

Incidencia del Clima Organizacional en la Motivación de los Empleados de la Universidad Católica de Cuenca

Impact of Organizational Climate in Employee Motivation at the Universidad Católica de Cuenca

Christian Mauricio Banegas Campoverde^a, Diana Catalina Cardona Mendoza^b

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Fecha de recepción: 20 de febrero del 2017
Fecha de aprobación: 15 de abril del 2017

Resumen

El presente trabajo de investigación es de naturaleza descriptiva, transversal y correlacional; tiene como objetivo determinar la incidencia del clima organizacional en la motivación de los empleados de la Universidad Católica de Cuenca – Matriz. Para diagnosticar el clima organizacional se aplicó un cuestionario denominado CLIOUNing, que plantea tres dimensiones: gestión institucional, retos individuales e interacción. Para medir el nivel de motivación laboral del personal administrativo y docente de la institución, se utilizó el cuestionario realizado por Ancona, Camacho y García (2012), que tiene una estructura de cuatro dimensiones: incentivo económico, realización personal, relaciones interpersonales y estabilidad de vida. El análisis de fiabilidad de los cuestionarios presentó un coeficiente alpha de Cronbach para la escala de clima organizacional y de motivación laboral de 0,869 y 0,914, respectivamente. Los resultados evidencian que el clima percibido por el personal que participó en este estudio es favorable; en el caso de la motivación laboral se reportó un nivel muy favorable; ambas variables fueron medidas en un continuo de 1 – 5. Finalmente, el estudio demuestra que existe una relación positiva moderada que es significativa al nivel de $p < 0,01$, entre clima y motivación, sin llegar a establecer un sentido de causalidad.

Palabras Clave:

Clima organizacional, desempeño, motivación laboral, satisfacción.

Clasificación JEL: M12

Abstract

This research is descriptive, transversal and correlational in nature; it aims to ascertain the organizational climate's incidence on employee motivation at Universidad Católica de Cuenca-Matriz. A questionnaire called CLIOUNing was used to diagnose organizational climate; it raises three dimensions: institutional management, individual challenges and interaction. The questionnaire designed by Ancona, Camacho and Garcia (2012) was used to measure the motivation level of the institution's administrative staff and faculty; it has a four-dimensional structure: economic incentive, personal fulfillment, interpersonal relationships and lifelong stability. The questionnaires' reliability analysis presents a Cronbach alpha coefficient of climate and work motivational organization of 0,869 and 0,914 respectively. It shows that the climate perceived by the staff who participated in this study is favorable; in the case of labor motivation it reported a very favorable level; both variables were measured in a continuous 1-5 scale. Finally, the study shows that there is a moderate positive relationship that is significant at the level of $p < 0.01$ between climate and motivation, without establishing a sense of causality.

Keywords:

Organizational climate, performance, work motivation, satisfaction.

JEL Classification: M12

^a Economista, Universidad Católica de Cuenca - Ecuador. Magíster en Gestión y Dirección de Empresas de Servicios, Universidad Espíritu Santo - Ecuador. E-mail: cbanegas08@hotmail.com.

^b Ingeniera en Finanzas y Relaciones Internacionales, Maestría en Administración de Empresas, Profesora de la Facultad de Postgrado, Universidad Espíritu Santo - Ecuador. E-mail: dcardona@uees.edu.ec

Introducción

El estudio del clima organizacional ha sido y es actualmente un tema de vital importancia en la teoría organizacional y en la administración estratégica (Dess & Rasheed, 1991), debido a que proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos de los trabajadores y permite, además, introducir cambios debidamente planeados tanto en las actitudes y conductas de éstos, como en la estructura organizacional de las empresas (Juárez-Adauta, 2012). Considerando, que éstas son influenciadas y algunas veces restringidas por los factores del medio ambiente, que afectan no sólo los procesos organizacionales sino también los psicológicos (Dess & Rasheed, 1991; Cárdenas, Arciniegas & Barrera, 2009; Peña, Díaz & Carrillo, 2015), que están relacionados con la percepción que los trabajadores tienen de su situación laboral.

Por ello, en el clima organizacional de toda organización, el recurso humano se ha convertido en el pilar fundamental para el logro de los objetivos tanto organizacionales como personales (González & Parera, 2005; Genesi, Romero & Tinedo, 2011); y en las Instituciones de Educación Superior (IES), además, es indispensable, debido a que atienden necesidades prioritarias de la sociedad, de manera tal que puedan brindar servicios de calidad, que estén acordes a las nuevas exigencias de los órganos de control gubernamentales y de su entorno, para mantener su vigencia.

El interés de las universidades por el mejoramiento de la calidad académica, desde inicios de los 80's; ha dado lugar, a que en el Ecuador se realice evaluaciones internas y externas en las Instituciones de Educación Superior (IES); considerando que es obligación de éstas planificar, organizar y ejecutar el proceso de autoevaluación de las carreras y entregar el informe correspondiente al Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento

de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), previo al inicio de la evaluación externa (CEAACES, 2014). La Universidad Católica de Cuenca (UCACUE), no ha sido ajena a este proceso, por lo que, en el año 2008 fue evaluada por el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (CONEA), organismo que ubicó a la Universidad en la categoría "C"; este proceso posteriormente lo continuó el CEAACES, por disposición expresa del Mandato 14 de la Constituyente de Montecristi, ubicándola actualmente en categoría "D", con el estatus de No Acreditada de conformidad con el artículo 95 de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) (UCACUE, 2013); en relación al modelo de evaluación aplicado según se trate de universidades y escuelas politécnicas de grado y posgrado, solamente de grado o posgrado (CEAACES, 2013).

En el caso de las universidades y escuelas politécnicas que ofertan únicamente carreras de grado o programas de posgrado y que fueron evaluadas en el año 2013, entre éstas la UCACUE, el CEAACES las clasificó considerando los resultados obtenidos luego de haber aplicado el análisis estadístico directo, mencionando que una universidad o escuela politécnica es categoría "A", cuando obtenga un resultado superior o igual al 60%; es categoría "B", cuando alcancen un resultado superior o igual al 45% e inferior al 60%; es categoría "C", cuando obtengan un resultado superior o igual al 35% e inferior al 45%; y es categoría "D", cuando presentan un resultado inferior al 35% (CEAACES, 2013).

Como resultado de los procesos de calidad, la etapa de autoevaluación y evaluación externa le permitió a la Universidad Católica de Cuenca, contar con información importante acerca de la necesidad de mejorar ciertos elementos de la organización, entre los cuales está el clima organizacional, por su influencia en

el comportamiento, motivación, desempeño y satisfacción laboral de su personal administrativo y docente.

En cuanto a los estudios realizados del clima organizacional en Instituciones de Educación Superior, existe poca información sobre el tema, y la mayoría de éstos se han realizado en otros países tales como Estados Unidos y Europa; mientras que en América Latina son incipientes (Patrón & Cisneros-Cohernour, 2012); algunos de estos estudios han sido realizados por Valenzuela & Onetto en 1983, División de Estudios para Graduados de la Universidad de Zulia (s/f), Cisneros en 1993, Martínez & Ramírez en 2010; Patrón & Cisneros-Cohernour en 2012.

Ahora, cabe mencionar que en la Universidad Católica de Cuenca, no se ha realizado un análisis del clima organizacional y su incidencia en la motivación de sus empleados, pero se debe tener en cuenta, que tanto en el Plan Estratégico Institucional 2011 - 2015 como en el Plan de Fortalecimiento Institucional 2014 - 2015, se han considerado y mencionado ciertos subcriterios e indicadores relacionados con el clima organizacional, que deben ser mejorados de acuerdo a lo indicado en el Informe General sobre la Evaluación, Acreditación y Categorización de las Universidades y Escuelas Politécnicas.

Con base a este análisis, surge el presente estudio, el cual pretende determinar la incidencia del clima organizacional en la motivación de los empleados de la Universidad Católica de Cuenca - Matriz, con el propósito de conocer la percepción que tiene el personal administrativo y docente sobre el ambiente laboral en el que se desenvuelve actualmente, así como detectar el nivel de motivación, y finalmente, establecer la relación entre las dos variables mencionadas.

Revisión de la Literatura

Clima organizacional: Definición, dimensiones e instrumentos de medición.

Desde mediados del siglo XX la temática acerca del clima organizacional ha sido objeto de estudio de múltiples autores y abordada desde diversos puntos de vista, con el objetivo de analizar su influencia en el comportamiento, motivación, desempeño y en la satisfacción de los trabajadores (Sandoval, 2004; González & Parera, 2005; Cárdenas, et al., 2009; Aguirre, Martínez, Vergara & Chiñas, 2012), y plantear opciones que permitan mejorar el ambiente laboral, desde una perspectiva de desarrollo organizacional (González & Parera, 2005).

El clima organizacional es un concepto desarrollado inicialmente por Lewin, Lippitt & White (1939), desde esa primera aproximación se han desarrollado una serie de investigaciones que aportó a la comprensión y construcción de numerosas definiciones de clima organizacional, las mismas que dependen del enfoque teórico que le den los autores al término. Por ello, las descripciones varían desde factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, que son externos a los individuos que tan solo las perciben y reflejan, pero influyen sobre su comportamiento (enfoque objetivista o estructuralista), hasta atributos percibidos por los individuos dentro de la organización, que es la opinión que el trabajador se forma de ella en virtud de las percepciones y satisfacción de las expectativas (enfoque subjetivista o perceptual) (Sandoval, 2004; Iglesias & Sánchez, 2015).

Sin duda, el enfoque objetivista y subjetivista, son las principales corrientes, a través de las cuales los diversos autores han definido al término. Sin embargo, existe un tercer enfoque denominado de síntesis o integrador, es el más reciente y

habla sobre la descripción del término desde un punto de vista estructural y subjetivo, sus representantes son Litwin y Stringer (Sandoval, 2004; Hesse, Gómez & Bonales, 2010). Estos autores, “conciben al clima organizacional como el resultado de la interacción entre la conformación física de la organización y las características

personales de los individuos que la componen” (Obregoso, 2015).

A partir de estos tres enfoques se desprenden las distintas definiciones de clima organizacional, que se han desarrollado a lo largo de los años, entre las que se mencionan las siguientes:

Tabla 1.

