

ARTÍCULO CIENTÍFICO
CIENCIAS SOCIALES

Diagnóstico organizacional en unidades de apoyo de instituciones de educación superior. Caso Facultad de Matemáticas de la Universidad Técnica de Manabí

Organizational diagnosis in support units of higher education institutions. Mathematics Faculty case of Universidad Técnica de Manabí

Muños Sánchez, Sonia Margarita^I; Anchundia Loor, Andrés Miguel^{II}; Alcívar Santana, Natali Lucía^{III}; Cedeño Macías, Ebert Andrés^{IV}

^I. smmunoz@utm.edu.ec, Posgrado, Universidad Técnica de Manabí, Portoviejo, Ecuador.

^{II}. anchundia@utm.edu.ec, Carrera de Ingeniería Industrial. Universidad Técnica de Manabí, Portoviejo, Ecuador.

^{III}. nalcoivar2397@utm.edu.ec, Carrera de Ingeniería Industrial. Universidad Técnica de Manabí, Portoviejo, Ecuador.

^{IV}. ecedeno9734@utm.edu.ec, Carrera de Ingeniería Industrial. Universidad Técnica de Manabí, Portoviejo, Ecuador.

Recibido: 13/04/2020

Aprobado: 31/07/2020

Como citar en normas APA el artículo:

Muños Sánchez, S. M.; Anchundia Loor, A. M.; Alcívar Santana, N. L. y Cedeño Macías, E. A. (2020). Diagnóstico organizacional en unidades de apoyo de instituciones de educación superior. Caso Facultad de Matemáticas de la Universidad Técnica de Manabí. *Uniandes Episteme*, 7(4), 517-532.

RESUMEN

Los diagnósticos organizacionales permiten la identificación de problemas y áreas de oportunidad en entidades. El desarrollo organizacional debe asumirse en parte como un proceso interno y no pensado solo en términos de desarrollo tecnológico, debe implicar planes estratégicos guiados por recomendaciones surgidas de estudios de diagnóstico realizados al interno de la organización. Es por ello que la presente investigación tuvo por objetivo la realización de un diagnóstico organizacional a las unidades de apoyo de la Facultad de Matemáticas, Físicas y Químicas de la Universidad Técnica de Manabí, conformada por las secretarías y el personal de laboratorio para realizar recomendaciones

que sirvan de insumos para elaborar un plan de mejoras. Se hace mediante una investigación documental y de campo, con diseño cualitativo a través de la aplicación de cuestionarios. Los resultados obtenidos resaltan la necesidad de tomar ciertas acciones inmediatas, así como ejecutar planes de mejora a corto, mediano y largo plazo. Se recomienda la realización de varios cursos y la ejecución de algunas campañas de concienciación, también realizar acciones relativas a los insumos y equipos informáticos, dimensionamiento y caracterización de los problemas más frecuentes, elaboración y socialización de un manual de funciones y procedimientos, evaluaciones periódicas de desempeño, entre otras.

PALABRAS CLAVE: diagnóstico organizacional; instituciones de educación superior; mejora.

ABSTRACT

Organizational diagnoses allow the identification of problems and areas of opportunity in entities. Organizational development should be assumed as an internal variable and not thought of as a technological development alone, it should involve strategic plans guided by recommendations arising from diagnostic studies carried out within the organization. The objective of this research is to make a diagnosis of the support units of the Faculty of Mathematics, Physics and Chemistry of the Universidad Técnica de Manabí, it is composed of secretaries and laboratory staff to make recommendations that serve as inputs for developing an improvement plan. It is done through documentary and field research, with qualitative design through the application of questionnaires. The results are highlighted by the need to take certain immediate actions, as well as to implement short, medium and long term improvement plans. It is recommended to carry out several courses and some awareness campaigns, also take actions related to computer supplies and equipment, dimensioning and characterization the most frequent problems, preparation and socialization of a manual of functions and procedures, periodic evaluations of performance, among others.

KEYWORDS: Organizational diagnosis; higher education institutions; guidelines for improvement plans.

INTRODUCCIÓN

Dentro de las organizaciones, el personal de apoyo juega un papel de suma importancia al formar parte de la calidad del servicio, en especial en instituciones de educación superior. Por ello, la gestión de recursos humanos se vuelve imprescindible, haciendo referencia al conjunto de principios, procesos y actividades de carácter técnico, especializado y

funcional, encaminados a planificar organizar, dirigir y controlar las diversas funciones operativas relativas al manejo del personal de una empresa; esto con el fin de conseguir aprovechar, desarrollar y mantener el equipo humano que trabaja en ella (Moreno, 2019). En las universidades, el atraer y retener profesionales constituye un desafío. Para ello se requiere una cultura diferente, que contemple aspectos sustentados en el desarrollo humano tales como, calidad de vida en el trabajo, que se basa en el principio de que los trabajadores constituyen capital humano que debe ser desarrollado y no solo utilizado para alcanzar las metas de la organización (Vásquez *et al.*, 2015).

