

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS



TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE
ESMERALDAS (PUCESE)**

AUTOR:

Ing. Víctor Xavier Quiñónez Ku

TUTOR:

Ing. Juan Lascano Polo, MBA

Quito - Ecuador

2013

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación, nombrado por la Comisión Académica de Posgrados de la Universidad Tecnológica Israel certifico:

Que el Trabajo de Investigación “El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas (PUCESE)”, presentado por el Maestrante Víctor Xavier Quiñonez Ku, estudiante del programa de Maestría en Administración y Dirección de Empresas Décima Promoción MBA 10B, reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del Tribunal de Grado que la Comisión Académica de Posgrados designe.

Quito, diciembre 2013

TUTOR

Ing. Juan Lascano Polo, MBA

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

El abajo firmante, en calidad de estudiante de la Maestría en Administración y Dirección de Empresas Décima Promoción MBA 10B, declaro que los contenidos de este Trabajo de Graduación, requisito previo a la obtención del Grado de Magister en Administración y Dirección de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

Quito, diciembre del 2013

Ing. Víctor Xavier Quiñonez Ku

CC: 0801628207

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los miembros del Tribunal de Grado, designado por la Comisión Académica de Posgrados, aprueban la tesis de graduación de acuerdo con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Tecnológica “ISRAEL” para títulos de posgrados.

Quito, diciembre del 2013

Para constancia firman:

TRIBUNAL DE GRADO

PRESIDENTE

MIEMBRO 1

MIEMBRO 2

AGRADECIMIENTO

Gracias a mi querida Universidad Tecnológica Israel y a todos los docentes que me han impartido sus conocimientos y experiencias durante el desarrollo de mi carrera de pregrado y ahora en la de postgrado, para llegar a ser un digno profesional del país.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas por todo el apoyo brindado, al permitirme realizar este proyecto en sus instalaciones, en especial a la Ing. Marjorie Segovia Aguilar, Directora Administrativa y de Recursos Humanos.

Un agradecimiento especial a todas esas personas que de una u otra manera me ayudaron a lograr este objetivo en mi vida, de todo corazón muchas gracias.

Y finalmente agradezco a mi tutor el Ing. Juan Lascano Polo, MBA., quién a pesar de la distancia, ha sabido conducir el desarrollo de mi tesis de la mejor manera.

Gracias

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis a mi Dios por darme salud y vida para cumplir todas las metas y objetivos propuestos.

A mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento, depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad.

A mi esposa por su paciencia y comprensión, por sacrificar su tiempo para que yo pudiera cumplir con el mío.

Y a esas dos personitas que son el motor de mi existencia, mis hijos: Daniel y Estefanía, que los amo con mi vida.

Xavier Quiñonez Ku

ÍNDICE GENERAL

A. PRELIMINARES

Portada.....	i
Aprobación tutor.....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Aprobación del tribunal de grado.....	iv
Agradecimiento.....	v
Dedicatoria.....	vi
Índice General.....	vii
Índice de tablas.....	xiii
Índices de gráficos.....	xv
Resumen ejecutivo.....	xvii
Abstract.....	xviii

B. CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
1. CAPÍTULO I METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.1 Planteamiento del problema	3
1.2 Formulación del problema.....	5
1.3 Sistematización del problema.....	5
1.4 Objetivos de la investigación	5
1.4.1 Objetivo general	5

1.4.2	Objetivos específicos	6
1.5	Justificación de la investigación	6
1.5.1	Justificación teórica:.....	6
1.5.2	Justificación metodológica:.....	6
1.5.3	Justificación práctica:.....	6
1.6	Hipótesis	7
2.	CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	8
2.1	PUCECE.....	8
2.1.1	Historia de la PUCESE	8
2.1.2	Misión y Visión.....	9
2.1.3	Valores	9
2.1.4	Organigrama Estructural de la PUCESE.....	10
2.1.5	Dirección Administrativa y de Recursos Humanos de la PUCESE	10
2.2	Gestión del talento humano	10
2.2.1	Administración del talento humano	11
2.2.2	Talento humano.....	11
2.2.3	Importancia de la administración del talento humano	12
2.3	Cultura Organizacional.....	13
2.3.1	Medición de la cultura organizacional	13
2.4	Desarrollo Organizacional.....	14
2.4.1	Importancia del desarrollo organizacional	14

2.4.2	Características del desarrollo organizacional.....	14
2.5	Comportamiento organizacional	15
2.6	Desempeño Laboral.....	15
2.6.1	Factores que afectan al desempeño laboral.....	15
2.6.2	La motivación y su influencia en el desempeño laboral	16
2.6.3	Técnicas sobre la motivación.....	17
2.7	Clima organizacional.....	18
2.7.1	Importancia del Clima Organizacional	19
2.7.2	Clima Organizacional y pautas para la motivación laboral	20
2.7.3	Factores esenciales para crear un buen clima organizacional.....	22
2.7.4	Instrumentos para medir el clima organizacional	25
3.	CAPÍTULO III METODOLOGÍA DEL DESARROLLO DE LA TESIS.....	27
3.1	Enfoque de la investigación	27
3.2	Tipo de investigación	27
3.2.1	Investigación exploratoria.....	27
3.2.2	Investigación descriptiva.....	27
3.3	Población y muestra	28
3.3.1	Población.....	28
3.3.2	Muestra.....	28
3.4	Métodos utilizados	29
3.4.1	Método de observación	29

3.4.2	Método inductivo	29
3.4.3	Método deductivo.....	29
3.5	Fuentes y técnicas para la recolección de la información.	29
3.5.1	Fuentes secundarias.....	29
3.5.2	Fuentes primarias	30
3.6	Tratamiento de la información	31
4.	CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	32
4.1	Información General.....	32
4.1.1	Género	32
4.1.2	Edades	33
4.1.3	Nivel de estudios	34
4.1.4	Años de servicio.....	35
4.1.5	Estado civil.....	36
4.1.6	Cargo que desempeña en la institución	37
4.2	Evaluación por factores	38
4.2.1	Comunicación	38
4.2.2	Compensación y reconocimiento	39
4.2.3	Trabajo en equipo.....	40
4.2.4	Capacitación y desarrollo.....	41
4.2.5	Equidad y género.....	42
4.2.6	Motivación y expectativas.....	43

