacional, políticas y prácticas de recursos humanos.

**Objetivo 3.** *Realizar un diagnóstico del Clima Organizacional y el Comportamiento Organizacional de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.*

En el capítulo V punto 5.2, se evidencia que en la Universidad existe un Clima Organizacional enmarcado en los cuatro tipos de Cultura Organizacional. Sin embargo, predomina la cultura Clan y en segundo lugar la Jerárquica. Lo que quiere decir que en la Universidad se priorizan las relaciones humanas, la fraternidad entre trabajadores, el liderazgo y confianza mutua hacia la flexibilidad y el énfasis interno, sin dejar de lado la naturaleza jerárquica con procesos estandarizados, normas y políticas definidas.

En el punto 5.2.1 del mismo capítulo, según la percepción de la comunidad universitaria, se estableció que el Clima Organizacional enmarcado en la Cultura Clan está basado en los índices de bienestar de los empleados e involucramiento. Estos resultados demuestran que los empleados ven a sus jefes inmediatos preocupados por su bienestar y el del departamento. Se evidencia también la necesidad de un mejor liderazgo, así como más apoyo y reconocimiento a su buen trabajo.

En la Universidad es necesaria una mejor comunicación interdepartamental y predisposición a escuchar las opiniones de sus colaboradores, pues estos sienten que no se toma en cuenta sus requerimientos, y perciben que los cambios se ejecutan sin tomar en cuenta lo que ellos piensan, excepto cuando puedan afectar su desempeño laboral. También, se evidencia la libertad que tienen los trabajadores al momento de decidir la forma en la que realizarán sus actividades, pese a que las autoridades tratan de controlarlas imponiendo sus criterios, afectando el consenso y el trabajo en equipo.

En lo que respecta al Clima Organizacional bajo la Cultura Jerárquica caracterizada por los componentes de Poder y Control, los trabajadores ratifican el poder legítimo de sus jefes, y niegan cualquier influencia por parte de sus compañeros en su desempeño, pues tienen libertad para decidir la forma en la que realizan su trabajo. Afirman que, las unidades o departamentos trabajan en varias actividades con la finalidad de conseguir sus objetivos, a pesar de que en la universidad éstos son poco difundidos.

En consecuencia, la hipótesis N.1: El Clima Organizacional de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE se enmarca en una Cultura Jerárquica o de Procesos Internos, se acepta parcialmente, pues los resultados indican que el Clima de la institución se enmarca en la Cultura Clan y también en la Cultura Jerárquica.

En el Punto 5.3, se presentan los resultados del diagnóstico del Comportamiento Organizacional, evidenciándose tres niveles dentro de la Universidad. Siendo el más importante el Plano del Sistema de la Organización, seguido por el Plano a Nivel Grupal y finalmente el Plano del Individuo.

El Comportamiento Organizacional a nivel del Sistema se caracteriza por ser más estructurado que el comportamiento grupal, puesto que los recursos humanos, los procesos definidos y la distribución de puestos; impone a los empleados criterios de trabajo en la medida en que limita y controla sus actividades.

Los resultados indican que los trabajadores de la universidad requieren de evaluación y capacitación continua, con la finalidad de mejorar la calidad de su trabajo y tener satisfacción laboral. Es importante generar nuevas ideas para afrontar el cambio en la Universidad, a pesar de que su estructura departamental no es favorable en cuanto a la colaboración efectiva y flexibilidad en los procesos.

A Nivel Grupal, se refleja la suma de los actos de los individuos con una conducta distinta, influenciada por normas de comportamiento que cada grupo cree aceptable. Por esta razón, los colaboradores consideran necesario tener jefes que comuniquen claramente sus objetivos, orienten al equipo de trabajo, brinden confianza, sean comprensivos y un ejemplo a seguir.

En conclusión, la segunda hipótesis planteada para este objetivo: El Comportamiento Organizacional de la comunidad universitaria se enmarca en el Plano de los Sistemas de la Organización se acepta parcialmente, puesto que, los resultados indican que en la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, se encuadra en primer lugar en el Comportamiento Organizacional a nivel del Plano del Sistema de la Organización y en segunda instancia en el Plano a Nivel Grupal.