Una forma de mejorar la gestión de los recursos humanos es mediante la realización de un diagnóstico organizacional, que es un estudio especializado que requiere organización y se encarga de evaluar la situación estratégica actual de la empresa y sus debilidades reflejadas en sus problemas, así como sus potencialidades y alcance. La intención principal de un diagnóstico organizacional es de proveer al interesado una visión panorámica de la empresa en búsqueda de generar eficiencia a través de cambios sustanciales. Se hace necesario esclarecer la situación estratégica de la institución reflexionando sobre las normas, políticas, funciones y acciones organizacionales como parte central de la planeación dirigida por las autoridades (Bravo *et al.*, 2019).

Una de las preocupaciones de los directivos de las organizaciones ha sido siempre cómo lograr que sus trabajadores eleven su nivel de rendimiento para obtener una mayor productividad. Se han desarrollado un conjunto de investigaciones a pesar de las dificultades y resistencias para invertir en estas tareas de parte de las organizaciones y Estados, especialmente en países Latinoamericanos. Sin embargo, una revisión detallada de la literatura dice que es difícil encontrar una investigación suficiente, necesaria y clara para afirmar que un trabajador satisfecho sea altamente productivo, por el contrario, en la práctica es posible encontrar trabajadores satisfechos y poco productivos.

En la última década, el tema del clima organizacional ha despertado el interés de diversos investigadores de diferentes disciplinas de estudio. Un análisis de la literatura existente pone en evidencia que uno de los espacios de estudio son las escuelas, ya sean públicas o privadas de Latinoamérica, particularmente en México (Plácido, 2018).

La gestión en las organizaciones, reconoce la condición de ser social de las personas y se ocupa de gerenciar sus habilidades, capacidades, aptitudes y conocimientos necesarios para optimizar su desempeño organizacional. Sería un error olvidar, además, su condición de ser individual: su personalidad, expectativas, valores y motivaciones (Delgado, 2006).

Diversas organizaciones han estudiado constructos de grupo y factores, que influyen tanto en el bienestar como en el compromiso de sus trabajadores, tales como la satisfacción laboral y el clima organizacional, con el fin de crear estrategias que otorguen mejores condiciones laborales a sus funcionarios, y de esta manera favorecer el desempeño, la

permanencia de los trabajadores y aumentar la calidad de los bienes y/o servicios otorgados (Montoya *et al.*, 2017).

En Sudamérica, Brasil, Argentina y Chile son sujetos de estudios, siendo comparados con países del este europeo como Hungría y Ucrania, concluyéndose que el factor más determinante de la satisfacción laboral en estos cinco países, es la naturaleza del trabajo; y los menos gratificantes son el salario, los beneficios extra-salariales o bonos. Chile destaca como aquel país en el que existe una mayor satisfacción laboral, superando a las economías más potentes de la región y constituyéndose en un referente para las mismas. Desde los estudios organizacionales, existen amplias posibilidades para avanzar en investigaciones relativas a las instituciones universitarias, ya sea en su gobernanza, sus decisiones y procesos de dirección, su gestión, sus recursos, sus capacidades, su cultura organizacional, a fin de generar conocimiento sobre estas organizaciones, que permita avanzar en propuestas de intervención y desempeño, a impulsar su transformación e incluso a diseñar políticas públicas que le son inherentes (Muñoz, 2018).

Las instituciones tanto públicas como privadas, están muy focalizadas en optimizar sus estructuras organizacionales, por lo que emplean estrategias como la gestión de procesos, descentralización en la toma de decisiones y mejoramiento continuo, entre las más importantes, para el cumplimiento de sus competencias y para responder a las demandas de clientes y/o ciudadanía. En el caso de las instituciones públicas del estado ecuatoriano, para alcanzar su misión y objetivos, se tornó importante el contar con una estructura operativa basada en procesos que facilite su interacción con otros (Mantilla, 2019).

Es importante que toda la organización se involucre y acepte el cambio, para que de esta manera la evaluación que se realice, permita visualizar claramente y con fiabilidad las falencias y problemas que se tengan en la empresa, para que de esta manera se puedan crear estrategias y planes de acción que ayuden a su resolución para la mejora del clima, satisfacción y producción en la organización (Rodas, 2016).

Es por ello, que esta investigación tiene por objetivo principal realizar un diagnóstico organizacional de las unidades de apoyo de la Facultad de Matemáticas, Físicas y Químicas (FCMFQ) de la Universidad Técnica de Manabí, conformada por las secretarías y el personal de laboratorio para realizar recomendaciones que sirvan de insumos y así poder elaborar un plan de mejoras.

MÉTODOS

Según la fuente que provee los datos que serán utilizados en la investigación es de tipo documental y de campo (Campos, 2017). Es documental porque "... Se realiza mediante la indagación de documentos a través de la identificación, selección y organización para

ampliar y profundizar el tema abordado” (Bernal *et al.*, 2015, p. 109). Ante la necesidad de realizar un diagnóstico organizacional que permita, entre otras cosas, medir el desempeño del personal de apoyo, se hace necesario el conocer referentes teóricos que ayudaran a realizar el planteamiento correcto de los objetivos de la investigación, así como la metodología a usar para alcanzarlos y una interpretación correcta de los resultados obtenidos.