4.2.7	Balance trabajo - familia	44
4.2.8	Remuneración	45
4.2.9	Condiciones del trabajo.....	46
4.2.10	Estilo de dirección.....	47
4.2.11	Imagen de la institución	49
4.2.12	Liderazgo.....	50
4.2.13	Normatividad y procesos.....	51
4.2.14	Mejora y cambio	52
4.2.15	Creatividad e iniciativa	53
4.2.16	Relaciones interpersonales	54
4.3	Resumen del clima organizacional por factores.....	55
4.4	Evaluación del desempeño laboral	56
4.4.1	¿Con relación a la encuesta realizada para medir el clima organizacional, cómo calificaría su desempeño laboral en la PUCESE?.....	56
4.4.2	¿Cree Usted que un mejoramiento en el clima organizacional de la PUCESE incidirá de manera positiva en su desempeño laboral?.....	58
4.5	Resumen del clima organizacional por pregunta y por factor.....	59
4.6	Comentarios, sugerencias y observaciones realizadas por el personal que trabaja en la PUCESE	63
5.	PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	72
5.1	Generalidades	72
5.2	Objetivos de la propuesta	72

5.2.1	Objetivo general	72
5.2.2	Objetivos específicos	72
5.3	Justificación de la propuesta.....	73
5.4	Desarrollo de la propuesta de mejora	73
5.4.1	Responsables	73
5.4.2	Descripción de proyectos	74
5.4.3	Costo total de proyectos	94
5.5	Consecuencias de no implementar la propuesta	94
6.	CONCLUSIONES	96
7.	RECOMENDACIONES.....	97
8.	Referencias.....	98
9.	ANEXOS	99
9.1	ANEXO 1	99
9.2	ANEXO 2	100
9.3	ANEXO 3	101
9.4	ANEXO 4.....	110

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población y muestra	28
Tabla 2. Factores a evaluar.....	30
Tabla 3. Género	32
Tabla 4. Edades	33
Tabla 5. Nivel de estudios.....	34
Tabla 6. Años de servicio.....	35
Tabla 7. Estado civil.....	36
Tabla 8. Cargo que desempeña en la institución.....	37
Tabla 9. Indicadores de medición	38
Tabla 10. Comunicación	38
Tabla 11. Compensación y reconocimiento	39
Tabla 12. Trabajo en equipo.....	40
Tabla 13. Capacitación y desarrollo.....	41
Tabla 14. Equidad y género	42
Tabla 15. Motivación y expectativas	43
Tabla 16. Balance trabajo - familia	44
Tabla 17. Remuneración	45
Tabla 18. Condiciones del trabajo.....	46
Tabla 19. Estilo de dirección.....	47
Tabla 20. Imagen de la institución	49

Tabla 21. Liderazgo	50
Tabla 22. Normatividad y procesos	51
Tabla 23. Mejora y cambio	52
Tabla 24. Creatividad e iniciativa	53
Tabla 25. Relaciones interpersonales	54
Tabla 26. Resumen del clima organizacional por factores	55
Tabla 27. Calificación del desempeño laboral en la PUCESE.....	56
Tabla 28. Clima y desempeño laboral.....	58
Tabla 29. Resumen el clima organizacional por pregunta y por factor	59
Tabla 30. Comentarios, sugerencias y observaciones realizadas por el personal que trabaja en la PUCESE.....	63
Tabla 31. Costo total de proyectos	94

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Género.....	32
Gráfico 2. Edades	33
Gráfico 3. Nivel de estudios.....	34
Gráfico 4. Años de servicio.....	35
Gráfico 5. Estado civil.....	36
Gráfico 6. Cargo que desempeña en la institución.....	37
Gráfico 7. Comunicación	39
Gráfico 8. Compensación y reconocimiento	40
Gráfico 9. Trabajo en equipo	41
Gráfico 10. Capacitación y desarrollo.....	42
Gráfico 11. Equidad y género	43
Gráfico 12. Motivación y expectativas	44
Gráfico 13. Balance trabajo - familia.....	45
Gráfico 14. Remuneración	46
Gráfico 15. Condiciones del trabajo.....	47
Gráfico 16. Estilo de dirección	48
Gráfico 17. Imagen de la institución.....	49
Gráfico 18. Liderazgo	50
Gráfico 19. Normatividad y procesos	51
Gráfico 20. Mejora y cambio	52

Gráfico 21. Creatividad e iniciativa	53
Gráfico 22. Relaciones interpersonales.....	54
Gráfico 23. Resumen del clima organizacional por factores	56
Gráfico 24. Calificación del desempeño laboral en la PUCESE	57
Gráfico 25. Clima y desempeño laboral.....	58
Gráfico 26. Árbol de problemas.....	99
Gráfico 27. Organigrama estructural de la PUCESE.....	100

RESUMEN EJECUTIVO

El funcionamiento armónico de una institución, específicamente de una Universidad, requiere de un clima organizacional propicio, donde se provea a los directivos, docentes, personal administrativo y de servicios de un agradable ambiente de trabajo. Es por esta razón, que con el presente trabajo de investigación, se quiere brindar diferentes opciones de mejora del clima organizacional, que es el medio en el cual los trabajadores se desenvuelven todos los días en su lugar de trabajo, para motivarlos a realizar sus actividades más eficientes. Se procede a detallar todos los aspectos que tienen relación al clima organizacional y al desempeño laboral de los trabajadores de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas (PUCESE), con el objetivo de realizar un análisis y proponer un plan de mejoras, que sirvan de guía a los directivos de la Universidad, para fomentar un ambiente laboral motivador y agradable para sus trabajadores e incrementar su desempeño laboral.