**Objetivo 4.** *Determinar si el Clima Organizacional influye en el Comportamiento*

*Organizacional de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.*

El índice de correlación de Pearson de 0,948 con una significancia  $p < 0,05$ , indica que el Clima Organizacional influye en el Comportamiento Organizacional, es decir, existe una relación fuerte, directa y significativa entre las dos variables.

Este resultado es concordante con lo propuesto por Robbins & Judge en su modelo, que considera al Clima y sus culturas, las Políticas y Prácticas de Recursos Humanos, Tecnología en el Trabajo y el Diseño de la Estructura de la Organización como dimensiones del Plano del Sistema de la Organización, que generan menor resistencia al cambio, mayor productividad y satisfacción laboral

En consecuencia, la tercera hipótesis: El Clima Organizacional influye de manera fuerte, directa y significativa en el Comportamiento Organizacional, se acepta

**Objetivo 5.** *Proponer un plan de acción para el mejoramiento del Clima Organizacional de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE*

En el capítulo VI, se desarrolló un plan de acción en función de los hallazgos que surgieron de la investigación. Por tratarse de temas de Comportamiento Organizacional se usó el modelo de la Psicología Transpersonal Integral de Daniel Taroppio, enfocándonos en realizar estrategias de Coaching Primordial, Lingüística Primordial y Meditación Orgánica.

**Recomendaciones:**

- Analizar otro tipo de modelos del Comportamiento Organizacional, ya que existe variedad de autores y variables que pueden dar indicios no estudiados aún en la presente investigación, por lo que se recomienda evaluar en un futuro con el incremento de variables como tecnología, estructura y diseño de la organización.

- En futuras investigaciones tomar en cuenta la evaluación el impacto de los grupos no conformados estructuralmente y el poder que estos pueden ejercer sobre el comportamiento organizacional.
- Explorar a mayor profundidad el clima enmarcado en las cuatro culturas presentes en la universidad segmentando con variables demográficas, puesto que al tener varias sedes es importante conocer su comportamiento con mayor detalle.
- Ejecutar en su totalidad el plan de acción propuesto, con evaluaciones periódicas para realizar los ajustes correspondientes y en un período de corto plazo la Universidad pueda realizar una segunda evaluación para determinar si existe un cambio en el comportamiento de los colaboradores, bajo la dirección de la UPDI.



## Referencias

- Abreu, O. L., Muñoz, J. J., & Monter, I. B. (2015). La mejora continua: objetivo determinante para alcanzar la excelencia en instituciones de educación superior. *Scielo* , 196-215.
- Acuña, B. P., Cobarro, P. d., & Bobadilla, G. W. (2018). Estrategias inteligentes de comunicación interna y gestión empresarial. *Redalyc*, 944-966.
- Aguiar, F. (2004). Teoría de la decisión e incertidumbre: modelos normativos. *Empiria-Revista de Metodología de Ciencias Social*, 139-160.
- Aguirre, I. (02 de Septiembre de 2013). *Gestiopolis*. Obtenido de Teoría de Relaciones Humanas: <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-relaciones-humanas/>
- Angulo, E. (2012). *Eumed*. Obtenido de Teoría de las Organizaciones: [http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/eal/teoria\\_organizaciones.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/eal/teoria_organizaciones.html)
- Angulo, J. S. (2013). Respuesta múltiples en la investigación educativa; Codificación, tabulación y análisis. *Redalyc* , 361-374.
- Apolo, D., Báez, V., Pauker, L., & Pasquel, G. (2017). Gestión de Comunicación Corporativa; Consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica. *Redalyc*, 521-539.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación*. Caracas, Venezuela: Episteme.
- Astorga, C. M. (2016). la motivación de logro como Impulso creador de bienestar: su relación con los cinco grandes factores de la personalidad. *Scielo*, 31-40.
- Atehortua Tapias, Y. A., & Restrepo Correa, J. H. (8 de 2010). Kaizen: Un Caso De Estudio. *Dialnet*, 59-64. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4541604.pdf>
- Atehortua, A. (8 de 2010). KAIZEN: UN CASO DE ESTUDIO. *Scientia et Technica Año XVI*, 59-64.