Es una investigación de campo porque se gesta mediante la observación del objeto de estudio en su contexto real, permitiendo una generalización de resultados. Los datos que se recogen son de fuentes primarias (aquellas que provienen directamente de la población o la muestra (Torres & Paz, 2019)), con un propósito específico, que es el de conocer la percepción de los estudiantes y los docentes acerca de las secretarias y el personal de laboratorio, así como indagar sobre la percepción del desempeño que tienen sobre si mismos este personal de apoyo.

En cuanto al tipo de diseño de investigación es cualitativo, ya que inscribe al describir y especifica al diagnosticar. Se pondera e interpreta la información obtenida a través de los datos recolectados en su contexto natural para construir interpretaciones y llegar a conclusiones.

La muestra, considerada como un subgrupo de la población o universo, en el caso de la información ofrecida por las secretarias y el personal de laboratorio es igual a la población, es decir, se recibió información de todo el personal: cinco secretarias y ocho encargados de los laboratorios. Para el caso de los estudiantes y docentes ver la tabla 1.

Tabla 1. Muestreo.

Aplicado a	Población	Muestra	% supuesto de Varianza	% nivel de confianza
Estudiantes	3405	115	50	95
Docentes	129	62	50	95

Para manipular los datos y facilitar el análisis de la información, se secciona la información en las dimensiones estudiantes, docentes, secretarias y personal de laboratorio. El instrumento a usar es el cuestionario, instrumento para recoger datos en investigaciones sociales (Meneses & Rodríguez, 2011). Está compuesto por preguntas cerradas, que permiten al usuario, “... seleccionar la respuesta entre un número finito de posibles respuestas” (Medina Merodio *et al.*, 2014, p. 93). Este cuestionario es sometido a juicio de expertos para validar su contenido, realizándose las correcciones recomendadas.

Para analizar la información se usa Microsoft Excel y una técnica denominada semaforización en la que se toman los resultados y se catalogan en niveles para facilitar su posterior análisis (Jiménez & Mosquera, 2017). Los niveles que se establecen se aprecian en la tabla 2.

Tabla 2. Niveles utilizados.

Intervalo de valoración	Lectura
0 - 20%	Critico
21 – 40%	Riesgo
41 – 60%	Preventivo
61 – 80%	Adecuado
81 – 100%	Óptimo

Los estados deseados o escenarios ideales en las respuestas son los tomados en cuenta para la valoración, es decir, en los casos en los que la respuesta deseada es “Si”, “Casi siempre”, “Muy satisfactorio”, entre otras.

El procedimiento para realizar esta investigación se describe a continuación:

- Investigación documental y análisis de los referentes teóricos que permiten el apropiado encuadre de la investigación.
- Definición de los objetivos de la investigación.
- Definición de la muestra para el personal de apoyo, estudiantes y docentes.
- Preparación de los instrumentos de recolección de datos.
- Observación del personal de apoyo a través de la experiencia de los docentes y estudiantes y a través de su propia experiencia (mediante la aplicación de los instrumentos).
- Dimensionamiento de la información recopilada.
- Uso de Microsoft Excel para analizar la información recopilada.
- Semaforización de los resultados.
- Análisis de la información obtenida.
- Redacción de las recomendaciones para elaborar planes de mejora en la FCMFQ.

RESULTADOS

El primer resultado de la investigación es el análisis documental en el que se evidencia la importancia de los diagnósticos organizacionales, siendo estos representados como procesos en donde se conoce la situación de la organización en ese contexto temporal para facilitar el reconocimiento de los problemas y oportunidades y corregir y aprovechar los mismos. En el entorno de las instituciones de educación superior, este diagnóstico organizacional se vuelve imprescindible en el del personal de apoyo, quienes representan un rol importante que incide en el rendimiento, la eficacia y la productividad de la organización.

Los resultados se basaron en el objetivo de la investigación que es el de realizar un diagnóstico organizacional a este personal de apoyo desde sus propias perspectivas y la de los docentes y estudiantes. Para ello, se aplicaron los instrumentos a 115 estudiantes, a 62 docentes, y a todo el personal de apoyo. Los instrumentos resultantes fueron cuatro,

uno para cada uno de los actores principales como estudiantes, docentes, secretarias y personal de laboratorio. Una vez que se aplicaron los instrumentos, se dimensiona la información acorde a los actores principales mencionados anteriormente y se procesa la información en Microsoft Excel.

En cuanto a la semaforización, se determinó que para las situaciones que se encuentran en “riesgo” se recomiendan acciones al corto plazo, para el estado “preventivo” acciones a mediano plazo, para el “adecuado” acciones a largo plazo; para las situaciones que se encuentran en el rango de estado “óptimo” es necesario continuar ejecutando las acciones hasta ahora realizadas ya que en ninguno de los casos denotan el no tomar acción alguna; para las situaciones en estado “crítico”, las acciones que se recomiendan son de cumplimiento inmediato, ya que se consideran situaciones graves que deben ser solventadas de forma urgente.