La comunicación, los métodos de compensación y reconocimiento, el trabajo en equipo, los planes de capacitación y desarrollo, la equidad y género, la motivación, el balance trabajo – familia, la remuneración, las condiciones del trabajo, los estilos de dirección, la imagen de la institución, los estilos de liderazgo, la normatividad y procesos, la mejora y cambio, la creatividad e iniciativa y las buenas relaciones interpersonales forman parte del clima organizacional de la institución. Estos factores impulsan al trabajador a desempeñar un buen trabajo y son los que se analizarán en la ejecución de este proyecto.

El proporcionar a la Universidad una herramienta útil como lo es un Plan de Mejoras, le permitirá incrementar el desempeño de los trabajadores ya que se describirán actividades destinadas a mejorar el clima organizacional el cual tiene incidencia directa en las percepciones del personal que labora en la institución, lo que los incita a trabajar mucho mejor.

Palabras Claves: Clima organizacional, satisfacción laboral, motivación, conflicto laboral, desempeño laboral, talento humano.

ABSTRACT

The smooth functioning of an institution, a university specifically requires a conducive organizational climate, which is provided to managers, faculty, staff and service for a pleasant working environment. It is for this reason that this research work is to provide different options to improve the organizational climate is the environment in which workers operate every day in their workplace, to encourage them to carry out their activities more efficient. It proceeds to detail all aspects relating to organizational climate and work performance of employees of the Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas (PUCESE), with the goal of analysis and propose an improvement plan to serve as guide to the management of the University , to foster a motivating and enjoyable working environment for their employees and increase their job performance .In the first chapter we defined the problem under study, which was the reason for this investigation. We determined the relationship between organizational climate and job performance of employees, which allowed us to know the reality of the University, guiding the research on the analysis of possible ways to improve the work environment of the institution.

Communication, methods of compensation and recognition, teamwork, training plans and development, and gender equity, motivation, balance work - family, remuneration, working conditions, leadership styles, the image of the institution, leadership styles, regulations and processes, improvement and change, creativity and initiative and good interpersonal relations are part of the organizational climate of the institution. These factors drive the worker to perform a good job and are to be tested in the execution of this project.

The University provide a useful tool as it is an improvement plan, you will increase the performance of workers as they describe activities to improve organizational climate which has direct impact on the perceptions of staff working in the institution, which encourages them to work much better.

Keywords: Organizational climate, job satisfaction, motivation, labor dispute, work performance, human talent.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo describe un análisis de todos los aspectos relacionados al clima organizacional y al desempeño laboral de las personas que laboran en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas (PUCESE), con el propósito de proponer un plan de mejora, que permita servir de guía a los directivos y autoridades de la Universidad, para fomentar un clima laboral agradable y motivador para sus empleados, y de esta manera incrementar su desempeño laboral.

En el primer capítulo se definió el problema objeto de estudio, que definió la razón de ser de esta tesis. Se determinó la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores, lo cual permitió conocer la realidad de la Universidad y así guiar el trabajo de investigación hacia el análisis de posibles alternativas para mejorar el ambiente laboral de la institución.

En el segundo capítulo, se fundamenta teóricamente la importancia del clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de la PUCESE, cuya información sirvió de sustento para el desarrollo de la propuesta.

En el tercer capítulo se planteó la metodología de la investigación realizada, así como las fuentes y técnicas para la recolección de la información, para a través de estos datos, evidenciar tentativas de solución a los problemas presentados, que permitirán conseguir buenos resultados en beneficio de la Universidad.

En el cuarto capítulo, correspondiente al análisis e interpretación de resultados, se analizaron los factores que permitieron evaluar el clima organizacional de la PUCESE, y si estos afectan el desempeño laboral según el criterio de los trabajadores.

En el quinto capítulo, se detalla la propuesta que consiste en el Plan de Mejora del Clima Organizacional para incrementar el desempeño laboral de los trabajadores de la PUCESE, con su respectivo proceso de elaboración y a su vez las acciones,

responsables, indicadores, recursos, plazo y presupuesto que permitirán la implementación del mismo como una herramienta de gestión empresarial.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones producto del análisis general de todo trabajo.

CAPÍTULO I

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas (PUCESE), es una comunidad de educación superior, cuyo propósito sustantivo es la formación integral de profesionales con excelencia académica, conciencia social y compromiso.

El personal académico y de gestión, administración y servicios de la Universidad, en sus diversas categorías y dedicaciones, presenta una serie de características y de problemas comunes, a pesar de existir grados diversos de especificidad.

Actualmente en la Universidad se evidencia una problemática en las relaciones laborales que genera falta de compromiso y desarrollo de las habilidades y destrezas del talento humano, dando lugar a un pésimo clima organizacional y por ende a un bajo rendimiento del personal, originando el poco aprovechamiento de los recursos empresariales, lo cual limita el acceso a niveles óptimos de productividad.

Si el clima organizacional de la Universidad no mejora, se podrían presentar una serie de problemas, entre los cuales podemos destacar:

- Poco compromiso organizacional.
- El incumplimiento de metas organizacionales.
- Falta de trabajo en equipo.
- Comunicación deficiente entre directivos y trabajadores, lo cual distorsiona la información en la empresa.
- Desmotivación del personal que genera en algunos de los casos abandono del puesto de trabajo.
- Deficiente desempeño laboral.
- Resultados laborales y personales insatisfactorios al no contar con un eficiente diseño de las tareas.

El siguiente árbol de problemas resume la problemática existente en la PUCESE.
(Ver Anexo No 1)

En la actualidad, en las empresas e instituciones de élite, el clima organizacional es considerado un aspecto muy importante para alcanzar altos niveles de eficiencia y eficacia organizacional, ya que ejerce influencia directa en el desempeño laboral de los trabajadores y se refleja en los resultados organizacionales. Medir el clima organizacional brinda a las empresas indicadores que permitirá proponer planes de acción para robustecer las condiciones para el desempeño y dinámica organizacional, fuente del éxito de la empresa y de sus empleados.

Hoy en día es fundamental que las empresas se preocupen por conocer qué es lo que motiva a sus empleados a dar lo mejor de sí en sus actividades laborales, analizando el clima organizacional; ya que el comportamiento de los trabajadores trae como consecuencia que se origine un ambiente que afectará tanto a los empleados como a los objetivos de la misma empresa.