Cronología de las definiciones de clima organizacional

Año	Autores	Definición
1964	Forehand y Gilmer	Características que: (1) distinguen a una organización de otra; (2) perduran en el tiempo, y (3) influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones. La personalidad de la organización.
1968	Ltwin y Stringer	Un proceso psicológico que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales.
1969	Findlater y Margulies	Propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales.
1972	Schneider y Hall	Percepciones de los individuos acerca de su organización afectadas por las características de ésta y las personas.
1974	James y Jones	Significado psicológico de representaciones cognitivas; percepciones.
1975	Halpin y Crofs	La opinión que el empleado se forma de la organización, determinan el clima organizacional en base a la percepción del empleado, y reducen su definición a la subjetividad del individuo.
1976	Payne, Fineman y Wall	Consenso de las características individuales sobre la organización
1983	Schneider y Reichers	Una inferencia o percepción fundamental basada en percepciones más particulares.
1985	Glick	Un término genérico para una clase amplia de variables organizacionales, más que psicológicas, que describen el contexto organizacional de acciones individuales
1988	Rousseau	Son las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona.
1995	Álvarez	Es el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional
1997	Gonçalves	Se relaciona con las condiciones y características del ambiente laboral las cuales generan percepciones en los empleados que afectan su comportamiento.
1999	Brunet	Son elementos meramente individuales relacionados principalmente con los valores y necesidades de los individuos, más que con las características de la organización
2000	Chiavenato	Son las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en el comportamiento de los empleados.
2003	García	Representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de variables o factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otras.
2006	Méndez	El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que se encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional.

Nota: Adaptado de Chiang, Martín, Núñez (2010)

Como se puede observar (Tabla 1), la falta de un acuerdo generalizado sobre el significado de este término, ha llevado a que los investigadores se hayan delimitado más en el aspecto metodológico que a la búsqueda de consenso en su definición, en su fundamentación teórica, en su alcance y en el rol que desempeña el clima en el desarrollo de la organización. Sin embargo, pese a estas dificultades, las anteriores definiciones permiten establecer un posible consenso al expresar que el clima tiene efectos sobre los resultados individuales, debido al impacto que tiene sobre el comportamiento del trabajador, de acuerdo a la percepción que tenga de su situación laboral (Santana & Cabrera, 2007; García, 2009).

Por lo tanto, para entender el clima de una organización es imprescindible conocer y comprender el comportamiento de los individuos, la estructura y los procesos organizacionales (García, 2009; Segredo, 2013). Por considerarlo un elemento de vital importancia para la vida interna de las organizaciones y las Instituciones de Educación Superior no son la excepción.

Castillo, Lengua & Pérez (2011), manifiestan que las IES, como organizaciones, son unidades sociales con un objetivo claramente definido, en las cuales interactúan, entre otros, docentes y personal administrativo; desempeñando distintas tareas de manera coordinada para contribuir al cumplimiento de la misión institucional. Y están conformadas por un conjunto de componentes (conducta de los grupos e individuos, estructura y procesos organizacionales) interrelacionados entre sí (Caligiore & Díaz, 2003). Esta interrelación produce patrones de relación variados y específicos que encajan en lo que en el ámbito de la educación superior ha sido denominado por Zancudo (1992), Álvarez (1992), Pérez de Maldonado (1997), Toro (1998); Martín Bris (2000), González (2000), Fernández (2004) y Téllez (2005),

como “clima institucional”, “clima universitario”, “clima educativo”, “clima laboral”, y “clima organizacional” (Mujica de González & Pérez de Maldonado, 2007).

El estudio de éste término en el ámbito educativo y en las IES, es relativamente nuevo. Halpin y Crofts (citados por Álvarez, 1992), fueron los primeros en introducir de una manera oficial y específica la noción de clima organizacional en educación, con la publicación de su obra titulada “El Clima Organizacional de la Escuela”, en 1962. Al igual que en el contexto general, actualmente existe una variedad terminológica en torno al clima en el ámbito educativo; debido a que el ambiente interno de estas instituciones pueden considerarse y entenderse desde distintos puntos de vista, destacándose entre ellos el psicológico, es decir, en términos de cómo perciben el ambiente interno de la institución quienes la componen; y qué tanto a los docentes, administrativos y directivos, les interesa conocer esa percepción (Castillo, Lengua & Pérez, 2011).

En este sentido, “el clima es el ambiente interno de una organización que no es físicamente palpable, pero sí se siente” (Caligiore & Díaz, 2003).

Lo expuesto conduce a entender que el clima de toda organización, “cobra vida en las percepciones de los trabajadores acerca de los procesos de trabajo que se gestan en la organización, y la gestión de dirección desempeña un papel determinante en la creación de un clima favorable o desfavorable” (Peraza & García, 2004).

Dichas percepciones son influenciadas por un conjunto de componentes o características medibles dentro del ambiente de trabajo denominadas dimensiones, las mismas que determinan la calidad del clima organizacional. Las variaciones de alguna de las dimensiones dan lugar a la formación

de un tipo de clima particular dotado de sus propias características que presenta en cierto modo, la personalidad de una organización, e influye en el comportamiento de un individuo en su ámbito laboral (Caligiore & Díaz, 2003).

Se entiende entonces que el comportamiento de un individuo dentro de una organización está en función de su entorno circundante, y a su vez, este comportamiento incide en el funcionamiento de esta, y por ende, en el clima, por lo que actúa en forma integral. De ahí que el clima organizacional, refleja la interacción entre las características personales y organizacionales (Segredo, 2013).

Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las múltiples dimensiones propuestas por diferentes autores, los mismos que se han interesado en identificar al interior de éste constructo una serie de características que afectan el ambiente interno de las organizaciones. Litwin & Stinger (1968), fueron los primeros en determinar que el clima organizacional comprendía nueve componentes que explicarían el clima existente en una determinada organización, estos son: la estructura, la responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones, la recompensa recibida, el desafío de las metas, las relaciones y la cooperación entre sus miembros, los estándares de productividad, el manejo del conflicto, y la identificación con la organización. Sin embargo, hay autores que han planteado la existencia de más o menos dimensiones de acuerdo a su marco conceptual, de los hallazgos a partir de sus propios estudios y del tipo de organización (Ellegren, 2015), entre ellos se mencionan los siguientes:

El autor Meyer (1968), por su parte tiene en cuenta la conformidad, responsabilidad, normas, recompensa, claridad organizacional y espíritu de trabajo, como

dimensiones que permiten medir el clima de una organización (Brunet, 1992).

Mientras que Payne & Pheysey (1971), mencionan en su estudio solo el tipo de organización y el control, como componentes del clima organizacional (Gómez, 2004).

En cambio Lawler, Hall & Olham (1974), tienen en cuenta seis dimensiones: competencia, eficacia, responsabilidad, nivel práctico concreto, riesgo e impulsividad (Brunet, 1992).

Para Sudarsky (1977), las dimensiones del clima organizacional serían: conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensa, claridad organizacional, calor y apoyo, seguridad, y salario (García, 2009).

De acuerdo con Likert (1986), el clima es multidimensional, que está compuesto por ocho dimensiones: los métodos de mando, las fuerzas de motivación, los procesos de comunicación, la influencia, la toma de decisiones, la planificación, el control y los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento (Sandoval, 2004).

Por su parte, Brunet (1987) reagrupa las dimensiones bajo dos grandes variables: procesos y estructura organizacional, donde se incluyen, además, aspectos psicológicos y del comportamiento de los trabajadores (González & Parera, 2005).

Mientras que Álvarez (1995), basa sus estudios en una amplia variedad de elementos de los que depende el clima organizacional: claridad organizacional, estructura organizacional, participación, instalaciones, comportamiento sistémico, relación simbiótica, liderazgo, consenso, trabajo gratificante, desarrollo personal, elementos de trabajo, relaciones interpersonales, buen servicio, solución de conflictos, expresión informal positiva, estabilidad

laboral, valoración, salario, agilidad, evaluación del desempeño, retroalimentación, selección de personal, inducción e imagen de la organización (García, 2009).

Para Salgado, Remeseiro & Iglesias (1996), las dimensiones del clima organizacional son: la implicación, la cohesión, el apoyo, la autonomía, la organización, la presión, la claridad, el control, la innovación y la comodidad (Arias, 2013).

En cambio, Patterson, West, Shackleton, Dawson, Lawtow, Maitlis, Robinson & Wallace (2005), definen las siguientes dimensiones: bienestar de los empleados, autonomía, participación, comunicación, énfasis en el entrenamiento, integración, apoyo de la supervisión, formalización, tradición, flexibilidad, innovación, foco en lo exterior, reflexión, claridad, esfuerzo, eficiencia, calidad, presión por producir y retroalimentación del desempeño (Patterson, West, Shackleton, Dawson, Lawthom, Maitlis, Robinson & Wallace, 2005).

Y finalmente, Méndez (2006), menciona las siguientes como dimensiones de su instrumento de medición del clima en las organizaciones: objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación y control (Del Toro, Salazar & Gómez, 2011).

Por ello, la medición del clima en las organizaciones, a través de instrumentos, se orienta hacia la identificación y el análisis de características internas que se consideran determinantes en su formación. Siendo el objetivo de la medición hacer un diagnóstico sobre la percepción y la actitud de los empleados frente al clima organizacional específicamente en las dimensiones que cada investigador se plantee en su estudio (Méndez, 2006).

Estas dimensiones deben permitir a los investigadores trazar lo más precisamente

posible la imagen del clima en una organización, de tal modo, que genere conocimientos sobre posibles falencias en su entorno interno que sean de utilidad para la implementación de cambios planificados, que impacten en las percepciones y actitudes de los trabajadores como en su estructura organizacional y en los procesos que se desarrollan en la misma; con el fin de crear un clima que logre mayores niveles de motivación y desempeño profesional de los trabajadores (Segredo, 2013).

Según García y Bedoya (1997), al interior de una organización existen tres estrategias que pueden ser aplicadas para medir el clima, la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores, la segunda, es hacer entrevistas directas y la tercera, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de cuestionarios diseñados para ello. Este último es considerado por Brunet (1992), como el instrumento más privilegiado para la evaluación del clima.

Existe una gran variedad de cuestionarios que han sido aplicados en los procesos de medición del clima, entre los cuales, se destacan los que se basan en las percepciones que los miembros de una organización se formulan acerca de determinadas características organizacionales, de sus miembros y de la interacción entre ambos. Pero, cabe mencionar que en la literatura se identifican cuestionarios de medición de un determinado tipo de clima organizacional y su aplicación a contextos específicos, entre los cuales se puede mencionar el ámbito educativo (Uribe, 2014).