A continuación, se muestran los resultados de cada una de las dimensiones establecidas. Una vez procesados los datos, las tablas 3, 4, 5 y 6 muestran los resultados obtenidos.

Tabla 3. Dimensión Estudiantes.

Factor	Valoración	Lectura
Proporción de información oportuna y eficaz – Secretarias (Si)	37 %	Riesgo
Dominio de las TIC en cuanto al uso correcto de equipos y manejo de sistemas de información – Secretarias (Si)	57 %	Preventivo
Capacidad de resolución de problemas en forma oportuna y eficaz – Secretarias (Si)	74 %	Adecuado
Ocupación del lugar de trabajo cuando se requiere de atención - Secretarias (Casi siempre)	30 %	Riesgo
Buena actitud al atender – Secretarias (Si)	63 %	Adecuado
Atención eficaz en peticiones encomendadas – Personal de laboratorio (Si)	30 %	Riesgo
Buena atención al hacer uso de los laboratorios – Personal de laboratorio (Si)	45 %	Preventivo
Eficacia en la resolución de problemas en laboratorios – Personal de laboratorio (Casi siempre)	19 %	Critico
Grado de satisfacción del trato – Secretarias (Muy satisfactorio)	18 %	Critico
Buena redacción de oficios – Secretarias (No)	57 %	Preventivo

Tabla 4. Dimensión Docentes.

Factor	Valoración	Lectura
Proporción de información oportuno y eficaz - Secretarias (Si)	81 %	Adecuado
Dominio de las TIC en cuanto al uso correcto de equipos y manejo de sistemas de información – Secretarias (Si)	50 %	Preventivo
Capacidad de resolución de problemas en forma oportuna y eficaz – Secretarias (Si)	61 %	Preventivo
Ocupación del lugar de trabajo cuando se requiere de atención – Secretarias (Casi siempre)	40 %	Riesgo
Buena actitud al atender – Secretarias (Si)	84 %	Optimo
Atención eficaz en peticiones encomendadas – Personal de laboratorio (Si)	58 %	Preventivo

Muños Sánchez, Anchundia Loor, Alcívar Santana, Cedeño Macías

Buena atención al hacer uso de los laboratorios - Personal de Laboratorio (Si)	61 %	Preventivo
Eficacia en la resolución de problemas en laboratorios - Personal de Laboratorio (Casi siempre)	11 %	Critico
Grado de satisfacción del trato – Secretarias (Muy satisfactorio)	0 %	Critico
Presencia de inconveniente en elaboración de oficios –Secretarias (No)	58 %	Preventivo

Tabla 5. Dimensión Secretarias.

Factor	Valoración	Lectura
Conocimiento de las competencias que requiere el puesto de trabajo (Mucho)	20 %	Critico
Uso correcto de las TIC en cuanto equipos y manejo de sistemas de información (Si)	60 %	Preventivo
Herramientas tecnológicas para el correcto desenvolvimiento de la funciones del puesto (Si)	100 %	Optimo
Se pone en cola las solicitudes de elaboración de oficios (Nunca)	20 %	Critico
Conocimiento de los procedimientos que están en las competencias del puesto de trabajo (Mucho)	0 %	Critico
Cursos y capacitaciones en atención al cliente (Mucho)	0 %	Critico
Cursos y capacitaciones en inclusión social (Mucho)	61 %	Preventivo
Dominio del idioma inglés (Mucho)	0 %	Critico
Prioriza la enfermedad para solicitar permiso y abandonar el puesto (Casi siempre)	20 %	Critico
Evaluaciones periódicas de desempeño (Casi Siempre)	20 %	Critico
Otros cursos y capacitaciones en temas afines al puesto (Mucho)	0 %	Critico

Tabla 6. Dimensión Personal de Laboratorio.

Factor	Valoración	Lectura
Conocimiento de las competencias que requiere el puesto de trabajo (Mucho)	38%	Riesgo
Uso correcto de las TIC en cuanto equipos y manejo de sistemas de información (Si)	62%	Adecuado
Herramientas tecnológicas para el correcto desenvolvimiento de la funciones del puesto (Si)	37%	Riesgo
Conocimiento de los procedimientos que están en las competencias del puesto de trabajo (Mucho)	24%	Riesgo
Cursos y capacitaciones en atención al cliente (Mucho)	0%	Critico
Verificación del correcto funcionamiento de los equipos de los laboratorios (Casi siempre)	13%	Critico
Elaboración de bitácora diaria del uso de los laboratorios	75%	Adecuado
Prioriza la enfermedad para solicitar permiso y abandonar el puesto (Casi siempre)	0%	Critico
Evaluaciones periódicas de desempeño (Casi Siempre)	13%	Critico
Solicitud de verificación de equipos de laboratorio que requieran atención especial (Casi Siempre)	25%	Riesgo

DISCUSIÓN

A continuación, se presenta el análisis y la discusión de los resultados obtenidos por dimensión y las recomendaciones que podrán ser usadas como insumo para elaborar

planes de mejoras en cuanto al personal de apoyo de la FCMFQ que redundarán en un mejor desarrollo de la institución.