- Ayora, B. (2017). Revista El Ejército Nacional. En B. Ayora, *El nuevo Junius a la clase militar* (pág. 132). Quito: Editorial Raices.
- Barrera, M., García, J., & Torres, A. (2017). Guía para elaborar un plan de mejora. *Consejo de Acreditación de la Enseñanza de la Ingeniería*, 5-6.
- Beltrán, D., & Téllez, C. (2018). Estudio de percepción del clima organizacional de las empresas tecnificadas de ganadería de leche de la provincia del Tundama, Boyacá (Colombia). *Revista Médica Veterinaria Zootecnista*, 48-74. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfmvz/v65n1/0120-2952-rfmvz-65-01-00048.pdf>
- Bertalonffy, L. V. (1968). Obtenido de <https://es.slideshare.net/angelicarodriguez91/paradigmas-emergentes-20956102>
- Bilbao, A. (2000). Trabajo, empleo y puestos de trabajo. *Política y Sociedad*, 69-81.
- Bravo, K. A. (2014). Escuela de Oficiales del Ejército: Génesis de un proyecto. En K. A. Bravo, *Historia de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE* (págs. 20-26). Sangolquí: Comité editorial de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
- Bravo, K. A. (2014). Un espacio para la ingeniería militar en el Ecuador. En K. A. Bravo, *Historia de las Fuerzas Armadas ESPE* (pág. 11). Sangolquí: Comisión Editorial de las Fuerzas Armadas ESPE.
- Brea, L. (2014). Obtenido de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/284952/TLMBA.pdf?sequence=1>
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas .

- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las Organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Buleje, L. M. (2010). Importancia de las TIC en la Educación. En L. M. Buleje, *Importancia de las TIC en la Educación* (págs. 209-224). Invest. Educ. 14.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Campaña, M. (2013). *Historia de la FISI*. Sangolquí : Comité Editorial de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
- Campbell, J. (1976). *Teoría Spcométrica*. México : Mcgraw-Hill.
- Campos, H., Espinoza, W., Espinoza, A., & Zambrano, M. (2016). El comportamiento organizacional y su influencia en la calidad y productividad de la organización. *Revista caribeña de ciencias sociales*. Obtenido de <http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/03/calidad.html>
- Capriotti, P. (1999). *Planificación Estratégica de la Comunicación Corporativa* . Málaga : Ariel .
- Castilla Cárdenas, J. (2013). *Teoría General de Sistemas*. Obtenido de Sistemas en organizaciones: <https://slideplayer.es/slide/5426876/>
- Castillo, L. A., & Gajardo, M. P. (2013). Análisis de las teorías de motivación de contenido: una aplicación al mercado. *Redalyc*, 45-61.
- Chacón, G. (2008). *Obra inédita sobre la Historia de la ESPE*. Sangolquí.
- Chang Lui, L. (2010). *Estudio de la motivación laboral y el conocimiento de las necesidades de McClelland*. Obtenido de

[http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/2513/Chang\\_ya.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/2513/Chang_ya.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Chang Yui, A. (2010). *Estudio de la motivación laboral y el conocimiento de la necesidad predominante según la teoría de las necesidades de McClelland*. Lima.
- Chaparro, L. (2006). *Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones*. Scielo: 1-26.
- Chiavenato, I. (2016). *Introducción a la Teoría de la Administración*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw/Interamericana Editores S.A.
- Chiavenato. (2011). *Administración de Recursos Humanos- El Capital Humano en las Organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (1992). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Claro, C. (2018). *scielo.org.co*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/angr/v17n34/1692-2522-angr-17-34-239.pdf>
- Cloninger, S. (2003). *Teorías de la personalidad*. México: Prentice Hall México.
- Contreras, R., Méndez, S., & Hernández, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*, 229-257.
- Coon, D., & Mitterer, J. (2013). *Introducción a la psicología: el acceso a la mente y la conducta*. México: Cengage Learning.