La medición del clima organizacional en el sector educativo, ha contado con diferentes instrumentos como lo plantea Uribe (2014), dentro de los cuales refiere los siguientes:

Tabla 2.
Instrumentos para evaluar el clima organizacional

Año	Autores	Instrumentos
1958	Pace y Stern	Índice de Características de Instituciones Universitarias (ICU)
1959	Thistlethwaite	Escalas de Presión Universitaria
1961	Astin y Holland	Técnica de Medición del Ambiente Universitario
1962	Halpin y Crofts	Cuestionario Descriptivo del Clima Organizacional (OCDQ)
1963	Pace	Escalas del Ambiente Universitario
1969	Kettering	Cuestionario Descriptivo del Perfil del Clima Organizacional Educativo (CFK)
1970	Stem y Steinhoff	Índice de Clima Organizacional
1973	Kimpston y Sonnabend	Cuestionario Descriptivo de Salud Organizacional
1986	Vargas	Clima Organizacional para la Medición de Investigaciones Educativas y Estrategias Organizativas del Área De Investigación Educativa
1999	Dorman	University Level Environment Questionnaire (ULEQ)
2001	Gómez	Instrumento para la Medición de Clima Organizacional en Instituciones de Educación Superior (IMCOIES), forma A, B y C
2006	Mejías, Reyes y Arzola	Instrumento CLIOUNing
2011	Castillo, Lengua y Pérez	Escala de Clima Organizacional

Nota: Adaptado de Uribe (2014).

Aunque todos los instrumentos antes mencionados, varían en sus contenidos y estructura, tienen una característica de tipo metodológica común y es que han sido elaborados desde la teoría clásica de los test (Gómez, 2001), y la calidad de estos, reside en su capacidad para medir las dimensiones realmente importantes y pertinentes a la organización al tener en cuenta que las características determinantes del clima organizacional pueden variar de una organización a otra, de acuerdo con sus propias particularidades (García, 2009).

Finalmente, el clima organizacional hoy en día, ha adquirido importancia y se considera parte esencial de la estrategia de toda organización, ya que la calidad de la vida laboral de la misma está mediada por el entorno, el ambiente, el aire que se respira en ella. Por lo tanto, los esfuerzos

para mejorarla, constituyen tareas sistemáticas que deben de ser llevadas a cabo por las organizaciones (Segredo, 2013), para proporcionar un clima favorable y positivo, que permita a los trabajadores desarrollar su potencial intelectual (Peraza & García, 2004; Queiroz, 2008) y contar con los elementos necesarios para alcanzar un desempeño adecuado, conservando y/o logrando su satisfacción laboral (Peña, Olloqui & Aguilar, 2013).

Motivación: Definición y Teorías

La motivación ha sido uno de los constructos que ha suscitado un mayor interés entre los investigadores, por ser uno de los ejes centrales en el estudio dentro del comportamiento organizacional. Es un término genérico que se aplica a una

variada serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares, y etimológicamente proviene del latín *movere* que significa mover. De este verbo deriva el adjetivo activo “motor” que, igual en latín que en castellano designa aquel o aquello que mueve, su femenino “motora”, aunque suele preferirse “motriz”. Es decir, que la motivación se relaciona con aquello que moviliza a la persona para ejecutar una actividad (Brunstein, Romero & Albarrán, 2007).

Existe una importante cantidad de información teórica y práctica acerca de la motivación, que permite definir y organizar toda una teoría en donde el ser humano es el principal protagonista. Dado que, la motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados. A pesar que los patrones de comportamiento varían, el proceso es el mismo para todas las personas: el comportamiento es causado (causa interna o externa, producto de la herencia y/o medioambiente), es motivado (por impulsos, deseos, necesidades o tendencias) y está orientado siempre hacia algún objetivo (López, 2005).

En el ámbito laboral, Vroom (citado por De Quijano & Navarro, 2012), especifica que la motivación hace referencia al esfuerzo que las personas están dispuestas a realizar y mantener en su trabajo. Este esfuerzo constituye, lógicamente, uno de los temas centrales de atención y preocupación para todo responsable de recursos humanos de cualquier organización.

Colquitt, Lepine & Noe (2000), afirman que “la motivación laboral es influida por factores individuales tales como: la personalidad, las actitudes, los resultados de la instrucción y las habilidades cognitivas, y por características situacionales tales como

el clima organizacional que influye en el individuo y afecta su comportamiento” (citado por Chaparro, 2006).

Por ello, la motivación es un tema de actualidad en las organizaciones laborales, ya que conociendo cuáles son los móviles de la conducta de las personas, se pueden cambiar o corregir las metas propuestas, y en función de ello, lograr una mayor correspondencia entre los objetivos organizacionales y personales, a fin de que la organización funcione adecuadamente y los miembros de ésta se sientan satisfechos y logren su realización (Parera & González, 2005).

Vale indicar que la motivación, es decir, la conducta motivada en el ambiente laboral, requiere de un motivo, que es la fuerza interior que empuja a las personas a trabajar y a cuidar su tarea; es decir, se requiere de un motivo que se presenta como impulso, tendencia, deseo, necesidad, para que una persona inicie una acción (activación), se dirija hacia un objetivo (dirección) y persista en alcanzarlo (mantenimiento) (Parera & González, 2005).

A lo largo del tiempo, distintos autores han desarrollado múltiples teorías para dar cuenta del comportamiento tan trascendente de las personas en su trabajo. Tradicionalmente las teorías de motivación laboral pueden clasificarse en dos categorías: de contenido y de proceso (De Quijano & Navarro, 2012). Las primeras, se refieren a los factores internos de la persona y a la forma en que éstos activan, dirigen, sustentan o paralizan su comportamiento, es decir, las necesidades específicas que motivan a las personas (Chiavenato, 2009). Las segundas, se interesan por analizar los procesos psicológicos, involucrados en la activación, dirección y persistencia de la conducta motivada y destacan la necesidad de establecer relaciones causales a través del tiempo y de las situaciones que acontecen en el contexto laboral (Arrieta & Navarro, 2008).

A continuación se presentan algunas de las teorías que han sido desarrolladas para explicar la conducta motivadora en las organizaciones, de acuerdo a su categoría de clasificación:

Tabla 3.
Clasificación de las teorías de motivación

Categoría de clasificación	Teorías de la motivación	Autor
Teorías de contenido	De la pirámide de necesidades	Maslow
	De las necesidades adquiridas	McClelland
	ERC	Alderfer
	De los dos factores	Herzberg
	X-Y	McGregor
Teorías de proceso	De la equidad	Adams
	De las definiciones de objetivos	Locke
	De las expectativas	Vroom
	De la expectativa-valor	Porter y Lawler

Nota: Adaptado de Peña, Olloqui & Aguilar (2013).

En definitiva, cada una de las teorías explica, en cierta medida, lo que las personas piensan, lo que les resulta importante y lo que está ocurriendo en su alrededor. Pero, éstas difieren en cuanto al factor que consideran tiene mayor importancia para lograr la motivación, y con esta base se realizan los pronósticos apropiados (López, 2005).

Relación entre clima organizacional y motivación laboral.

Hoy en día, los directivos trabajan para obtener un clima organizacional favorable, que permita obtener una participación e implicación en los procesos por parte de sus colaboradores, así también buscan la manera de motivarlos para incrementar su desempeño, y satisfacción laboral (Peña, Olloqui & Aguilar, 2013).

A partir de la teoría desarrollada por Litwin y Stringer, referente a la relación existente entre la motivación laboral que es

influída por factores individuales y características situacionales como el clima organizacional que influye en el individuo y afecta su desempeño en la organización (Chaparro, 2006); empieza a reconocerse la importancia de estos dos elementos dentro de la psicología organizacional, que han sido estudiadas por medio de diferentes investigaciones; las mismas que han reportado una directa asociación entre el clima organizacional y la motivación laboral, a más de existir un nivel óptimo de funcionamiento de cada una de ellas en entidades exitosas (Palma, 2000).

En el ámbito de la educación superior son limitadas las investigaciones realizadas para determinar la asociación entre las variables clima y motivación. En la presente investigación se menciona el estudio realizado por Palma (2000) en entidades universitarias, donde se estableció que la baja correlación obtenida entre la motivación y el clima laboral en el grupo estudiado indica una asociación baja

que no es directa entre las mismas; otro estudio que se puede considerar es el de Ghanbari & Eskandari (2012), que demuestra que existe una relación positiva significativa entre el clima organizacional con la motivación en el trabajo entre los empleados de la Universidad Bu-Ali Sina, Hamadan, Iran.

Por lo antes mencionado, se consideró necesario llevar a cabo este estudio, ya que el clima de la Universidad Católica de Cuenca, merece especial atención, por ser un elemento de la organización que viabiliza un correcto desarrollo de las actividades de la misma; por tal razón, este estudio se justifica por la necesidad de conocer la situación actual del ambiente organizacional en el que se desenvuelve el personal de la institución, y si éste se relaciona o no con la motivación laboral.

Metodología

Elección del diseño de investigación.

La presente investigación es de naturaleza descriptiva, transversal y correlacional. a) *Descriptiva*, debido a que el objetivo es caracterizar el contexto y evaluar qué factores o dimensiones afectan el clima organizacional de la institución objeto de estudio, y cómo éste incide en la motivación de su personal. b) *Transversal*, ya que los datos se van a recolectar a través de un solo instrumento administrado en un único momento en el tiempo, y c) *Correlacional*, ya que se utilizará técnicas estadísticas para medir la fuerza de la relación entre la variables clima organizacional y motivación laboral de los empleados de la IES (Hernández, Fernández & Batista, 1991).

Población y muestra.

La Universidad Católica de Cuenca en su matriz cuenta con 249 empleados(as) en el área administrativa y una planta docente de 544 catedráticos(as), al 22 de febrero de

2016 (Fuente Dirección de Talento Humano de la UCACUE). Lo que quiere decir, que la población estudiada la conformaron 793 empleados.

En cambio, la muestra del presente estudio quedó constituida por un total de 259 empleados de la matriz, siendo 100 de ellos administrativos y 159 docentes, lo que representa el 39% y 61%, respectivamente. La mayoría de los participantes pertenece al género masculino (58%). En cuanto a la edad, el colectivo de 26 a 35 años es el más numeroso (37%), y en referencia a la antigüedad en el trabajo el 53% de los empleados reportan de 1 a 5 años de servicio en la institución.