Es importante considerar que gran parte de la vida laboral de una persona, se desarrolla en una empresa, y es de interés interrelacionar conceptos de calidad de vida o calidad del empleo con los factores inherentes al ambiente y clima organizacional.

El ambiente laboral ejerce una gran influencia en la conducta y comportamiento de los miembros de la organización, es así que el clima organizacional determina la forma en que el trabajador percibe el trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

El talento humano es hoy en día lo más valioso dentro de una organización y no cabe duda de que muchos trabajadores se sienten insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional existente en un momento específico de su vida y esto ha generado una preocupación para muchos gerentes o directivos. De no existir un eficiente clima organizacional, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

La PUCESE, debe implementar un plan de mejora que le permita reforzar el liderazgo, el trabajo en equipo, los estilos de comunicación y los incentivos que se deberían aplicar a los miembros de la Universidad que tienen un gran desempeño laboral y así mantener un ambiente de trabajo motivador; esto beneficiará notablemente a la Universidad para alcanzar sus metas y objetivos para incrementar su productividad y volverse altamente competitiva en el desarrollo de la educación superior en la Provincia de Esmeraldas, así como también para mejorar sus relaciones con los empleados, personal docente y administrativo, encaminándolos a que sean más eficaces y capacitados para desenvolverse adecuadamente en sus puestos de trabajo y así satisfacer las necesidades y superar las expectativas de los estudiantes.

1.2 Formulación del problema

¿Cómo incide el clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas (PUCESE)?

1.3 Sistematización del problema

- ¿Cuál es la situación actual del clima organizacional en la PUCESE?
- ¿De qué manera se ve afectado el desempeño laboral de los trabajadores de la PUCESE al no contar con un clima organizacional favorable?
- ¿Cuáles serían las estrategias a tomar para mejorar el clima organizacional que permita incrementar el desempeño laboral de los trabajadores de la PUCESE?

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

Determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas (PUCESE).

1.4.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual del clima organizacional de la PUCESE.
- Analizar los factores negativos del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en la PUCESE.
- Establecer estrategias de mejora del clima organizacional para incrementar el desempeño laboral de los trabajadores de la PUCESE.

1.5 Justificación de la investigación

1.5.1 Justificación teórica:

Esta investigación busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de talento humano, proponer un plan de mejora, que sirva de guía a los directivos de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas (PUCESE) para fomentar un ambiente laboral grato, agradable y motivador para sus miembros, y así incrementar su desempeño laboral.

1.5.2 Justificación metodológica:

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio, se utilizará la investigación de campo, porque se mantendrá un contacto directo con los involucrados en el problema, que en este caso son los trabajadores de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas (PUCESE).

Se utilizará encuestas, entrevistas y cuestionarios para recolectar la información necesaria y suficiente y así conocer la realidad de la empresa y el problema objeto de estudio.

1.5.3 Justificación práctica:

Observamos por los motivos antes expuestos que el proponer un plan de mejora del clima organizacional para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas (PUCESE) es necesaria, ya que beneficiará notablemente a la organización para alcanzar sus metas y objetivos, para incrementar su productividad y volverse altamente

competitiva en el mercado en el que se desarrolla, así como también para mejorar sus relaciones con los empleados, encaminándolos a que sean más eficaces y capacitados para desenvolverse adecuadamente en sus puestos de trabajo y así satisfacer las necesidades y superar las expectativas de sus clientes.

1.6 Hipótesis

El mejoramiento del clima organizacional, incrementa el desempeño laboral de los trabajadores de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas (PUCESE).

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 PUCECE

2.1.1 Historia de la PUCESE

El Monseñor Ángel Barbisotti, quién fue Obispo de Esmeraldas, fue el mentalizador de crear La Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas (PUCESE), pero fue su sucesor Monseñor Enrique Bartolucci quién se entusiasmó por la idea de su predecesor, de una propuesta por parte de la Iglesia de Esmeraldas de incorporar la educación superior a la juventud esmeraldeña.

Esta opción era la creación de una universidad, que iniciaría con una Facultad de Pedagogía. La Conferencia Episcopal Ecuatoriana, entrega al Vicariato de Esmeraldas el Instituto Normal Superior No. 8, que fue cedido a la Iglesia por el Gobierno de ese entonces. La idea del Instituto generaba poca incertidumbre para la creación de la Universidad.

Existieron varias reuniones con el equipo de la Conferencia Episcopal Ecuatoriana; en donde nació el diálogo con el Rector de la PUCE (Matriz), hasta que en julio de 1980, el Obispo de la Provincia de Esmeraldas Monseñor Enrique Bartolucci, presenta oficialmente al Rector de la PUCE en Quito, el pedido de la creación de la Sede.

El Vicariato de Esmeraldas presenta toda la documentación respectiva al Rector de la PUCE y es el 31 de octubre de 1980, que el Consejo Superior diera su aprobación y autorizara la creación de la Sede de Esmeraldas.

En 1981, específicamente en el mes de mayo, se dio inicio de manera oficial a las clases en la Facultad de Pedagogía, hoy de Educación, de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas (PUCESE). Fue la primera unidad académica con una especialidad, Educación Primaria.

Y es de esta manera, oficialmente, el 5 de junio de 1981 se inaugura el primer año académico de la Sede. En la inauguración se contó con la presencia del Canciller de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y demás autoridades de Quito y del Vicariato Apostólico de Esmeraldas.

2.1.2 Misión y Visión

2.1.2.1 Misión

Formar continua, personalizada e integralmente a seres humanos con sentido emprendedor social, ético, crítico y autocrítico, a la luz del evangelio, capaces de liderar y generar transformaciones en orden a una provincia solidaria, justa, pacífica y que respeta la biodiversidad, desarrollando propuestas científicas, innovadoras y sostenibles (PUCESE, 2013).