Estudiantes y Docentes

Estas dos dimensiones muestran como los estudiantes y docentes perciben el proceder laboral del personal de apoyo de la FCMFQ.

En cuanto a lo que reflejan los estudiantes, uno de los factores críticos encontrados está relacionado con la eficacia en la resolución de problemas en los laboratorios, lo que requiere de forma urgente que el personal del laboratorio analice cuáles son los problemas que más comúnmente se les presentan e indicar a las autoridades inmediatas cuáles son las acciones a realizar y que insumos necesitan para paliar estas situaciones. El uso de los laboratorios en universidades permite a los estudiantes aprender a través de la experiencia, haciendo el proceso de enseñanza y aprendizaje más activo.

Otro de los factores en estado crítico resaltado por los estudiantes es el grado de satisfacción relativo al trato que presentan las secretarías a este grupo de usuarios. Si consideramos que los estudiantes son el componente más importante de las instituciones de educación superior ya que ellos son la razón de ser de las mismas, y tomando en cuenta que representan a la mayoría en la comunidad universitaria, el buen trato representa un desafío. El buen trato debe estar impregnado de respeto y atención eficaz, asertiva y eficiente.

Prosiguiendo con los factores en estado de riesgo declarados por los estudiantes, los cuales ameritan atención a corto plazo mediante la aplicación de un plan de mejoras, se tiene el hecho de proporcionar en forma oportuna y eficaz la información por parte de las secretarías, además de permanecer en su puesto de trabajo durante su jornada laboral. La información cuando es confiable, representa un apoyo para la toma de decisiones y es sinónimo de la calidad en el servicio que se brinda. Otro hecho importante que requiere de atención son las peticiones realizadas al personal de laboratorio, si estas no son eficaces quiere decir que hay problemas en el cumplimiento de las demandas solicitadas, lo que puede generar otra serie de inconvenientes asociados al uso eficiente de los laboratorios. En la dimensión docentes, se conocieron factores que a su criterio están en estado crítico, por lo cual se recomienda una acción inmediata para su resolución ya que afectan a los puestos del personal de apoyo. Estos factores son el grado de satisfacción que presentan estos usuarios al momento de ser tratados por las secretarías, mencionando también que los encargados de las áreas de los laboratorios no son eficientes en la resolución de problemas. Es importante resaltar que tanto para los alumnos como para los docentes la resolución de problemas por parte del personal y el grado de satisfacción está en estado crítico.

Un aspecto que requiere atención a corto plazo expresado por los docentes es la ocupación de las secretarías de sus puestos de trabajo por tener valoración de estado de riesgo, aspecto éste señalado por los estudiantes en el mismo estado de valoración. Los docentes manifiestan que es un poco complicado encontrar a las secretarías en su puesto de trabajo, incidiendo esto en forma negativa en la imagen de cada departamento de la FCMFQ.

La tabla 7 muestra el conglomerado de las acciones a tomar en cuenta para solucionar estos aspectos encontrados. Se recomienda, que las acciones a corto, mediano y largo plazo sean parte de un plan de mejoras.

Tabla 7. Recomendaciones para la dimensión estudiantes y docentes.

Acción	Usuario	Ejecuta	Propuesta	Plazo
Resolución de problemas	Estudiantes – Docentes	Personal de laboratorio	Analizar problemas más frecuentes, dimensionarlos y caracterizarlos – Idear acciones de respuesta inmediata – Solicitar insumos de ser necesario – Curso de Mediación y conflictos	Inmediato
Satisfacción en el trato	Estudiantes – Docentes	Secretarías	Cursos de atención al cliente	Inmediato
Información oportuna y eficaz	Estudiantes	Secretarías	Curso sobre gestión eficiente de la información (fuentes de información, custodia y distribución, disposición, archivado, eliminación) – Mejora de condiciones de los equipos	Corto
	Docentes	Secretarías	Curso sobre gestión eficiente de la información (fuentes de información, custodia y distribución, disposición, archivado, eliminación) – Mejora de condiciones de los equipos	Largo
Permanencia en puestos de trabajo	Estudiantes – Docentes	Secretarías	Campaña de concienciación sobre la importancia de la ocupación del puesto	Corto
Atención de las demandas solicitadas	Estudiantes	Personal de laboratorio	Dimensión y caracterización de las demandas más recurrentes – Tomar acciones previsivas	Corto
	Docentes	Personal de laboratorio	Dimensión y caracterización de las demandas más recurrentes – Tomar acciones previsivas	Mediano
Dominio de las TIC	Estudiantes – Docentes	Secretarías	Cursos de Informática (manejo de equipos y de los sistemas de información)	Mediano
Buena atención	Estudiantes – Docentes	Personal de laboratorio	Cursos sobre atención al cliente	Mediano
Buena actitud	Estudiantes	Secretarías	Cursos sobre atención al cliente	Largo
Redacción	Estudiantes – Docentes	Secretarías	Cursos sobre redacción	Mediano
Resolución de problemas	Estudiantes	Secretarías	Analizar problemas más frecuentes, dimensionarlos y caracterizarlos – Idear acciones de respuesta inmediata – Solicitar insumos de ser	Largo