- Cota, J., & Manjarrez, V. (2016). Evaluación del clima laboral en el área de obras de una institución de educación superior. *Técnica Administrativa*. Obtenido de <http://www.cyta.com.ar/ta1501/v15n1a1.htm>
- Cuadras, C. (1991). *Métodos de Análisis Multivariante*.
- Dailey, R. (2012). *Comportamiento organizacional*. Edimburgo: Edinburg Business School. Obtenido de <https://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/ob-bk-taster.pdf>
- Dankhe. (1986). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de <https://josestavarez.net/Compendio-Metodologia-de-la-Investigacion.pdf>
- Dávila, C. (1985). *Teorías Organizacionales y Administración*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México : McGraw-Hill Interamericana.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México : McGraw-Hill Interamericana.
- Delfín, R. A. (2016). El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración. *Scielo*, 10-14.
- Dessler, & Gary. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- Detrinidad, E. (2016). Análisis Factorial Exploratorio y Confirmatorio aplicado al modelo de secularización propuesto por Inglehart-Norris. Periodo 2010-2014 (Estudio de caso España, Estados Unidos, Alemania, Holanda) WSV. *Universidad de Granada*, 1-81. Obtenido de [https://masteres.ugr.es/moea/pages/curso201516/tfm1516/detrinidad\\_barquero\\_tfm/!](https://masteres.ugr.es/moea/pages/curso201516/tfm1516/detrinidad_barquero_tfm/)

- Dominguez Aguirre, L. R., Ramírez Campos, Á. F., & García Méndez, A. (2013). El Clima Laboral como un elemento del comportamiento organizacional. *Revista Nacional de Administración*, 59-70.
- Encalada, M. L. (2016). El desarrollo de los sistemas de producción y su influencia en las relaciones laborales y el rol del trabajador. *Scielo*, 130-146.
- Escobar, J., & Bonilla, F. (2009). Grupos Focales: Una Guía conceptual y metodológica. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 9(1), 51-67.
- Estrada, S. (2011). Desempeño en equipos de trabajo para organizaciones cambiantes. *Scientia et Technica*, 128-133.
- Estrella, S. (2014). El formato Tabular; Una revisión de la literatura. *Redalyc*, 1-23.
- Fayol, H. (1916). *Administración y Generación*. Francia : Donou Editeur.
- Federacion Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja. (2011). *Guía para el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Obtenido de <https://www.ifrc.org/Global/Publications/monitoring/1220500-Monitoring-and-Evaluation-guide-SP.pdf>
- Fernandez, S. d. (2011). Análisis Factorial. En S. d. Fernandez, *Análisis Factorial* (págs. 7, 8). Madrid.
- Fernández, S. d. (2011). *COMPONENTES PRINCIPALES*. MADRID.
- García, M., Hernández, R., Vargas, B., & Cuevas, H. (2012). Diagnóstico de la cultura organizacional en universidades tecnológicas bajo el Modelo de Valores en Competencia. *Estudios en ciencias sociales y administrativas de Celaya*, 9-29.