2.1.2.2 Visión

La PUCESE será una institución educativa en búsqueda permanente de la excelencia académica, con carreras acreditadas, apoyada en la estructura de trabajo por áreas de conocimiento; estrechamente vinculada a organizaciones de los sectores educativos, productivos, de salud y medioambientales de Esmeraldas, como provincia costera; participando en redes de investigación, intercambio y formación de estudiantes y docentes con instituciones de educación superior nacionales e internacionales, a través de trabajo cooperativo en propuestas de transformación social (PUCESE, 2013).

2.1.3 Valores

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas (PUCESE) es una comunidad de educación superior, y su propósito es la formación integral de profesionales con conciencia social, compromiso humano y excelencia académica, siguiendo los valores del evangelio.

Los principales valores de la PUCESE son:

- Armonía
- Justicia
- Solidaridad
- Dignidad

- Conciencia y responsabilidad social
- Servicio
- Respeto
- Capacidad crítica y autocrítica
- Iniciativa
- Trabajo en equipo
- Equidad
- Libertad
- Resiliencia

2.1.4 Organigrama Estructural de la PUCESE

(Ver Anexo No 2)

2.1.5 Dirección Administrativa y de Recursos Humanos de la PUCESE

La Dirección Administrativa y de Recursos Humanos de la PUCESE, está a cargo de la Ingeniera Marjorie Segovia Aguilar. Las principales funciones que cumple este departamento son:

- Reclutamiento y selección del personal administrativo y de servicios de la PUCESE.
- Clasificación y valoración de puestos.
- Capacitación y desarrollo del personal administrativo.
- Elaboración de contratos y nombramientos.
- Elaboración de nóminas de pago.
- Evaluación del desempeño del personal administrativo y de servicios.
- Auditorías laborales.
- Análisis de puestos.

2.2 Gestión del talento humano

La gestión de talento humano se la define como la función que permite que los gerentes puedan reclutar, capacitar, motivar y desarrollar al personal de una

organización, así como también estimular, descubrir su potencial oculto, ofrecer paquetes de compensación, que se hagan extensivos al bienestar de la familia y sobretodo mantener una relación agradable que propicie el buen rendimiento y la disciplina dentro de la empresa.

Según Chuquisengo (2008):

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal.

Las personas deben ser concebidas como el activo más importante en las organizaciones.

2.2.1 Administración del talento humano

La administración del Talento Humano consiste en: planear, coordinar, organizar, desarrollar, así como también controlar el desempeño eficiente del personal que permita a los trabajadores alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.

2.2.2 Talento humano

Según Chuquisengo (2008):

Las viejas definiciones que usan el término Recurso Humano, se basan en la concepción de un hombre como un “sustituible” engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de “indispensable” para lograr el éxito de una organización.

El término Recurso Humano define a las personas como un instrumento sin tener en cuenta que este es el principal capital de toda empresa, el cual posee características y habilidades que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo tanto hoy en día se utiliza el término Talento Humano.

Toma mucho tiempo reclutar, capacitar y desarrollar al personal indispensable para la conformación de grupos de trabajos competitivos, por esta razón las empresas y organizaciones están empezando a determinar al talento humano como

su capital más importante y la correcta administración de estos como una de sus tareas más decisivas.

Werther & Davis (2008) explica:

El Talento Humano consta de habilidades y destrezas que las personas adquieren en el transcurso de su vida, a través de estudios formales, como las escuelas, o por conocimientos informales, que da la experiencia; es un factor económico primario y es el mayor tesoro que tienen las organizaciones. El valor del talento o capital humano de la organización determina el grado de éxito de ésta (p.10).

El talento humano es el recurso más importante existente en una empresa y por lo tanto hay que darle la importancia que se merece.

2.2.3 Importancia de la administración del talento humano

En la actualidad es muy común que trabajadores estén inconformes e incluso insatisfechos con el empleo actual o peor aún con el clima organizacional que impera en un momento determinado y esto se ha convertido en una preocupación para muchos directivos y líderes empresariales.

Los directivos y líderes de las empresas, deben utilizar técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo.

Según Chuquisengo (2008):

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos.

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización.

2.3 Cultura Organizacional

“La cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento” (Mora Vanegas, 2009).

La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas.

Según Jiménez Lemus (2011):

El Clima Organizacional guarda una relación directa en la determinación de la Cultura Organizacional de la empresa, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de la organización.

Las organizaciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia; pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se las considera como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia. Todo esto está relacionado con la cultura.

2.3.1 Medición de la cultura organizacional

Según Mora Vanegas (2009):

La identificación de la cultura es algo muy importante tanto para el administrador de una organización como para recursos humanos, para que actúen de forma consistente en la organización, trabajando en sentido de promover cambios propiciadores de mejoras. Un estudio de cultura permite comprender las relaciones de poder, las reglas no escritas, lo que es tenido como verdad, etc. En este sentido aclara una serie de comportamientos considerados aparentemente inteligibles, permitiendo un planeamiento de la actuación coherente con la realidad de organización.

Para la medición de la cultura organizacional se puede recurrir a entrevistas y cuestionarios con el objeto de esclarecer los valores y creencias; evaluar las declaraciones de la filosofía corporativa y proporcionar ideas sobre la cultura adoptada en proceso.

2.4 Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional es parte fundamental de la gestión del cambio en las empresas, ya que son cambiantes las empresas, los procesos, los entornos, la tecnología y las formas de trabajar. Todo cambio impacta el trabajo que se realiza en las empresas y el desarrollo organizacional debe medir dichos impactos y responder a ellos dentro de la misión, visión y los valores de toda empresa.

El Desarrollo Organizacional es el instrumento por excelencia para generar el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional. Esta es una condición indispensable en el mundo empresarial actual.

2.4.1 Importancia del desarrollo organizacional

- Ayudar al talento humano de la organización a realizar sus actividades eficientemente.
- Proveer las herramientas necesarias para ayudar a los trabajadores a establecer relaciones interpersonales más efectivas.
- Mostrar al personal cómo trabajar con otros en el diagnóstico de problemas complejos para buscar soluciones apropiadas.
- Ayudar a las organizaciones a estar acordes a los cambios que suceden en el mundo.