La muestra fue obtenida mediante un método probabilístico, y el cálculo se hizo utilizando la varianza máxima ($p \times q$ a un valor máximo de 0,5), con un nivel de confianza de 95% y un error máximo admisible de 5%. Estos valores fueron aplicados en la fórmula de Aguilar (2005), para el cálculo de una muestra representativa para poblaciones finitas. Para la selección de los participantes se utilizó un muestreo aleatorio simple, en el que tanto el personal administrativo como docente tienen la misma oportunidad de ser seleccionados (Lind, Marchal & Wathen; 2012).

Instrumento de recolección de datos.

La investigación se llevó a cabo por medio del método de encuesta y el instrumento de recolección de datos fue un cuestionario de 62 ítems. El instrumento es formal y estructurado, consta de dos partes. La primera es una sección preliminar de carácter informativo que recopila datos que corresponden a características personales y laborales del personal, tales como: género, edad, estado civil, años de servicio y tipo de personal (ítems 1-5). La segunda parte consta de cuestionamientos dirigidos a determinar el clima organizacional (ítems 6-42) y a medir la motivación laboral (ítems 43-62), descritos

en el Anexo 2. Además, en esta sección se señalan las instrucciones que deben seguir los encuestados con la finalidad de que los datos suministrados sean objetivos y veraces.

Se utilizó un instrumento único para la muestra de docentes y administrativos. Donde la estructura del cuestionario del clima organizacional y de la motivación laboral consta de un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios sobre las cuales los empleados deben expresar su grado de acuerdo o desacuerdo con las mismas, en una escala tipo Likert de cinco alternativas de respuestas. A cada alternativa se le asigna un valor numérico. La valoración en percepción

fue: totalmente en desacuerdo (1), en desacuerdo (2), neutral (3), de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5).

De acuerdo a lo contestado por cada empleado se obtuvo la media por dimensión, mediante la fórmula PT/NT (donde PT es la puntuación total en la escala y NT es el número de afirmaciones), y se clasificó al clima organizacional como a la motivación laboral en el continuo de 1 – 5, respecto a los resultados obtenidos. La escala utilizada es arbitraria y fue definida por los autores para facilitar el análisis a nivel cualitativo de los resultados cuantitativos que se obtuvieron de aplicar el instrumento (ver Tabla 4).

Tabla 4.
Interpretación cualitativa

Puntuación	Categoría de clima y motivación
1 a menos de 2	Muy desfavorable
2 a menos de 3	Desfavorable
3 a menos de 4	Favorable
4 a 5	Muy favorable

La evaluación del clima organizacional se hizo usando el cuestionario adaptado al contexto educativo universitario denominado CLIOUNing, de Mejias, Reyes & Arzola, (2006), con adaptaciones, el cual forma parte de un modelo para gestionar la calidad global en programas de estudios universitarios, y contempla tres dimensiones: Gestión institucional, retos individuales e interacción, distribuidas en 37 ítems.

En cambio, para medir la motivación laboral se aplicó el cuestionario realizado por Ancona, Camacho & García (2012), que fue diseñado para evaluar la motivación laboral en empleados administrativos de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Este cuestionario consta de 20 ítems organizados en cuatro dimensiones: Incentivo económico, realización personal, relaciones interpersonales y estabilidad de vida.

La fiabilidad de los cuestionarios se determinó mediante el análisis de la consistencia interna que hace referencia al grado de relación que muestren los ítems que componen el instrumento (Oviedo & Campo-Arias; 2005). Con este propósito se usó el coeficiente de Alfa de Cronbach, que es el indicador más utilizado para este fin, cuyos valores obtenidos en el análisis fueron de 0.869 y 0.914, para el clima organizacional y la motivación laboral respectivamente; lo que significa, que ambos cuestionarios tienen fiabilidad, conforme a lo que Kline citado por Tejada (2004), menciona “que los coeficientes de confiabilidad de alrededor de 0.90 se consideran excelentes, valores alrededor de 0.80 como muy buenos, valores alrededor de 0.70, como adecuados y aquellos menores de 0.50 indican que al menos la mitad de la varianza observada puede ser debida a error al azar, y medidas tan poco confiables deberían ser evitadas”.

Procedimiento.

La unidad de análisis la constituye la IES, Universidad Católica de Cuenca en su sede matriz ubicada en la ciudad de Cuenca. Cabe mencionar, que esta institución cuenta además con sedes en Azogues y Macas, y con dos extensiones en Cañar y la Troncal.

Es importante mencionar que para efecto del presente estudio se ha recibido autorización escrita por parte del Rector Titular de la institución, la misma que consta en el Anexo 01.

El instrumento utilizado para la recolección de la información, fue estructurado y aplicado vía online mediante la herramienta formularios de google. Se utilizó el correo electrónico institucional para enviar el link de acceso al formulario e indicar previamente a los participantes que la información que cada uno suministre será anónima y estará orientada a medir tanto el clima organizacional como la motivación laboral del personal administrativo y docente de su institución. Los mails fueron remitidos desde la dirección de correo electrónico del Departamento de Talento Humano de la UCACUE.

Para la selección de la muestra, sistematización, análisis y presentación de resultados, se hizo uso de los siguientes instrumentos: Microsoft Excel 2010, para

generar números aleatorios (random) que permitan seleccionar al azar a los participantes. El SPSS 19.0, para la sistematización y obtención de estadísticos para el análisis descriptivo de resultados, de fiabilidad del instrumento, y de correlación entre variables que permita identificar la relación entre clima organizacional y motivación laboral.

Resultados y Discusión

Los datos fueron analizados de acuerdo a varias dimensiones, donde cada una de éstas consta de un número determinado de ítems vinculados a los temas de clima organizacional y motivación laboral (ver Tabla 5). A pesar de separar cada elemento para su respectiva interpretación, en realidad cabe decir que cada sección vincula las dos variables de análisis.

Para la presentación e interpretación de los resultados se realizó dos tipos de análisis uno descriptivo y otro correlacional. En el primer análisis, se realiza un diagnóstico general del clima organizacional y motivación laboral de la IES, para conocer el grado de percepción que tiene el personal administrativo y docente acerca del ambiente laboral en el que se desenvuelve actualmente, así como detectar el nivel de motivación; y el segundo análisis, para establecer la relación entre las variables estudiadas.

Tabla 5.
Dimensiones utilizadas para el análisis.

Tema	Dimensión	Ítems
Clima Organizacional	Gestión Institucional	6 – 19
	Retos Individuales	20 - 30
	Interacción	31 – 42
Motivación laboral	Incentivo Económico	43 – 47
	Realización Personal	48 – 52
	Relaciones Interpersonales	53 – 57
	Estabilidad de Vida	58 - 62

Análisis descriptivo.

Es un método que permite organizar, resumir y presentar datos de manera informativa fáciles de interpretar (Lind, Marchal & Wathen, 2012). Por ello, para los fines de la presentación de los resultados en este estudio, los datos fueron procesados de manera descriptiva mediante el análisis de frecuencias absolutas, el promedio aritmético o media, mediana, moda y desviación típica.

A continuación se presenta los resultados de la valoración de las dimensiones de clima organizacional y motivación laboral.

Clima organizacional.

Dimensión 1: Gestión institucional

La gestión institucional de la educación superior se concibe como una gestión de la calidad (Conde, Guardiola & Novoa, 2010), ya que ésta concentra los esfuerzos institucionales para la consecución de los objetivos de manera transparente y promoviendo la responsabilidad en las acciones de los miembros de la institución, garantizando crecientes niveles de calidad a través de políticas, procedimientos y estructuras institucionales que promuevan la mejora continua de los procesos (CEAACES, 2015). Esto constituye el objetivo primordial de la evaluación y acreditación de la IES, como herramienta novedosa de la dirección contemporánea.

Por tal razón, en esta dimensión los aspectos que fueron evaluados, son la percepción del desempeño institucional, del reconocimiento por la gestión de la calidad, del diseño de planes institucionales, de la asignación del trabajo y de equipos de trabajo (Mejías, Reyes & Arzola, 2006).

Uno de los elementos analizados en este apartado, muestra que los empleados de la Universidad Católica de Cuenca, apenas en un 39,8% están de acuerdo y totalmente de

acuerdo que la institución es reconocida por su gestión de la calidad, mientras que el 60,2% de estos dudan de que la institución esté generando procedimientos para la garantía y mejoramiento continuo de la calidad. Lo cual, se ve reflejado en dos aspectos, el primero, se refiere a que la productividad del personal se ve afectada por las deficiencias en la gestión de la dirección (50,6% respondió estar de acuerdo y totalmente de acuerdo), y el otro aspecto, en el que se menciona que no está claro quién tiene la autoridad formal dentro de su entorno de trabajo para la toma de decisiones (42,9% respondió estar de acuerdo y totalmente de acuerdo).

Sin embargo, se resalta que un 73% de los empleados afirman que se sienten orgullosos de su trabajo, al responder totalmente de acuerdo a este ítem, considerando el mismo grado de conformidad, un 69,5% de estos manifiestan que están altamente comprometidos con las metas de la institución.

Adicionalmente, más del 50% de los empleados afirman estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con los siguientes aspectos tratados en esta dimensión: el personal es productivo (64,9%), existe una planificación institucional adecuada (57,9%), el trabajo está claramente definido y estructurado (52,5%), el personal está altamente comprometido con las metas que persigue la institución (92,7%), existe espíritu de trabajo en equipo (59,8%), hay un sentimiento de pertenencia a un buen equipo de trabajo (77,6%), son considerados en las decisiones que se toman al interior de la institución (58,3%) y finalmente, su jefe confía en las decisiones que toma (51%).

Esta dimensión es evaluada en 14 ítems, y las calificaciones obtenidas, con un promedio de 3,53, la ubican en la categoría de favorable, de acuerdo con la escala utilizada. Esto significa, que en general, la gestión que ha realizado la institución hasta el momento, le ha permitido avanzar de buena manera en sus

procesos de mejora continua con miras a la acreditación, y que permita brindar una educación de calidad, sin embargo, existe aspectos que se mencionaron en párrafos anteriores que tienen que ser mejorados.