- Gensi, M., Romero, N., & Tinedo, Y. (2011). Comportamiento organizacional del talento humano en las instituciones educativas. *Negotium*, 102-128.
- Gent, M. (1984). *Theory X in antiquity, or the bureaucratization of the Roman army*. Obtenido de Business Horizons:  
[https://www.researchgate.net/publication/326527272\\_Relacion\\_entre\\_las\\_teorias\\_X\\_y\\_Y\\_de\\_McGregor\\_las\\_formas\\_de\\_retribuir\\_y\\_la\\_satisfaccion\\_de\\_las\\_personas\\_en\\_su\\_trabajo](https://www.researchgate.net/publication/326527272_Relacion_entre_las_teorias_X_y_Y_de_McGregor_las_formas_de_retribuir_y_la_satisfaccion_de_las_personas_en_su_trabajo)
- Gonçalves, A. (1997). Dimensiones del clima organizacional. *Sociedad Latinoamericana para la calidad*.
- Guerrero, M., & Silva, D. (2017). El comportamiento del ciudadano organizativo. *Innova Research Journal*, 148-153. Obtenido de  
<http://201.159.222.115/index.php/innova/article/view/298/307>
- Head, T. (2011). lessons learned, lessons lost. *Journal of Management History*, 202-206.
- Hellriegel Don, Jhohn W, & Slocum. (1998). Administración Séptima Edición. *International Thomson editores*, 471.
- Hernández, N. h. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Redalyc* , 140-161.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2013). *Metodología de la investigación*. México: McGrawHill Education.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGrawHill.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGrawHill.

Holguin, A. B. (05 de Diciembre de 2011). *Escuela de Organización Industrial*. Obtenido de Teoría de los Sistemas :  
<https://www.eoi.es/blogs/bruniladaaltagraciasantana/2011/12/05/teoria-de-los-sistemas/>

Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2006). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw Hill.

Jiménez, D., & Jiménez, E. (2016). Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo. *Ciencia Unemi*, 26-34.

Jiménez, F., & Mariño, I. (2018). Investigación y análisis de la rotación del talento humano en las cadenas de comidas y su impacto en la productividad y el clima laboral. *Dominio de las ciencias*, 449-465.

Kassin, S., Fein, S., & Markus, H. (2013). *Psicología Social*. México: Cengage Learning.

Lahera , A. (2010). La participación de los trabajadores en la calidad total:Nuevos dispositivos disciplinarios de una organización de trabajo. *REIS*, 63-101.

Lapo, M., & Bustamante, M. (2018). Incidencia del clima organizacional y de las actitudes laborales en el comportamiento prosocial de los profesionales de la salud del Guayas - Ecuador. *Información Tecnológica*, 245-258.

Larrosa, A. (1995). *Strategor: Estrategía, estructura, decisión, identidad, política general de la empresa*. Barcelona: Biblio empresa.

Lewin, K. (1998). *Teoría del Campo en la Ciencia Social*. Madrid: Páidos.



- Likert, R., & Gibson, J. (1986). *Nuevas formas para solucionar conflictos*. México: Trillas.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. Naucalpan de Juárez: Prentice Hall.
- Manosalvas, C., Manosalvas, A., & Nieves, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral. *AD-MINISTER*, 5-15.
- Mansilla, D. R. (1999). *Diagnostico organizacional*. México: Alfa Omega.
- Manso, J. (2000). El legado de Frederick Herzberg. *Redaly*, 79-86.
- Manzano. (1995).
- Marín, D. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo de pymes industriales de Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 43-64. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592312702048>
- Martinez, J. E. (Enero de 2008). Obtenido de ResearchGate: [https://www.researchgate.net/publication/302438451\\_Validez\\_de\\_contenido\\_y\\_juicio\\_de\\_expertos\\_Una\\_aproximacion\\_a\\_su\\_utilizacion](https://www.researchgate.net/publication/302438451_Validez_de_contenido_y_juicio_de_expertos_Una_aproximacion_a_su_utilizacion)
- Marx, K. (1867). *El Capital*. Madrid-España: Siglo XXI de España Editores.
- Mavrou, I. (2015). Análisis Factorial Exploratorio: cuestiones conceptuales y metodológicas. *Revista Nebrija de Lingüística Aplicada*, 19.
- McGregor. (1960). Teoría de la X & Y. *El lado Humano de las Organizaciones*.
- Mendoza, J., & Hernández, M. (2008). Las prácticas de recursos humanos y su relación con el desempeño percibido de las pequeñas empresas. *Forum Empresarial*, 23-43.