2.4.2 Características del desarrollo organizacional

- Estrategia educativa planeada.
- El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer.
- Se fundamenta en el comportamiento de las personas.
- Los agentes de cambio o consultores son externos.
- Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.
- Se concentra en la solución de problemas
- Depende de la retroalimentación que se reciba como base para sustentar las decisiones.

2.5 Comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional se refiere a la forma en la que las personas actúan dentro de las organizaciones. Es una herramienta que ayuda a comprender de mejor manera la conducta de las personas en las empresas.

En el comportamiento organizacional hay que destacar a las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente. Cuando se aprovecha estos elementos, toda organización puede lograr el éxito.

2.6 Desempeño Laboral

La forma en que los empleados realizan sus actividades en el trabajo se le conoce como desempeño laboral.

Al desempeño laboral se lo evalúa en el momento de las revisiones de su rendimiento, a través de las cuales los empleadores toman en cuenta factores tales como las habilidades organizativas, la productividad, la capacidad de liderazgo y la gestión del tiempo para analizar a cada empleado de forma individual.

Es sugerencia realizar las revisiones correspondientes al rendimiento laboral cada año para determinar que se eleve la elegibilidad de un empleado y decidir si es apto o no para ser promovido o incluso pensar en prescindir de sus servicios.

El comportamiento de los trabajadores, los resultados obtenidos en su gestión y la motivación influyen de gran manera en su desempeño laboral. Cuanto mayor es la motivación, mejor será el desempeño de los trabajadores y con ello se mejorará la productividad en la empresa.

2.6.1 Factores que afectan al desempeño laboral

Según WorkMeter (2012) establece que:

Para un buen desempeño laboral es muy importante que los trabajadores conozcan claramente:

- Cuáles son sus funciones o tareas específicas dentro de la organización.

- Cuáles son los procedimientos que se deben seguir.
- Qué políticas debe respetar.
- Cuáles son los objetivos que deben cumplir.

2.6.1.1 Factores internos y externos que influyen en el desempeño laboral

Para evaluar el desempeño laboral, hay que tomar en cuenta diferentes factores internos y externos. Los que se pueden destacar son:

2.6.1.1.1 Factores internos:

- Cultura organizacional
- Liderazgo de la dirección
- Estructura organizacional

2.6.1.1.2 Factores externos:

- Factores personales y familiares de los empleados
- Factores ambientales o higiénicos.

2.6.2 La motivación y su influencia en el desempeño laboral

La falta de motivación afecta el desempeño laboral de los trabajadores. La productividad de una empresa depende del buen rendimiento que tenga su talento humano.

Si el trabajador se encuentra bien en el aspecto personal, mayor será su productividad y rendimiento en su trabajo lo que beneficiará a la empresa. Por todo esto es importante implementar políticas claras y efectivas de motivación laboral entre los empleados.

Según WorkMeter (2012):

La motivación está presente en todos los aspectos de la vida y las personas necesitan ser apreciadas y valoradas, que los esfuerzos sean reconocidos. Muchas veces las organizaciones creen que el reconocimiento monetario es lo más importante y se equivocan; existen otros puntos de vista con el cual motivar a los trabajadores.

Entre los principales factores que afectan a la motivación destacarían:

- Adecuación / ambiente de trabajo
- Establecimiento de objetivos
- Reconocimiento del trabajo
- La participación del empleado
- La formación y desarrollo profesional

2.6.3 Técnicas sobre la motivación

Las técnicas de motivación laboral que la empresa debe tener en cuenta para fomentar la motivación de sus trabajadores son de carácter permanente o puntual.

2.6.3.1 Técnicas de carácter permanente:

- Ubicación acertada: ubicar a los trabajadores en los puestos correspondientes según su perfil, que ha de ser analizado de forma previa.
- Adecuación del trabajador a su puesto: es muy importante sentirse cómodo en el lugar de trabajo ya que cuando esto sucede, las posibilidades de desempeñar un buen rendimiento laboral aumentan.
- Inducción: esta técnica facilita la correcta incorporación de una persona a la organización. Es de sencilla aplicación ya que se basa en suministrar a cada nuevo empleado la información necesaria sobre las políticas, normas y funcionamiento, así como las expectativas sobre su desempeño en la empresa.
- Metas: consiste en garantizar que todo el equipo conoce las metas de la organización para un período determinado. Éstas deben estar planteadas para que constituyan oportunidades y retos, lo que las hace mucho más atractivas, consiguiendo una mayor implicación por parte de todos los niveles de la plantilla.
- Establecimiento de objetivos: las personas necesitan objetivos hacia los que orientar los esfuerzos. El establecimiento de objetivos es una buena técnica para motivar a los empleados, ya que se establecen objetivos que se deben desarrollar en un período de tiempo, tras el cual el trabajador se sentirá satisfecho de haber cumplido estos objetivos y retos.

- Reconocimiento: son las acciones necesarias para poner en evidencia el buen desempeño de los trabajadores, que permitirá elevar la satisfacción personal y reafirmar la confianza en sus capacidades y habilidades.
- Participación: se puede promover a través de consulta de opiniones y sugerencias, asignación de responsabilidades, instrumentos y mecanismos para evaluar las tareas, actividades y todas las acciones que estimulen la iniciativa personal y la creatividad.
- Evaluaciones periódicas y oportunas: a través de las evaluaciones se busca conocer y mejorar el rendimiento personal de cada trabajador.

2.6.3.2 Técnicas puntuales:

- Oportunidades de formación: permiten al personal adquirir conocimientos y mantenerse actualizados, mejorando y enriqueciendo su experiencia y el resultado de sus tareas.
- Talleres y reuniones: son espacios que sirven para practicar una serie de dinámicas, las cuales son diseñadas por expertos, para orientar a los trabajadores hacia el desarrollo y crecimiento personal.

2.7 Clima organizacional

Según Jiménez Lemus (2011):

Entendemos bien el concepto de clima organizacional y de manera genérica lo identificamos como el ambiente que se vive en la empresa en un momento determinado; en donde puede resultar agradable o desagradable trabajar; o bien como la calidad o propiedad del ambiente general, que perciben o experimentan los miembros de la organización, las que pueden ser de orden interno o externo y que influyen en su comportamiento.