Dimensión 2: Retos individuales

En este apartado se analizaron los aspectos vinculados con la percepción de la aptitud para los cambios, para el desarrollo de habilidades y conocimientos en el ámbito laboral y el establecimiento de altos estándares de desempeño personal (Mejías, Reyes & Arzola, 2006).

El 63,3% de los empleados está totalmente de acuerdo en decir que tienen la capacidad de adaptación ante nuevas situaciones que se presenten en su ámbito laboral, y el 68,7% de estos afirman también que están totalmente de acuerdo al expresar que tienen un sentimiento de búsqueda de mejora continua de su desempeño personal.

Todos los demás aspectos evaluados muestran respuestas positivas, donde la mayoría de las personas afirman estar de acuerdo y totalmente de acuerdo, con los siguientes ítems: la institución le brinda las oportunidades para lograr el crecimiento profesional (56%), el trabajo que desempeña en la institución está acorde a sus habilidades, aptitudes e intereses (82,2%), entiende las capacidades de cada uno de sus compañeros (80,3%), puede contar con la ayuda de sus compañeros cuando una tarea resulta difícil (71%), se mantiene buenas relaciones sociales (81,9%) y un ambiente de confianza con sus compañeros de trabajo (59,8%), se esfuerza lo suficiente por entender las necesidades de los clientes (85,3%), y finalmente, se preocupa por mantener altos estándares de desempeño (74,1%).

Como se puede ver en esta dimensión todos los aspectos evaluados presentan porcentajes sobre el 50% de empleados que dicen estar de acuerdo y totalmente de

acuerdo que la institución les brinda el apoyo y la ayuda para desarrollar nuevas habilidades y conocimientos en el ámbito laboral, con el propósito de que cada individuo incremente su productividad.

Lo antes mencionado, se ve reflejado en las calificaciones obtenidas en los 11 ítems de esta dimensión, con un promedio de 3,97, que de acuerdo a la escala utilizada para la interpretación cualitativa de los resultados se torna favorable.

Dimensión 3: Interacción

Esta última dimensión es la resultante de la interacción entre la gestión institucional y retos individuales. Aquí se analizaron aspectos vinculados con la percepción de cómo son las relaciones de suministro de recursos, información, comunicación y reconocimiento por parte de la Institución y el orgullo de pertenecer a la misma (Mejías, Reyes & Arzola, 2006).

Los resultados que se obtuvieron en esta dimensión mostraron pensamientos dispares, pues las respuestas de los empleados estuvieron divididas, y más de la mitad de ítems mostraron porcentajes neutrales.

Se puede ver que aspectos relacionados a la fluidez de la comunicación, el sentido de pertenencia a la institución, los reconocimientos (no necesariamente económicos) por la productividad, esfuerzo y calidad de trabajo realizado, la disponibilidad de recursos y la existencia de un sistema de promoción que impulse el crecimiento profesional; deben mejorar, puesto que apenas se obtuvieron porcentajes entre 20 y 30 por ciento de empleados que opinan que estos aspectos funcionan adecuadamente, mientras que el resto brindaron respuestas neutras o negativas.

Sin embargo, existen aspectos que pueden rescatarse, por ejemplo, el 30,9% y 57,1% de los empleados está de acuerdo y totalmente

de acuerdo, respectivamente, que tienen claro el papel que deben desempeñar dentro de la institución. Además, el 78,4% de los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a la institución, y el 86,5% les interesa que esta sea la mejor IES, en ambos casos se respondió totalmente de acuerdo.

Esta dimensión alcanzó un promedio de 3,48, (obtenido al evaluar 12 ítems) que explica que los empleados tienen una percepción favorable sobre los elementos aquí analizados. Cabe mencionar, que la dimensión Interacción en relación con las otras dos dimensiones del clima organizacional presenta un promedio menor.

Diagnóstico general de clima organizacional.

El clima es la resultante de la interacción de una serie de factores o dimensiones que determinan la calidad de la misma en una organización (Peraza & García, 2004). Por lo dicho, el clima dentro de la Universidad Católica de Cuenca, está dado por la suma de tres dimensiones que son: gestión institucional, retos individuales e interacción.

Como se puede observar en la Tabla 6, los resultados muestran que el clima organizacional percibido por el personal que participó en este estudio alcanza una media general de 3,66, ubicándose en la categoría de favorable de acuerdo con la escala utilizada. El 50% de los empleados está por encima del valor 3,67 y el restante 50% se sitúa por debajo del mismo valor (mediana). La categoría que más se repitió fue 3,49 (favorable). En cuanto a la desviación estándar, se puede ver que las calificaciones se desvían, en promedio, 0,44 unidades de la escala utilizada. Además, se puede observar que ningún empleado calificó el clima organizacional de manera muy desfavorable (considerando el valor mínimo y máximo 2,12 – 4,74). Las dimensiones de gestión institucional y retos individuales

son las de mayor peso en la calificación obtenida, y la de interacción fue la que obtuvo una menor calificación en relación a las dos anteriores.

Tabla 6.
Estadísticos descriptivos del Clima Organizacional

Estadísticos	
Media	3,66
Mediana	3,67
Moda	3,49
Desv. típ.	,44
Mínimo	2,12
Máximo	4,74

En la figura 1, se observa que la mayoría de los empleados (71%) consideran que el clima organizacional dentro de la Universidad Católica de Cuenca es favorable, y el 23,2% de estos lo consideran muy favorable, mientras que tan solo un 5,8% de los participantes refieren que el clima de la institución es desfavorable.

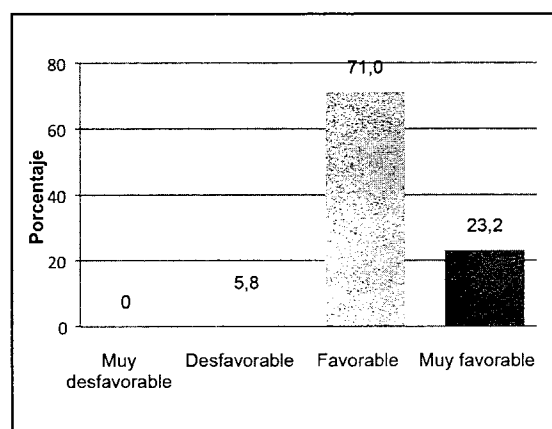


Figura 1. Percepción que tiene el personal sobre el Clima Organizacional de la UCACUE

En síntesis, los resultados obtenidos muestran que los empleados que participaron en este estudio experimentan un favorable clima dentro de su institución, respecto al trabajo y las relaciones interpersonales, aspectos que deben ser potencializados para que el clima organizacional continúe mejorando.

Motivación Laboral

Dimensión 1: Incentivos económicos

Una de las formas más prácticas de incentivar al empleado dentro de una organización es con la retribución económica, y para lograr su satisfacción es necesario ofrecer un pago justo por el trabajo que realiza y brindar todas las posibilidades de incrementar o mejorar su salario (Ancona, Camacho & García, 2012).

En esta dimensión se puede resaltar que más de la mitad de los empleados están de acuerdo y totalmente de acuerdo que la paga reconoce su esfuerzo (57,2%), y que su sueldo satisface sus necesidades básicas (56,4%). Asimismo, reconocen que pueden avanzar salarialmente en su empleo en función del esfuerzo y responsabilidad que demuestren al realizar su trabajo. El análisis de los resultados no entregó situaciones negativas radicales en la presente sección.

En síntesis, esta dimensión alcanzó un promedio de 3,53, (obtenido al evaluar 5 ítems), que la ubican en la categoría de favorable, de acuerdo a la escala utilizada.

Dimensión 2: Realización personal

En esta dimensión los aspectos evaluados fueron la satisfacción con el cumplimiento de expectativas, realización de tareas deseadas y significado de la ocupación para el bienestar del sujeto (Ancona, Camacho & García, 2012).

Se puede resaltar que el 75,3% de los empleados dan mucha importancia a su trabajo, y el 62,9% de estos consideran que su empleo tiene un significado positivo en su vida, adicionalmente, un 64,5% de encuestados se sienten felices en su trabajo (en todas las respuestas el grado de conformidad de los participantes con los ítems fue totalmente de acuerdo).

Además, hay respuestas que muestran que la mayoría de los empleados están de acuerdo y totalmente de acuerdo, que el trabajo que realizan en la institución les hace sentir plenos, y que realizar este empleo contribuye a su bienestar personal.

En suma, estos resultados conducen a concluir que el personal encuestado demuestra deseos de desarrollar todo su potencial, porque se siente a gusto y realizado con el trabajo que efectúa dentro de la institución. Lo antes dicho, se ve fortalecido con las calificaciones obtenidas al evaluar 5 ítems, con un promedio de 4,47, que ubica a esta dimensión en la categoría de muy favorable, de acuerdo con la escala utilizada.

Dimensión 3: Relaciones interpersonales

Esta dimensión busca evaluar el tipo de relaciones sociales que se establecen en el ambiente laboral de la organización y su grado de satisfacción con las mismas (Ancona, Camacho & García, 2012).

En base a las respuestas que dieron los empleados se tiene que un 66,4% afirma que ha logrado hacer amigos en su ámbito laboral, y el 52,5% de estos se sienten a gusto el convivir con sus compañeros de trabajo (el grado de conformidad con los ítems fue totalmente de acuerdo)

De manera adicional, se puede mencionar que existen personas que respondieron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo que las relaciones con los compañeros son cordiales (88,8%), y que se sienten a gusto con el trato que reciben de ellos (85.3%).

Consecuentemente, la Universidad Católica de Cuenca, ha logrado mantener un clima organizacional favorable, en el que se ha podido establecer buenas relaciones sociales entre los miembros de la institución. Esta dimensión es evaluada en 5 ítems, y las calificaciones obtenidas, con un promedio de 4,26, la ubican en la

categoría de muy favorable, de acuerdo con la escala utilizada.

Dimensión 4: Estabilidad de vida

Se refiere a la importancia que se le da al trabajo como fuente de estabilidad y satisfacción personal, y su contribución a la salud física y mental de los empleados (Ancona, Camacho & García, 2012).

Los resultados obtenidos en este punto muestran porcentajes que sobrepasan el 50% de empleados que responden estar totalmente de acuerdo, que su trabajo le hace sentir productivo (66,8%) y le mantiene alejado de los vicios (58,7%), por ello, mencionaron que les gustaría continuar trabajando a pesar que cumplan con la edad para jubilarse (54,1%).