- Meriño, V., Chirinos, Y., & Meriño, C. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. *Revista EAN*, 43-61. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n84/0120-8160-ean-84-00043.pdf>
- Miron, E., Erez, M., & Naveh, M. (2004). Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other? *Journal of Organizational Behavior*, 175-199.
- Molina, L., Briones, Í., & Arteaga, H. (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administracion de empresas. *Dominio de las ciencias*, 498-510.
- Montoya, S. (2007). *Aplicación del análisis factorial a la investigación de mercados*.
- Moreno, D. C. (2012). El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje. *Programa de Psicología UNAD CEAD*, 1-112.
- Mujica de González, M., & Pérez de Maldonado, I. (2007). Gestión del clima organizacional: una accion deseable en la universidad. *Laurus*, 290-304.
- Nadler, D., Hackman, R., & Lawler, E. (1983). *Comportamento Organizacional*. Rio de Janerio: Campus .
- Naranjo, J. (2010). La cultura organizacional como determinante de la innovación de producto. Un estudio empírico. *Disertación doctoral, Universidad de Murcia*.
- Narváez, R. E., & Bartolomé, J. C. (2019). Estrategia de Comunicación Publicitaria emocional para el desarrollo de campañas ATL y BTL. *Tres Ciencias*, 73-93.
- Ocaranza, P. (2017). *repositorio.uchile.cl*. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/145544/Ocaranza%20Orengo%20Patricio.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Onofre Pérez, L. M. (2014). *DSPACE.UCE.EDU.EC*. Obtenido de El Clima Organizacional y la Satisfacción como factores influyentes en el Desempeño:  
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/3986/1/T-UCE-0007-132.pdf>
- Otzen, T., & Manterola, C. (2016). *Técnicas de muestreo sobre una población a estudio*. Chile: Universidad de la Frontera.
- Parsons, T. (1951). *El Sistema Social*. Madrid: Cambridge, Mass.
- Pérez & Merino. (2013). *definicion*. Obtenido de <https://definicion.de/plan-de-desarrollo/>
- Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. *California management review*, 96-24.
- Pinto, J. M. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Frederick Irving Herzberg*, 79-86.
- Portillo, M., Morales, A., & Ibarvo, V. (2016). Clima laboral y su relación con la rotación del personal operativo de una empresa maquiladora en la ciudad de Chihuahua. *Encuentro nacional sobre Desarrollo regional en México (21)*, 1-23. Obtenido de <http://ru.iiiec.unam.mx/3429/1/195-Portillo-Morales-Ibarvo.pdf>
- Ramírez, R., Abreu, J., & Badii, M. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *Daena (international Journal of Good Conscience)*, 143-185.
- Red Ecuatoriana de Universidades. (17 de Septiembre de 2012). *Convenio de Creación de la Red Ecuatoriana de Universidades*. Obtenido de <https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/25002/1/Convenio%20REDU.pdf>
- REIFOP. (2016). Team Building: Retos y ventajas de su aplicación en el contexto educativo. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 1-4.

- Revista Técnica N°12. (2008). Estudio, Proyectos e Informes Técnicos. *Galo Plaza y su época*, 61.
- Rivera, D. A., Rincón, J. E., & Flórez, S. R. (02 de febrero de 2018). *Revista Espacios*. Obtenido de Percepción del Clima organizacional: Un análisis desde los Macroprocesos de una ESE: <http://www.revistaespacios.com/a18v39n19/a18v39n19p05.pdf>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (Décima ed.). México: Prentice Hall, Pearson Education. Obtenido de [https://www.academia.edu/10234365/Comportamiento\\_Organizacional\\_10ma\\_ed\\_Stephen\\_P.\\_Robbins\\_PDF](https://www.academia.edu/10234365/Comportamiento_Organizacional_10ma_ed_Stephen_P._Robbins_PDF)
- Robbins, S., & Judge, T. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Education.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rocafuerte, H. C., Toalombo, W. E., & Burgos, M. Z. (2016). El comportamiento organizacional y su influencia en la calidad de la productividad de la organización. *Scielo-Revista Caribeña*, 1-10.
- Rodriguez, A. (2018). *Lifeder.com*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/sentido-pertenencia/>
- Rodríguez, E. M. (07 de Julio de 2020). *La teoría de las necesidades de McClelland*. Obtenido de La mente Maravillosa: <https://lamenteesmaravillosa.com/la-teoria-de-las-necesidades-de-mcclelland/>
- Rodríguez, H., Montilla, A., & Quijije, P. (2018). Clima y cultura organizacional y su relación con el cambio gerencial de organizaciones tradicionales a organizaciones inteligentes. *Ciencias sociales y económicas*, 130-149. Obtenido de <http://revistas.uteq.edu.ec/index.php/csye/article/view/222/168>