Un ambiente laboral ameno, con una cultura empresarial que promueva el sentido de pertenencia y el compromiso con las tareas, será siempre una ventaja competitiva para las empresas, ya que la calidad, la productividad y el mejor desempeño de los trabajadores, tiene una relación directa con el ambiente que gira a su alrededor.

Para las empresas es muy importante medir y conocer el clima organizacional de su entorno, ya que esto puede impactar significativamente los resultados de su gestión.

Para medir el clima organizacional se suelen usar encuestas que se las realiza a los trabajadores de una empresa, o si se lo requiere de algún área en específico dentro de la misma empresa.

Existen varios instrumentos, metodologías y encuestas que ayudan a medir el clima organizacional y en su gran mayoría concuerdan con la necesidad de medir las variables o propiedades en dos partes:

- el clima organizacional existente en la actualidad
- el clima organizacional como debería ser.

Las dos formas de medición son importantes para diagnosticar problemas institucionales, que más adelante pueden ser explorados y corregidos.

A la hora de medir el clima organizacional, encontramos algunas de las variables que han demostrado hacer una importante diferencia en los resultados de una empresa, incluyen responsabilidad, forma de recompensar, flexibilidad, claridad, estándares y compromiso de equipo.

2.7.1 Importancia del Clima Organizacional

El Clima Organizacional es importante porque nos refleja las actitudes, creencias y valores de los trabajadores, y a su vez es de gran importancia para un gerente, jefe o director porque puede analizar y diagnosticar el clima de su organización.

Las principales razones por lo cual el clima organizacional es importante son:

- Evaluar las causas de conflictos, de insatisfacción o de estrés que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.

- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

2.7.2 *Clima Organizacional y pautas para la motivación laboral*

Según WorkMeter (2012):

Pueden diferenciarse dos tendencias generales antagónicas del clima motivacional:

- **Clima motivacional de implicación en la maestría:** Este clima fomenta en los trabajadores el deseo de aprender, de esforzarse y de cooperar con sus compañeros. Además, propicia actitudes más positivas hacia el grupo, mayor implicación en los objetivos organizacionales y la creencia de que el esfuerzo conducirá al éxito.
- **Clima motivacional de implicación en el ego:** Este clima fomenta la rivalidad intergrupala y el individualismo, merma la motivación hacia la cooperación e incrementa un tipo de orientación hacia el resultado.

La motivación en el trabajo, es algo que debe practicarse y perfeccionarse día a día; sin embargo, para impulsar y favorecer un buen clima organizacional, se sugiere seguir una serie de pasos, como son:

- Distinguir qué es la motivación.

Suele confundirse a la motivación con la activación emocional (increpación, gritos, presión), cuando es precisamente lo contrario.

- Confianza en el trabajo del grupo.

El reconocimiento ante la realización de un buen trabajo es muy relevante de cara a la motivación laboral ya que contribuye a crear un buen clima organizacional y fomenta la cohesión entre compañeros de trabajo.

- Escuchar al trabajador.

El buen líder, deja hablar y expresar al trabajador. Escuchar a una persona es una excelente manera de llegar a conocerla y respetarla, así como de ganarse su respeto.

- Conocer su propio trabajo.

El líder debe ser una persona conocedora de su propio trabajo y dispuesta a actualizar y ampliar sus conocimientos constantemente. El trabajar con personas bien preparadas es una gran motivación y minimiza los niveles de incertidumbre que se pueden producir en las empresas.

- Conocer el trabajo del empleado.

El líder debe conocer las tareas que desempeñan sus trabajadores, esto no quiere decir que tenga que ser especialista en todo, pero sí conocer los rasgos básicos de las tareas que se realizan.

- Evitar entrar al detalle profundo de las tareas encomendadas.

Permitir que los trabajadores tengan un cierto grado de iniciativa en las actividades que realizan. La autonomía en el trabajo incrementa la motivación laboral de quien realiza ese trabajo.

- Conocer a la persona.

El líder debe conocer a los miembros de su equipo de trabajo, saber de sus características laborales, de sus posibilidades, de sus capacidades y habilidades.

- Mantener la distancia óptima.

El líder debe conocer y tomar en consideración las características personales que son relevantes para el desarrollo del trabajo, pero es importante el encontrar la distancia perfecta de relación con cada persona: ni muy lejana ni muy cercana, sino más bien la adecuada para cada empleado y para cada situación.

- Respetar al trabajador.

Respetar las diferentes formas de comportamiento y pensamiento de cada trabajador es una condición necesaria para el buen funcionamiento del equipo de trabajo. El líder es quien debe empezar con el ejemplo en este

sentido. Si no existe el respeto entre las personas es poco probable que estén motivadas a trabajar en equipo.

- Criticar el comportamiento y no a las personas.

Es importante que la crítica debe ser al comportamiento concreto de la persona ya que este puede ser mejorado y no incurrir a la criticar a la persona. La crítica debe de ser constructiva y proporcionar al empleado una información de lo malo que ha hecho y de lo que debe hacer la próxima vez para mejorar su desempeño.

- Ser empático.

La empatía no es otra cosa más ponerse en el lugar del otro, para comprender mejor los sentimientos y las situaciones y necesidades particulares de la otra persona. Cabe recalcar que ser empático no quiere decir estar de acuerdo en todo, sino comprender la perspectiva ajena desde su posición, desde sus necesidades, desde sus sentimientos y desde sus circunstancias.

- Ser flexible.

El líder debe admitir que es posible que se produzcan cambios en sus planes. Los cambios no son malos si se efectúan en la dirección adecuada y se hacen con sentido.

2.7.3 Factores esenciales para crear un buen clima organizacional

El clima organizacional es ambiente físico y humano en el que se desarrolla el trabajo diario, así que este influye en la satisfacción del personal y por lo tanto en la productividad de cada uno de ellos.