Los aspectos tratados en esta dimensión muestran de manera general que los empleados encuestados consideran que su trabajo les permite mantener una estabilidad entre lo personal y profesional, ambos espacios son dos pilares muy importantes. Esta dimensión alcanzó un promedio de 4,31, (obtenido al evaluar 5 ítems), que la ubican en la categoría de muy favorable, de acuerdo a la escala utilizada.

Diagnóstico general de la motivación laboral

La motivación es un elemento de vital importancia para cualquier área, si se aplica en el ámbito laboral se puede lograr que los empleados motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo (Campos, 2015).

En la Tabla 7, se presentan los resultados de los niveles de motivación laboral de los empleados de la Universidad Católica de Cuenca, los mismos que alcanzan una media de 4,15, lo que indica un nivel muy favorable de motivación, de acuerdo con la escala utilizada. Cincuenta por ciento de los empleados está por encima del valor 4,25 y el otro 50% se sitúa por debajo del mismo valor (mediana). Existen varias modas, por lo que se considerará el menor de los valores 4,55 (muy

favorable). Con respecto a la desviación estándar, se puede ver que las calificaciones se desvían, en promedio, 0,60 unidades de la escala utilizada, que en relación con la desviación del clima organizacional, ésta reporta una mayor dispersión de datos, lo que indica respuestas diversas en esta variable. Además, se puede ver que ningún empleado calificó la motivación laboral de manera muy desfavorable (considerando el valor mínimo y máximo 2,45 – 5,00). Las dimensiones de realización personal, estabilidad de vida y relaciones interpersonales son las de mayor peso en la calificación obtenida, y la de incentivo económico fue la que obtuvo una menor calificación en relación a las tres anteriores.

Tabla 7.
Estadísticos descriptivos de la Motivación Laboral

Estadísticos	
Media	4,15
Mediana	4,25
Moda	4,55 ^a
Desv. típ.	,60
Mínimo	2,45
Máximo	5,00

Nota: a. Es multimodal.
Se mostrará el menor de los valores

Al analizar los niveles de motivación (ver Figura 2), se encontró que el 64,5% de los participantes muestra niveles muy favorables de motivación laboral, el 31,3% mantiene niveles favorables y el 20,5% de los empleados muestran niveles desfavorables de motivación laboral.

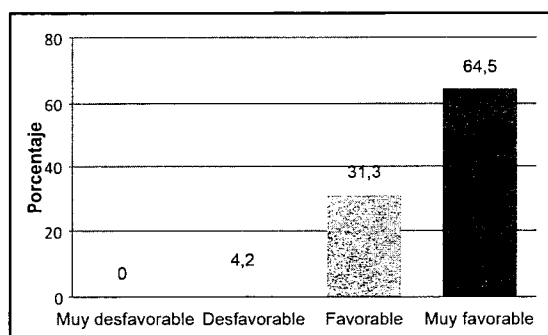


Figura 2. Distribución del nivel de Motivación Laboral del personal de la UCACUE

En definitiva, los resultados obtenidos muestran que los niveles de motivación laboral de los empleados de la institución son muy favorables, lo que indica que el personal administrativo y docente, encuentra situaciones satisfactorias en su trabajo que los impulsan a seguir con su labor.

Análisis de correlaciones

El análisis de correlación tiene como objetivo reportar la asociación o fuerza de relación entre dos variables aleatorias. Para poder cuantificar este grado de variación conjunta, es necesario determinar un coeficiente de correlación, que puede ser el de Pearson, el de Tau-b de Kendall y el de Spearman, para el caso de correlaciones bivariadas. Los valores posibles del coeficiente tiene rango de -1 a +1, los valores de -1.0 y +1.0, indica relación perfecta o significativa, y el valor de cero muestra la correlación nula.

En el presente estudio se determinó el coeficiente de correlación producto-momento, más conocido como r de Pearson, para obtener una medida de la fuerza de la relación por dimensiones y una general entre clima organizacional y motivación laboral. Se consideró el criterio de Guilford, quien propone la siguiente interpretación descriptiva:

<u>Positiva</u>	<u>Negativa</u>
$0 \leq r < ,20$	$= Leve = 0 \geq r > -,20$
$,20 \leq r < ,40$	$= Baja = -,20 \geq r > -,40$
$,40 \leq r < ,60$	$= Moderada = -,40 \geq r > -,60$
$,60 \leq r < ,80$	$= Alta = -,60 \geq r > -,80$
$,80 \leq r < 1$	$= Significativa = -,80 \geq r > -1$

Mediante el uso del programa estadístico SPSS, se pudo emparejar las tres dimensiones del clima organizacional (CO) con las cuatro dimensiones de la motivación laboral (ML), obteniendo las correlaciones que se detallan en la Tabla 8.

Tabla 8.
Correlaciones de Pearson de las dimensiones de clima organizacional y motivación laboral de la UCACUE

ML \ CO	Gestión Institucional	Retos Individuales	Interacción
Incentivo Económico	,391	,358	,303
Realización Personal	,452	,448	,371
Relaciones Interpersonales	,367	,544	,349
Estabilidad de Vida	,392	,457	,440

Nota: La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Como se puede observar, todas las dimensiones del clima organizacional presentan una correlación positiva y significativa estadísticamente al nivel de $p < 0,01$ (99% de confianza de que la correlación sea verdadera y 1% de probabilidad de error), con todas las dimensiones de la motivación laboral.

Menos del 50% de las relaciones entre las dimensiones presentan un coeficiente de correlación moderada y más del 50% una

correlación baja. En cuanto a la primera, la relación más alta de todas se da entre Retos Individuales y Relaciones Interpersonales ($r = ,544$), a su vez, a misma dimensión del clima Retos Individuales se correlaciona con las dimensiones de motivación: Estabilidad de Vida ($r = ,457$) y con Realización Personal ($r = ,448$), luego siguen, Gestión Institucional con Realización personal ($r = ,452$), e Interacción con Estabilidad de vida ($r = ,440$)

La correlación mayor entre dimensiones de clima organizacional tomadas en su conjunto y de motivación laboral (correlación moderada de las dimensiones de clima organizacional de cada columna en la Tabla 5) se da con la dimensión de clima organizacional Retos Individuales. Lo que significa, que es la dimensión de clima que se relaciona de manera moderada con más del 50% de las dimensiones de motivación (Realización Personal, Relaciones Interpersonales y Estabilidad de Vida).

Observando desde otra dirección la correlación mayor entre dimensiones de motivación laboral en su conjunto y de clima organizacional (correlación moderada de las dimensiones de satisfacción laboral de cada fila en la Tabla 5) se da con las dimensiones de motivación: Realización

Personal y Estabilidad de Vida (en los dos casos se relacionan con más del 50% de las dimensiones de clima organizacional).

Todas las demás relaciones presentan un coeficiente de correlación por debajo de ,40 pero superior o igual a ,20 ($0,20 \leq r < ,40$), lo que explica que éstas dimensiones muestran una asociación baja, pero estadísticamente significativas ($p < 0,01$).

Ahora, considerando el comportamiento de las correlaciones entre dimensiones, se puede observar (Tabla 9 y Figura 3) que la relación entre la variable clima organizacional y motivación laboral es estadísticamente significativa al nivel de $p < 0,01$, que mantienen relaciones entre sí de moderado tamaño ($r = ,595$).

Tabla 9.

Correlación de Pearson entre la variable clima organizacional y motivación laboral de la UCACUE

	Clima Organizacional	Motivación Laboral
Clima Organizacional	1	,595
Motivación Laboral	,595	1

Nota: . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

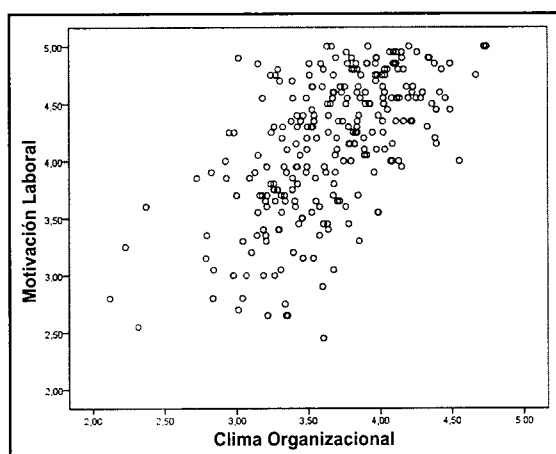


Figura 3. Diagrama de dispersión: Clima organizacional - Motivación laboral

Dado que este estudio es de tipo correlacional, sólo es posible hablar de una relación entre las variables (clima organizacional y motivación laboral), sin establecer un sentido de causalidad, es

decir, se puede aseverar que mientras mejor sea la percepción del clima en la organización, mayor es el nivel de motivación de los empleados de la IES.

Por tal razón, es fundamental que las organizaciones se interesen por conocer los factores que motivan a sus empleados a desempeñar en forma eficiente sus actividades laborales (Martínez & Ramírez, 2010); para ello, es necesario que se analice el clima organizacional, con el propósito de que las instituciones y en este caso la Universidad Católica de Cuenca, identifique las características particulares de su personal que se verán fortalecidas o debilitadas, por la percepción que estos tengan de su ambiente laboral (Aguirre, Martínez, Vergara & Chiñas, 2012).

Por ello, es de vital importancia que la institución, cuente con instrumentos adecuados para la correcta identificación de sus necesidades reales en relación a su futuro deseado, y acciones trazadas, que le permita mejorar los factores de su clima laboral, con el fin de elevar el nivel de motivación y por consiguiente el desempeño profesional de su personal. Debido a que el clima organizacional y la motivación laboral son dos elementos sustanciales en el funcionamiento psicológico del personal en las organizaciones (Palma, 2000).

Conclusiones y Recomendaciones

Luego de la revisión bibliográfica referente al tema planteado y del análisis estadístico de los datos, se tiene las siguientes conclusiones y recomendaciones para futuras investigaciones:

- Los cuestionarios que se utilizaron para diagnosticar el clima organizacional y para medir el nivel de motivación del personal administrativo y docente de la Universidad Católica de Cuenca – Matriz, obtuvieron coeficientes alfa de Cronbach, que indican una consistencia interna muy buena (0,869) y una excelente (0,914), respectivamente.
- En el caso del clima organizacional, el análisis descriptivo permite evidenciar que las tres dimensiones utilizadas para determinar la calidad del ambiente laboral de la institución en estudio, alcanzaron promedios que les ubicaron en la categoría de favorable; siendo la gestión institucional y retos individuales las dimensiones que obtuvieron una calificación promedio mayor en relación con la dimensión interacción. Por tal razón, se puede decir que la tendencia que mostraron estas dimensiones, hicieron que la variable clima organizacional, alcance una media de 3,66, que le ubica en la

categoría de favorable.