			necesario – Curso de Mediación y conflictos	
	Docentes	Secretarias	Analizar problemas más frecuentes, dimensionarlos y caracterizarlos – Idear acciones de respuesta inmediata – Solicitar insumos de ser necesario – Curso de Mediación y conflictos	Mediano
Buena actitud	Docentes	Secretarias	Reforzar igualmente con cursos de atención al cliente	Mantener las acciones

Secretarias y Personal de laboratorio

Estas dos dimensiones muestran como el personal de apoyo percibe su propio desempeño además de autoevaluarse en cuanto a sus competencias y habilidades. El tomar en cuenta sus opiniones, hace tener una perspectiva de lo que viven en sus puestos de trabajo y así poder percibir cuales son las causas de los problemas que enfrentan.

Las secretarias expresan cierto número de factores en un estado crítico, por lo que necesita una atención urgente como lo son el conocimiento de las competencias que son requeridas para sus puestos de trabajo y de los procedimientos que están a su cargo. Es necesaria la elaboración de un manual de procedimientos y funciones que contenga la descripción del cargo, interacciones con los miembros de la comunidad universitaria, actividades, responsabilidades, procedimientos, funciones, información sobre normas, políticas, reglamentos, sistemas que deben manejar, entre otros. Otros aspectos en estado crítico es la manifestación de la necesidad de recibir cursos sobre atención al cliente, del idioma inglés, y aquellas que sean necesarias para poder desempeñar en forma eficaz sus puestos de trabajo. Se deben hacer campañas de concienciación del estado de salud ya que el omitir el estado de salud puede incidir en forma negativa en su desempeño laboral. Es necesario también, que de manera urgente se sistematicen las evaluaciones para que, de esta manera, el personal de apoyo sea consciente de sus debilidades y sea capaz de aprovechar sus fortalezas. Debe priorizarse también la elaboración de oficios para no dejarlos en espera.

En cuanto al personal de laboratorio, uno de los factores críticos identificados fue el recibimiento de cursos en atención al cliente, misma manifestación por parte de las secretarias. Algo que es de suma importancia es la revisión periódica de los equipos, donde solo el 13% lo ejecuta casi siempre. Es vital que los equipos tengan mantenimientos preventivos y correctivos, pero para ello es necesario su diagnóstico y chequeo reiterado. También se deben hacer con el personal de laboratorio, las campañas de priorización del estado de salud. Se manifiesta, al igual que las secretarias, la necesidad de evaluaciones periódicas. En estado de riesgo cuyas acciones requeridas se recomiendan encaminarlas en un plan de mejora a corto plazo se tiene el conocer las competencias relativas a su puesto de trabajo, el conocimiento sobre herramientas tecnológicas y los procedimientos

Muños Sánchez, Anchundia Loor, Alcívar Santana, Cedeño Macías

para el buen desempeño de su puesto de trabajo y la solicitud de verificación de los equipos con el personal de informática.

La tabla 8 muestra el conglomerado de las acciones a tomar en cuenta para solucionar estos aspectos encontrados. Se recomienda que las acciones a corto, mediano y largo plazo sean parte de un plan de mejoras.

Tabla 8. Recomendaciones para la dimensión Secretarías y Personal de laboratorio.

Acción	Personal de apoyo	Propuesta	Plazo
Conocimiento de las competencias del puesto de trabajo	Secretarías	Elaboración de manual de procedimientos y funciones	Inmediato
	Personal de laboratorio	Elaboración de manual de procedimientos y funciones	Corto
Conocimiento de los procedimientos que ejecutan	Secretarías	Elaboración de manual de procedimientos y funciones	Inmediato
	Personal de laboratorio	Elaboración de manual de procedimientos y funciones	Corto
Atención al cliente	Secretarías – Personal de laboratorio	Curso de atención al cliente	Inmediato
Inclusión social	Secretarías	Campaña sobre promoción de la inclusión social	Mediano
Dominio del inglés	Secretarías	Curso de inglés	Inmediato
Priorizar enfermedad	Secretarías – Personal de laboratorio	Campaña de priorización del estado de salud de manera de no afectar su desempeño y desarrollo – Evaluaciones periódicas de salud	Inmediato
Dominio de las TIC	Secretarías	Cursos de Informática (manejo de equipos y de los sistemas de información)	Mediano
	Personal de laboratorio	Cursos de Informática (manejo de equipos y de los sistemas de información)	Largo
Evaluaciones periódicas del desempeño	Secretarías – Personal de laboratorio	Sistematizar evaluaciones periódicas que permitan retroalimentar del desenvolvimiento y desempeño en los puestos de trabajo – Establecer sistemas de recompensas que alienten a prestar un servicio con calidad	Inmediato
Capacitaciones acordes al puesto de trabajo	Secretarías	Capacitaciones relativas a las funciones y procedimientos que ejecutan en sus puestos de trabajo	Inmediato
Elaboración de oficios en espera	Secretarías	Campaña de priorización de elaboración de oficios	Inmediato
Verificación de funcionamiento de los equipos	Personal de laboratorio	Sistematización de revisión periódica de los equipos por parte del personal de laboratorio	Inmediato
		Sistematización de revisión periódica de los equipos por parte del personal de informática	Corto
Bitácora diaria del uso de equipos	Personal de laboratorio	Sistematización de las bitácoras para detectar usuarios más recurrentes, software más utilizado, entre otras, que permitan mejorar la gestión de uso de laboratorios	Largo