- Rodríguez, M. G., Palacios, L. Z., & Chang, A. E. (2018). La auditoría de comunicación interna, herramienta de escucha para gestionar el cambio en universidades. *Scielo*, 1-8.
- Rubén, E. N., Arturo, G. S., & Rocío, C. B. (2007). *Clima y Compromiso*. México: Centro de Cómputo Académico UCC.
- Saaty, T. (2014). *Toma de decisiones para líderes*. Pittsburg: RWS publications.
- Sabino, C. (1992). *El proceso de Investigación*. Caracas, Venezuela: Panapo.
- Sánchez, O. R., Ordóñez, C. C., & Toledo, J. J. (2017). El trabajo colaborativo como estrategia didáctica para la enseñanza/aprendizaje de la programación: una revisión sistemática de literatura. *Scielo*, 115-134.
- Sandoval, M. d. (2004). Conceptos y Dimensiones del Clima Organizacional. *Hitos de Ciencias Económico*, 78-82.
- Schneider, B., Ehrhart, M., & Macey, W. (2012). Organizational Climate and Culture. *ResearchGate*, 88-361.
- Segredo Pérez, A. M., García Millán, A. J., & Cabrera, P. L. (2017). Comportamiento organizacional, cultura organizacional y clima organizacional una aproximación conceptual. *INFODIR*, 86-99.
- Sepúlveda, F. (2004). El modelo Competing Values Framework (CVF) y el diagnóstico de la cultura organizacional. *Economía y Administración*, 7-27. Obtenido de <http://www2.udec.cl/~rea/REVISTA%20PDF/Rev63/art1rea63.pdf>
- Serzo, H. (2006). Rensis Likert y Douglas McGregor. *Management Today en español*, 33-36.

- Silva, C. B., & Joan, C. P. (2012). Programa de Intervención psicológica para la optimización del concepto de equipo (team building). *Redalyc*, 49-58.
- Solarte, M. G. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Redalyc* , 43-61.
- Soria, R., & Pérez, A. (2010). Importancia de la comunicación organizacional como factor de efectividad organizacional. *Ponencia presentada en el XXII Encuentro Nacional AMIC*, 2.
- Sotillo, A. G. (2015). *Gerencia Publica y economía informal, Las Políticas Microempresariales*. Caracas: Eumed.
- Suarez, O. (Agosto de 2007). APLICACIÓN DEL ANÁLISIS FACTORIAL A LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. *Scientia et Technica*, 282-283.
- Taroppio, D. (2007). *El Vinculo Primordial. Un camino hacia el corazón de la Evolución Cósmica, el Desarrollo Personal y las Relaciones Humanas*. Ediciones Continente.
- Taroppio, D. (2018). *COACHING PRIMORDIAL*.
- Taroppio, D. (2018). Coaching y Psicoterapia. En D. Taroppio, *Interacciones Primordiales* (pág. 42). Buenos Aires.
- Taroppio, D. (2018). *Interacciones primordiales- Coaching Psicoterapia y meditación organica*. México: Ediciones.
- Tatamuez, R., Domínguez, A., & Matabanchoy, S. (2018). Revisión sistemática: Factores asociados al ausentismo laboral en países de América Latina. *Universidad y Salud*, 100-112. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/reus/v21n1/2389-7066-reus-21-01-100.pdf>