- Considerando lo anterior, se puede decir que los empleados encuestados experimentan un favorable clima dentro de la institución, lo que hace posible que estos mantengan buenas relaciones interpersonales y se sientan en su mayoría satisfechos con su trabajo, pero sin duda estos aspectos deben ser potencializados con la intención de que el clima siga mejorando. Cabe mencionar, que uno de los aspectos negativos más marcados del clima es lo referente al tema de gestión de la calidad.
- De acuerdo al análisis descriptivo, el personal administrativo y docente que participó en este estudio presentan niveles muy favorables de motivación laboral. Las principales dimensiones motivacionales después de realización personal fueron estabilidad de vida y relaciones interpersonales. Estas lograron un nivel de motivación muy fuerte y tan solo la dimensión incentivo económico alcanzó un nivel favorable, por ser la que presentó el promedio más bajo con respecto a las otras tres dimensiones.
- Esos resultados son indicativos de que los empleados encuestados, han encontrado situaciones satisfactorias en su ámbito laboral, que les han impulsado a seguir con su labor y con sus deseos de desarrollar todo su potencial, porque se sienten a gusto y realizados con el trabajo que efectúa dentro de la institución.
- Además, estos resultados confirman la percepción que administrativos y docentes tienen sobre el ambiente laboral en el que se desenvuelven actualmente, y esto a su vez ha influenciado de manera positiva en su motivación. Esto se debe a que la institución en los dos últimos años ha venido ajustando sus procesos admi-

- nistrativos y académicos en función del modelo de acreditación institucional y por carreras, dando lugar a la mejora de ciertos elementos de la organización, entre ellos el clima de la organización; siendo este un elemento de vital importancia para la institución por el rol que juega en su productividad.
- Luego de aplicar la prueba de correlación r de Pearson, se alcanzó un coeficiente de correlación de ,595, lo que explica que existe una asociación positiva moderada estadísticamente significativa al nivel de $p < 0,01$, entre clima organizacional y motivación laboral, esto confirma que a medida que incremente la percepción del clima organizacional, se eleva también el nivel de motivación de los miembros de la institución.
 - Lo mencionado, se corrobora con el estudio realizado por Ghanbari y Eskandari (2012), que afirma que existe una relación positiva estadísticamente significativa a un nivel de $p < 0,01$, entre el clima organizacional y las dimensiones de la motivación laboral de los empleados universitarios.
 - No obstante, los resultados de esta investigación deben ser considerados bajo las siguientes limitaciones. Primero, la muestra es específica, se circunscribe al personal administrativo y docente, no involucra a los estudiantes, lo que impide tener una visión general del estado del clima y motivación de la institución, a su vez imposibilita generalizar los resultados obtenidos a otras IES. Segundo, la presente investigación es de naturaleza transversal, lo que impide realizar inferencias respecto a la percepción y actitud de los empleados frente al clima y motivación, así como determinar los efectos y sus relaciones de causalidad entre estas, en distintos puntos del tiempo. Tercero, no se evalúa el desempeño y la satisfacción laboral del personal, ni la relación de estos dos elementos con el clima organizacional y la motivación en el trabajo.
 - Finalmente, para futuras investigaciones se cree conveniente recomendar que se realice un diagnóstico del clima organizacional y una medición del nivel motivacional en el que se involucre a los estudiantes de la institución, y se aplique un estudio longitudinal, además, se debe realizar una evaluación de desempeño y satisfacción laboral de los empleados de la institución y relacionarlo con el clima organizacional y la motivación laboral.

Referencias

- Aguirre, M., Martínez, P., Vergara, J., & Chiñas, J. (2012). Clima organizacional en la gestión educativa de docentes de la escuela de enfermería de la Universidad Veracruzana, campus Coatzacoalcos. *Revista de la Alta Tecnología y la Sociedad*, 6(1), 16-31.
- Álvarez, G. (1992). Cuestionario descriptivo de la percepción del ambiente interno educativo: el perfil del clima organizacional educativo. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11(1 y 2), 83-100.
- Ancona, M., Camacho, M., & García, C. (2012). Motivación Laboral en Empleados Administrativos de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (Motivation in the Universidad Juárez Autónoma de Tabasco Administrative Employees). *Revista International Administración & Finanzas*, 5(4), 121-134.

- Arias, W. (2013). Clima organizacional en ocho empresas de Arequipa. *ResearchGate*, 4, 39-56.
- Arrieta, C., & Navarro, J. (2008). Motivación en el trabajo: viejas teorías, nuevos horizontes. *Actualidades en Psicología*, 22(109), 3.
- Asensio, I. & Fernández, M. (1991). El clima de las instituciones de Educación Superior. *Revista complutense de educación*, 2(3), 501.
- Brunet, L. (1992). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Brunstein, S., Romero, R., & Albarrán, M. (2007). Motivación hacia el estudio en el contexto universitario. *Alternativas en Psicología*, 13, 19-25.
- Caligiore, I., & Díaz, J. (2003). Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso. *Revista venezolana de gerencia*, 8(24).
- Campos, J. (2015). Motivación y su influencia en el clima organizacional en los docentes de la institución educativa emblemática "San José" - Chiclayo, 2013. *Revista Científica Horizonte Empresarial*, 2(1).
- Cárdenas, L., Arciniegas, Y., & Barrera, M. (2009). Modelo de intervención en clima organizacional. *International Journal of Psychological Research*, 2(2) 121-127.
- Castillo, L., Lengua, C., & Pérez, P. (2011). Caracterización psicométrica de un instrumento de clima organizacional en el sector educativo universitario Colombiano. *International Journal of Psychological Research*, 4(1), 40-47.
- Chaparro, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones. (Factores diferenciadores entre las empresas pública y privada). *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 16(28) 7-32.
- Chiang, V., Martín, M., & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Comillas.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Conde, B., Guardiola, R., & Novoa, A. (2010). Acercamiento teórico a la Evaluación Institucional en la Educación Médica Superior. *InfoCien*, 14(1), 1-12.
- Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. (2013). Reglamento de Resultados del Proceso de Evaluación, Acreditación y Categorización de la Universidades y Escuelas Politécnicas de su Situación Académica e Institucional. Sesión del Pleno del CEAACES. Quito.
- Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. (2014). Proyecto de reglamento de evaluación y acreditación de carreras. Sesión del Pleno del CEAACES. Quito.
- Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. (2015). Adaptación del modelo de evaluación institucional de Universidades y Escuelas Politécnicas 2013 al proceso de evaluación, acreditación y recategorización de Universidades y Escuelas Politécnicas 2015. Sesión del Pleno del CEAACES. Quito.
- De Quijano, S., & Navarro, J. (2012). La autoeficacia y la motivación en el trabajo. *Apuntes de Psicología*, 30(1-3), 337-349.
- Del Toro, J., Salazar, M., & Gómez, J. (2011). Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería. *CLIO AMERICA*, 5(10).

- Dess, G., & Rasheed, A. (1991). Conceptualizing and measuring organizational environments: a critique and suggestions. *Journal of Management*, 17(4), 701-710.
- Elgengen, U. (2015). Fortalecimiento del clima organizacional en establecimientos de salud. *En Psicología*, 23(1), 87-102.
- García, M., & Bedoya, M (1997). "Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle". Tesis de Grado Maestría. Universidad del Valle.
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, (42) 43-61.
- Genesi, M., Romero, N., & Tinedo, Y. (2011). Comportamiento organizacional del talento humano en las instituciones educativas. *Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales*, 18 (7) 102-128
- Ghanbari, S., & Eskandari, A. (2012). Organizational Climate, Job Motivation and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Management Perspective*, 1(3), 1-14.
- Gómez, C. (2001). Diseño, construcción y validación de tres instrumentos para medir clima organizacional en instituciones de educación superior, desde la teoría de respuesta al ítem. *Cuadernos Hispanoam Psicol*, 1(2), 123-154.
- Gómez, C. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. *Acta colombiana de psicología*, 11, 97-113.
- González, A., & Parera, I. (2005). Clima organizacional: Resultados del Diagnóstico en una empresa. *Transporte Desarrollo y Medio Ambiente*, 25(1), 42-44.
- Hernández, R., Fernández, C., & Batista, P. (1991). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hesse, H., Gómez, R., & Bonales, J. (2010). Clima organizacional de una institución pública de educación superior en Morelia, Michoacán, México. *Escenarios*, 8(2), 41-50
- Iglesias, A., & Sánchez, Z. (2015). Generalidades del clima organizacional. *MediSur*, 13(3) 455-457. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180039699016>
- Juárez-Adauta, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 50(3), 307-314.
- Lind, D., Marchal, W., & Wathen, S. (2012). *Estadística Aplicada a los Negocios y la Economía*. México: McGraw-Hill.
- López, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el tercer milenio*, 8(15), 25-36.
- Martínez, R., & Ramírez, M. (2010). La motivación y el clima organizacional en la Facultad de Contaduría Pública de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. *Revista Internacional Administración & Finanzas (RIAF)*, 3(1), 39-48.
- Mejías, A., Reyes, O., & Arzola, M. (2006). Medición del clima organizacional en Instituciones de Educación Superior. *Universidad, Ciencia y Tecnología*. 10(38), 55-61.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención*. Colombia: Universidad del Rosario.
- Mujica de González, M., & Pérez de Maldonado, I. (2007). Gestión del clima organizacional: una acción deseable en la Universidad. *Revista de Educación Laurus*, 13(24).