Llama la atención que, tanto para los estudiantes como para los docentes, haya una igual opinión acerca de aquellos aspectos que requieren de atención inmediata como se observa a continuación en la tabla 9.

Tabla 9. Aspectos que requieren de atención según los docentes y estudiantes.

Propuesta	Plazo	Ejecuta	Acción
Analizar problemas más frecuentes, dimensionarlos y caracterizarlos	Inmediato	Personal de laboratorio	Resolución de problemas
Idear acciones de respuesta inmediata	Inmediato	Personal de laboratorio	Resolución de problemas
Solicitar insumos de ser necesario	Inmediato	Personal de laboratorio	Resolución de problemas
Curso de Mediación y conflictos	Inmediato	Personal de laboratorio	Resolución de problemas
Cursos de atención al cliente	Inmediato	Secretarias	Satisfacción en el trato

Esto, comparado con otros estudios, demuestra que ambas dimensiones tienen apreciaciones iguales o muy parecidas sobre los aspectos más resaltantes que requieren de atención inmediata valorando estos como estados críticos. Un estudio realizado por Sebastía (1987) en la Universidad Simón Bolívar en Venezuela, donde uno de sus objetivos era realizar un análisis comparativo de las perspectivas de los estudiantes y profesores tanto de la situación ideal como la real, de las metas de los laboratorios, revela que los estudiantes y profesores coinciden en gran medida en su apreciación sobre los laboratorios. Esto puede considerarse como una posibilidad real de trabajo en conjunto para aquellas posibles reformas a realizarse. En el diagnóstico realizado de la situación actual y de las discrepancias con la ideal, existe notable coincidencia, lo que indica que ambos actores son conscientes de los aspectos que les resultan insatisfactorios. Como se aprecia, ambos no representan entidades antagónicas y tienen los mismos deseos de cambio compartiendo en alto grado el diagnóstico.

En cuanto al personal de apoyo en general y como es vista su gestión desde su propia perspectiva, podemos apreciar en la tabla 10 los aspectos más resaltantes considerados de atención inmediata:

Tabla 10. Aspectos que requieren de atención inmediata según las secretarias y personal de laboratorio.

Propuesta	Ejecuta	Acción
Elaboración de manual de procedimientos y funciones	Secretarias	Conocimiento de las competencias del puesto de trabajo
Elaboración de manual de procedimientos y funciones	Secretarias	Conocimiento de los procedimientos
Curso de atención al cliente	Secretarias - Personal de lab	Atención al cliente
Curso de inglés	Secretarias	Dominio del inglés
Campaña de priorización del estado de salud de manera de no afectar su desempeño y desarrollo	Secretarias - Personal de lab	Priorizar enfermedad
Evaluaciones periódicas de salud	Secretarias - Personal de lab	Priorizar enfermedad

Sistematizar evaluaciones periódicas que permitan retroalimentar del desenvolvimiento y desempeño en los puestos de trabajo	Secretarias - Personal de lab	Evaluaciones periódicas del desempeño
Establecer sistemas de recompensas que alienten a prestar un servicio con calidad	Secretarias - Personal de lab	Evaluaciones periódicas del desempeño
Capacitaciones relativas a las funciones y procedimientos que ejecutan en sus puestos de trabajo	Secretarias	Capacitaciones acordes al puesto de trabajo
Campaña de priorización de elaboración de oficios	Secretarias	Elaboración de oficios en espera
Sistematización de revisión periódica de los equipos por parte del personal de laboratorio	Personal de laboratorio	Verificación de funcionamiento de los equipos

En este sentido, se aprecia que los requerimientos están basados en su mayoría en el perfeccionamiento de este personal como se ha evidenciado en otros estudios en donde se ha pretendido mostrar los principales problemas que afectan la gestión de los recursos humanos de los procesos de apoyo y como perfeccionar la misma. En dicho estudio se concluye que:

El perfeccionamiento de la gestión en las organizaciones requiere del perfeccionamiento de la Gestión de los Recursos Humanos en las áreas de administración y servicios al constituir sus trabajadores un personal vital en el aseguramiento de la calidad de los procesos principales. (Velázquez, Marrero & Ortega, 2009, p. 9)

CONCLUSIONES

La investigación bibliográfica y la experiencia en esta investigación hace concluir que el diagnóstico organizacional comprende la recaudación de información válida sobre como los integrantes de una entidad experimentan su desenvolvimiento y accionar dentro de esa sociedad en la que interactúan.