- Taylor, F. W. (1911). *Los principios de la Administración Científica*. New York: Prelinger Library.
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (2000). *Introducción a los métodos cualitativos*. Paidós.
- Teresa Pérez, P. (2014). *repositorio.comillas.edu*. Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/302/retrieve>
- Terry, G., & Franklin, S. (1985). *Principios de la Administración*. México: Continental.
- Tesintegra. (s.f.). *Tesintegra*. Obtenido de [http://www.tesintegra.net/helpgbw/correlacion\\_de\\_pearson.htm](http://www.tesintegra.net/helpgbw/correlacion_de_pearson.htm)
- Tranché, J. (2004). Potenciación del autoconcepto. *Mexicana de Orientación Educativa (REMO)*, 2.
- Ucros, M. (2011). Factores del clima organizacional en las universidades de la Costa Caribe Colombiana. *Omnia*, 91-102.
- UFA-ESPE. (2017). *La Constitución y la Ley protegen a la ingeniería Militar*. Sangolquí: Gestión Documental de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
- Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. (2017). *La Constitución y la Ley protegen a la ingeniería Militar*. Sangolquí: Gestión Documental de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
- Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. (2017). *Unidad de Secretaría General: Base legal de la Universidad*. Obtenido de <https://usgn.espe.edu.ec/base-legal/>
- Uskola, A., Maguregi, G., & Jiménez, A. (2011). Uskola, A., Maguregi, G., & Jiménez-Aleixandre, M. P. (2011). Proceso de toma de decisión y dinámicas sociales de grupos de estudiantes

universitarios en la discusión sobre un problema sociocientífico abierto. *Psicodidáctica*, 123-144. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17517217007>

Utkin. (2005). *Validez del contenido y juicio de expertos*.

Vargas, L. (1994). Sobre el concepto de percepción. *Alteridades*, 47-53. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/747/74711353004.pdf>

Vera, L., & Gálvez, P. (2016). Comportamiento organizacional ciudadano o síndrome del buen soldado. *Empresarial*, 44-50.

Verde, A. G., & Izquierdo, N. M. (2014). Procedimiento para el diagnóstico y proyección de la formación por competencias. *Scielo*, 266-277.

Ve Zub, L. (2013). Hacia una pedagogía del desarrollo profesional docente. modelos de formación continua y necesidades formativas de los profesores. *Scielo*, 1-10.

Villamar, R. M., & Salas, E. (2018). La construcción de la Marca por medios BTL Y ATL. *Eumed*, 1-7.

Vitorino, B. (2007). *Teoría de la Decisión*. Madrid.

Wanyonyi Lubakaya, C. (2014). Factors affecting job involvement in an organization.

*International Journal of Innovative research & development*, 77-105.

Yu, T., & Wu, N. (2009). A review of study on the Competing Values Framework. *International journal of business and management*, 37-42. Obtenido de [https://www.researchgate.net/profile/Tianyuan\\_Yu/publication/41891587\\_A\\_Review\\_of\\_Study\\_on\\_the\\_Competing\\_Values\\_Framework/links/5bb3673aa6fdccd3cb8188f4/A-Review-of-Study-on-the-Competing-Values-Framework.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Tianyuan_Yu/publication/41891587_A_Review_of_Study_on_the_Competing_Values_Framework/links/5bb3673aa6fdccd3cb8188f4/A-Review-of-Study-on-the-Competing-Values-Framework.pdf)



- Zambrano, J., Ramón , M., & Espinoza, E. (junio de 2017). *Revista Universidad y Sociedad (SCIELO)*. Obtenido de Estudio sobre el Clima Organizacional en Docentes de la Universidad Técnica de Machala:  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202017000200022](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000200022)
- Zambrano, J., Ramón, M., & Espinoza, E. (2017). Estudio sobre el clima organizacional en docentes de la Universidad Técnica de Machala. *Universidad y Sociedad*, 163-172.  
Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202017000200022](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000200022)
- Zamubio, R. (17 de Marzo de 2005). *Gestiopolis*. Obtenido de Teoria de Sistemas:  
<https://www.gestiopolis.com/teoria-de-sistemas/>

**Anexos**