- Obregoso, A. (2015). Problemas Teóricos del Clima Organizacional: Un Estado de la Cuestión. *Revista De Psicología*, 12(1), 347-362.
- Oviedo, H., & Campo-Arias, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista colombiana de psiquiatría*, 34(4), 572-580.
- Palma, S. (2000). Motivación y Clima laboral en personal de entidades universitarias. *Revista de Investigación en Psicología*, 3(1), 11-21.
- Parera, I., & González, A. (2005). La motivación y su influencia en las organizaciones laborales. *Transporte Desarrollo y Medio Ambiente*, 25, 37-40.
- Patterson, M., West, M., Shackleton, V., Dawson, J., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D., & Wallace, A. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of organizational behavior*, 26(4), 379-408.
- Patrón, M., & Cisneros-Cohemour, E. (2012). El clima organizacional para la innovación: estudio de caso de una Universidad Latinoamericana. *Anáhuac Journal*, 12(1), 9-27.
- Peña, M., Díaz, M., & Carrillo, A. (2015). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar. *Revista Internacional Administración & Finanzas (RIAF)*, 8(1), 37-50.
- Peña, M., Olloqui, A., & Aguilar, A. (2013). Relación de factores en la satisfacción laboral de los trabajadores de una pequeña empresa de la industria metal-mecánica. *Revista Internacional Administración & Finanzas (RIAF)*, 6(3), 115-128.
- Peraza, Y., & García, M. (2004). Clima organizacional: conceptos y experiencias. *Transporte Desarrollo y Medio Ambiente*, 24(1/2), 27-30.
- Queiroz, A. (2008). El clima organizacional y la gestión de personas. *Revista Electrónica de Enfermagem*, 10(3), 562. Recuperado el 03 de diciembre de 2014, de: http://www.fen.ufg.br/revista/v10/n3/v10n3a01_es.htm.
- Sandoval, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco*. Recuperado el 03 de diciembre de 2014, de: <http://www.njatmx/publicaciones/hitos>.
- Santana, P., & Cabrera, Y. (2007). Clima y cultura organizacional: ¿dos constructos para explicar un mismo fenómeno? In *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM* (p. 19). Asociación.
- Tejada, J. (2004). "Administración de la Calidad: Prácticas organizacionales percibidas y el compromiso de los trabajadores hacia la organización". Tesis para obtener el grado de doctor en administración. Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Autónoma de Aguascalientes. Doctorado Interinstitucional en Administración. México.
- Universidad Católica de Cuenca (2013). Plan de Fortalecimiento Institucional. Comisión de Evaluación Interna. Cuenca.
- Uribe, J. (2014). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. México: El Manual Moderno S.A. de C.V.

ANEXOS

Anexo 1. Autorización de la empresa para el estudio



RECTORADO

Cuenca, 27 de Noviembre del 2014
Oficio N.º 780-11-14-R-UGAQUE

Señor Doctor
Joaquín Hernández Alvarado
RECTOR
UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO
Su Despacho.-

De mi consideración:

Con un cordial y afectuoso saludo, por medio del presente me permito informar a su Autoridad que; siete profesores de la Universidad Católica de Cuenca se encuentran cursando la Maestría en Gestión y Dirección de Empresas de Servicio, que dicta la Universidad de su digna dirección.

Se encuentran en la fase de diseño del proyecto del trabajo de graduación y entre ellos el Eco. Christian Mauricio Banegas Campoverde, va a realizar su paper sobre "Incidencia del Clima Organizacional en la Motivación de los Empleados de la Universidad Católica de Cuenca", tema que aportará al proyecto de Investigación científica que está llevando a cabo la Unidad Académica de Economía, Finanzas y Mercadotecnia; y que cuenta con la autorización y apertura institucional para brindar la información necesaria para la ejecución de su trabajo de graduación.

La investigación que realizará el Eco. Banegas no ha sido realizada anteriormente en esta Casa de Estudios Superiores.

Sin otro particular al momento y deseándole éxito en sus funciones, suscribo de Usted.

Atentamente,

DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO

Dr. Enrique Pozo Cabrera

RECTOR TITULAR

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA.

Cc. Dra. Mariela León Mendoza, Vicirectora Académica
Eco. Jorge Calderon Decaso de la Facultad de Economía

Elaborado por:	Lola M. Sarmento	
Aprobado por:	Dr. E. Pozo	



Av. Américas y Humboldt, Cuenca - Ecuador. Tel: (593) 7 2830 751

Anexo 2. Encuesta para medir el clima organizacional y la motivación laboral de los empleados de la UCACUE - Matriz

INSTRUMENTO PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN LABORAL EN LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA - MATRIZ

Estimado funcionario de la Universidad Católica de Cuenca - Matriz, el siguiente cuestionario pretende evaluar el clima organizacional y la motivación laboral de su Institución, la información que usted suministre es totalmente confiable y anónima, por lo tanto no tendrá repercusiones negativas para usted, y su uso es para fines académicos. Por ello, se solicita de la manera más comedida, se digna dar contestación de la más franca posible a las preguntas planteadas.

SECCIÓN 1: ANTECEDENTES PERSONALES Y LABORALES

Marque con una X, cada uno de los siguientes aspectos que se presentan a continuación y que corresponden a sus características personales y laborales.

1. Género

Femenino		Masculino	
----------	--	-----------	--

2. Edad

De 18 a 25 años		De 26 a 35 años		De 36 a 45 años		De 46 a 55 años		Más de 56 años	
-----------------	--	-----------------	--	-----------------	--	-----------------	--	----------------	--

3. Estado civil

Soltero(a)		Casado(a)		Divorciado(a)		Viudo(a)		Otro	
------------	--	-----------	--	---------------	--	----------	--	------	--

4. Años de servicio

De 1 a 5 años		De 6 a 10 años		De 11 a 15 años		Más de 16 años	
---------------	--	----------------	--	-----------------	--	----------------	--

5. Tipo de personal

Administrativo		Docente	
----------------	--	---------	--

SECCIÓN 2: ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN LABORAL

INSTRUCCIONES: A continuación UD. encontrará una serie de afirmaciones acerca de la Universidad Católica de Cuenca, institución en la que trabaja.

Para cada una de ellas tendrá 5 alternativas de respuesta:

- | | | |
|------------------------------------|----------------------|---------------------------------|
| 1) Totalmente en desacuerdo (T.D.) | 3) Neutro (N) | 5) Totalmente de acuerdo (T.A.) |
| 2) En desacuerdo (P.D.) | 4) De acuerdo (P.A.) | |

Su tarea consistirá en marcar con una X en los casilleros que aparecen al lado derecho de cada ítem, la alternativa que según su opinión refleja su grado de acuerdo con las mismas, es decir, hasta qué punto concuerda cada afirmación con sus propios puntos de vista y opiniones.

Yo siento que en esta institución...

TEMAS	ÍTEMES	T.D.	P.D.	N	P.A.	T.A.	
		1	2	3	4	5	
CLIMA ORGANIZACIONAL	6	Somos reconocidos por nuestra gestión de la calidad					
	7	Nuestra productividad se ve afectada por las deficiencias en la gestión de la dirección					
	8	El personal es productivo					
	9	Se cuenta con una planificación institucional que guía nuestras actividades					
	10	El trabajo está claramente definido y estructurado					
	11	Estoy altamente comprometido con las metas de la institución					
	12	Existe espíritu de trabajo en equipo entre las personas que trabajan en la institución					
	13	Pertenezco a buen equipo de trabajo					
	14	Me toman en cuenta en las decisiones que se toman					
	15	Confían en las decisiones que tomo, nadie las verifica					
	16	A veces no está claro quién tiene la autoridad formal para tomar una decisión					
	17	En algunas situaciones, no ha estado claramente seguro de quien es mi jefe					
	18	Estoy orgulloso de mi trabajo					
	19	No soy bien visto por mis superiores si cometo un error en mi trabajo					
	20	Se dan las oportunidades para desarrollar el conocimiento, las destrezas y las habilidades personales					
	21	El trabajo que desempeño corresponde a mis aptitudes, habilidades e intereses					
	22	Me adapto rápidamente a las nuevas situaciones					
	23	Entendemos las capacidades de cada uno de nuestros compañeros					
	24	Cuando tengo una tarea difícil puedo contar con la ayuda de mis compañeros					
	25	Nos esforzamos por entender las necesidades de nuestros estudiantes y demás clientes					
	26	Mantenemos altos estándares de desempeño					
	27	Tengo un sentimiento de búsqueda de mejora continua de mi desempeño personal					
	28	Me siento a gusto con mis compañeros de trabajo					
	29	Nos mostramos confianza los unos a los otros					
	30	Considero que mi trabajo es rutinario y repetitivo					
	31	La gente es reconocida en proporción al trabajo desempeñado					
	32	Se nos reconoce por nuestra contribución individual					
	33	Pienso que por mi manera de hacer mi trabajo podría ser mejor recompensado					
	34	Tengo claro el trabajo a realizar, así como mi papel en el mismo					

TEMAS	ÍTEMS	T.D.	P.D.	N	P.A.	T.A.	
		1	2	3	4	5	
CLIMA ORGANIZACIONAL	35	Tenemos los recursos necesarios para hacer bien nuestro trabajo					
	36	Tenemos un sistema de promoción que ayuda al crecimiento profesional del personal					
	37	La información y la comunicación fluye oportuna y directamente					
	38	En la institución la mayoría de las personas están preocupadas por sus propios intereses					
	39	Estoy orgulloso de pertenecer a esta institución					
	40	Me interesa que esta institución sea la mejor					
	41	El personal no está identificado con la institución					
	42	Siento que no hay lealtad por parte del personal hacia la institución					
MOTIVACIÓN LABORAL	43	Siento que mi paga reconoce mi esfuerzo					
	44	Mi sueldo satisface mis necesidades básicas					
	45	Hay posibilidades de avance salarial en este empleo					
	46	Mi paga corresponde a mi responsabilidad					
	47	En este empleo puedo prosperar económicamente si me esfuerzo					
	48	Mi trabajo me hace sentir pleno					
	49	Mi trabajo es importante para mi					
	50	Realizar este empleo contribuye a mi bienestar					
	51	Este trabajo tiene un significado positivo en mi vida					
	52	Estoy contento de hacer este trabajo					
	53	He hecho amigos en mi trabajo					
	54	Me gusta convivir con mis compañeros de trabajo					
	55	Asisto a reuniones sociales y otros eventos con mis compañeros de trabajo					
	56	Las relaciones con mis compañeros de trabajo son cordiales					
	57	Estoy a gusto con el trato que recibo de mis compañeros de trabajo					
	58	Mi trabajo me mantiene sano					
	59	Mi trabajo me mantiene ocupado y alejado de los vicios					
	60	Mi trabajo me hace sentir productivo					
	61	Gracias a mi trabajo soy una persona productiva					
	62	Me gustaría continuar trabajando a pesar de haber cumplido la edad de jubilación					