En cuanto al diagnóstico organizacional en instituciones de educación superior, se concluye que esta permite acercarse en forma rápida a la realidad de los procesos que vive la comunidad universitaria.

Queda demostrado que el diagnóstico organizacional permite la detección de problemas, la búsqueda de soluciones y el aprovechamiento de las potencialidades de la institución.

El hecho de poder idear recomendaciones a partir del diagnóstico organizacional para la mejora institucional demuestra la utilidad de esta herramienta como recurso de las autoridades para la mejora del trabajo cotidiano.

El personal de apoyo se considera de vital importancia para el correcto funcionamiento de la comunidad universitaria al ser personal capacitado para atender de primera mano a los docentes y estudiantes, por ello, es de vital importancia una correcta gestión de ese recurso humano que implique un procedimiento administrativo enfocado en el reconocimiento del

esfuerzo, el reforzamiento de la práctica de sus quehaceres y el aumento de sus habilidades y competencias.

Se concluye que el perfeccionamiento del recurso humano dedicado al apoyo de la comunidad universitaria contribuye con el aseguramiento de la calidad de los principales procesos que ejecutan

REFERENCIAS

- Bernal, D.; Martínez, M.; Parra, A. & Jiménez, J. (2015). Investigación documental sobre calidad de la educación en instituciones educativas del contexto iberoamericano. *Entramados: educación y sociedad*, (2), 107-124.
- Bravo, L.; Valenzuela, A.; Ramos, P. & Tejeda, A. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1316-1328.
- Campos, M. (2017). *Métodos de Investigación Académica. Fundamentos de investigación Bibliográfica*. San José, Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- Delgado, N. (2006). Diagnóstico sobre las preferencias de clima organizacional de los bibliotecarios universitarios: el caso de las universidades de São Paulo y Antioquia. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 29(2), 99-117.
- Jiménez, H. & Mosquera, A. (2017). *Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores, de los departamentos financieros en entidades públicas*. Tesis de grado. Universidad del Pacífico, Quito, Ecuador.
- Mantilla, A. & Rojas, M. (2019). Realidad de las estructuras organizacionales en el sector público ecuatoriano 2007-2016. *Ciencias Administrativas*, (13), 89-99.
- Meneses, J. & Rodríguez, D. (2011). *El cuestionario y la entrevista*. España: Universitat de Catalunya.
- Medina Merodio, J.; Pablos Heredero, C.; Jiménez Rodríguez, M.; Marcos Ortega, L.; Barchimo Plata, R.; Rodríguez García, D. & Gómez Aguado, D. (2014). Análisis de la satisfacción de cliente mediante el uso de cuestionarios con preguntas abiertas. *Dyna*, 81(188), 92-99.
- Montoya, P.; Beii Escamlila, N.; Bermúdez, N.; Burgos, F.; Fuentealba, M. & Padilla, A. (2017). Satisfacción Laboral y su Relación con el clima organizacional en Funcionarios de una Universidad Estatal Chilena. *Ciencia & trabajo*, 19(58), 7-13.
- Moreno, V. (2019). *Gestión de Recursos Humanos*. España: IC Editorial.
- Muñoz, M. (2018). Estudios Organizacionales Sobre la Universidad, Características y Frecuencia en su Investigación: Caso RVG. *Sapientia Organizacional*, 5(10), 184-209.
- Plácido, D. (2018). *Diagnóstico del Clima Organizacional del personal docente de tiempo completo de las licenciaturas de la Facultad de Contaduría y Administración campus Xalapa de la Universidad Veracruzana*. Tesis doctoral. Universidad Veracruzana, Veracruz, México.

- Rodas, A. (2016). *Diagnóstico del clima organizacional del personal administrativo de la Universidad Católica de Cuenca*. Tesis de maestría. Dirección de Posgrado, Universidad Católica de Cuenca, Cuenca, Ecuador.
- Sebastiá, J. M. (1987). ¿Qué se pretende en los laboratorios de física universitaria? *Enseñanza de las ciencias: revista de investigación y experiencias didácticas*, 5(3), 196-204.
- Torres, M. & Paz, K. (2015). Métodos de recolección de datos para una investigación. *Boletín electrónico de la Universidad Rafael Landívar de la Facultad de Ingeniería*, (3), 1-21.
- Vásquez, R.; Mejía de León, Y.; Rodríguez, B. & Ponce, M. (2015). Retención del Talento Humano en Pequeñas y Medianas Empresas: Evidencias de México. *Revista Global de Negocios*, 3(4), 59-67.
- Velázquez, R.; Marrero, C. & Ortega, L. (2009). La gestión del personal de apoyo en las organizaciones. *Contribuciones a la economía*, (2009-11), 1-9.