El clima organizacional está relacionado con el "saber hacer" de los directivos, con los comportamientos de cada uno de los trabajadores, con su manera de relacionarse y de trabajar, con su interacción con la institución, con los equipos que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

El Clima Organizacional se puede medir a través de una gran variedad de factores, de los cuales se pueden destacar:

2.7.3.1 Comunicación

Se refiere a las actividades que están destinadas a administrar el flujo de información, si los cambios o planes importantes se comunican oportuna y adecuadamente.

2.7.3.2 Compensación y reconocimiento

Se refiere a la percepción de los trabajadores sobre la adecuación de la compensación y reconocimiento recibido por el trabajo bien hecho.

2.7.3.3 Trabajo en equipo

Evalúa si la Universidad busca promover el trabajo en equipo, si existe una buena relación entre compañeros, si se genera un ambiente de confianza, respeto y cooperación.

2.7.3.4 Capacitación y desarrollo

Evalúa si la Universidad realiza actividades para capacitar o desarrollar al personal, respondiendo a sus necesidades y buscar mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.

2.7.3.5 Equidad y género

Evalúa si en la Universidad existe la igualdad del hombre y la mujer en el desenvolvimiento de sus actividades laborales.

2.7.3.6 Motivación y expectativas

Es el proceso para estimular a los empleados para que realicen su trabajo, que los llevará a cumplir con la meta deseada.

2.7.3.7 Balance trabajo – familia

Evalúa si su trabajo ayuda a las personas a desarrollarse de acuerdo con sus capacidades, si es desafiante y si se puede equilibrar con la vida familiar, social y personal.

2.7.3.8 Remuneración

Se refiere a si la remuneración recibida por los trabajadores es una justa retribución por su trabajo.

2.7.3.9 Condiciones del Trabajo

Las condiciones de trabajo son un área interdisciplinaria relacionada con la seguridad, la salud y la calidad de vida en la Universidad.

2.7.3.10 Estilo de Dirección

Es la forma en la que la alta dirección guía y orienta las acciones de la Universidad hacia el cumplimiento de su misión, el estilo es propio y distingue por su competencia, integridad y responsabilidad pública.

2.7.3.11 Imagen de la institución

Se refiere a si las personas que integran la organización tienen una excelente imagen de la misma.

2.7.3.12 Liderazgo

Se refiere a si quienes tienen cargos administrativos o de dirección, en los diferentes niveles, son personas motivadas, receptivas, asequibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales.

2.7.3.13 Normatividad y procesos

Es la percepción de los empleados respecto énfasis que pone la empresa sobre las normas y procesos.

2.7.3.14 Mejora y cambio

Evalúa si los empleados proponen cambios para mejorar los servicios eficazmente.

2.7.3.15 Creatividad e Iniciativa

Evalúa si los empleados tienen la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje, apoyado en la autorresponsabilidad y la autodirección.

2.7.3.16 Relaciones interpersonales

Es la percepción que tienen los individuos de la Universidad respecto a la existencia de un buen ambiente de trabajo y de las buenas relaciones sociales que pueden existir entre pares como entre líderes y subordinados.

2.7.4 Instrumentos para medir el clima organizacional

Los instrumentos para la medición clima organizacional pueden ser:

2.7.4.1 La encuesta

La Encuesta de clima organizacional constituye el instrumento para medir la percepción sea positiva o negativa que tienen los empleados en relación a las condiciones que tengan en la institución para desempeñar su trabajo.

La encuesta se la realiza con el fin de anticipar o detectar problemas, posibles estados de conflicto interno y de preocupación, y así proponer acciones concretas para solucionar dichos problemas.

La encuesta debe ser formulada correctamente y aplicada de manera anónima. Es recomendable aplicarla al menos, a una muestra significativa de la población y se puede utilizar medios electrónicos que en la actualidad son muy fáciles de conseguir, o bien de manera física.

La encuesta debe ser fácil interpretación, con las respectivas indicaciones claras para el registro de la misma.

2.7.4.2 Sesiones Focus Group

Son reuniones con grupos de empleados, dirigidas por un experto que pueda plantear varios temas asociados al clima organizacional, y que los participantes puedan sentirse cómodos de opinar alrededor de estos temas.

La interpretación del experto es clave respecto a cómo las personas responden, que responde y cómo se comportan.

2.7.4.3 Buzones de opinión y sugerencias

Esta otra forma anónima para recopilar el punto de vista de los empleados.

Será clave que las personas vean que efectivamente las organizaciones le da el seguimiento del caso.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DEL DESARROLLO DE LA TESIS

3.1 Enfoque de la investigación

El presente trabajo permitió comprender y estudiar los factores y elementos que componen el clima organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas (PUCESE) y de esta forma analizar las causas que han contribuido al decremento del desempeño laboral de los trabajadores y así proponer herramientas que permitan dar solución al problema objeto de estudio.

Su aplicación se realizó desde la misma Universidad tanto para el mejoramiento del clima organizacional como para el incremento del desempeño laboral, puesto que mediante la observación directa se pudo aplicar medidas correctivas y medir los niveles de crecimiento empresarial, en cuanto al desempeño laboral se refiere.

3.2 Tipo de investigación

3.2.1 Investigación exploratoria

La investigación nos permitió tener una relación directa con la Universidad y a la vez un contacto directo con el personal que labora en la Institución y conocer las causas del clima organizacional existentes que están disminuyendo el desempeño laboral de los trabajadores de la PUCESE.

3.2.2 Investigación descriptiva

El describir situaciones y eventos es uno de los principales propósitos de esta tesis, es decir cómo es y cómo se manifiestan determinados fenómenos. También permitió diagnosticar, analizar, definir e interpretar en forma sistemática los hechos y características del clima organizacional de la PUCESE, además de describir los sucesos internos, en el cual la falta de un eficiente clima organizacional es visible en la escasa productividad del personal, de esta manera se especificaron las propiedades más importantes del problema.

La utilización de métodos descriptivos ayudó a la correcta obtención de información actual de la Universidad. El objetivo principal de estos métodos es caracterizar un fenómeno o situación e indicar sus rasgos más resaltantes y diferenciadores. No se busca una simple descripción, es necesario que los datos se organicen y analicen, derivando conclusiones significativas, conclusiones que se basaron en comparaciones, contrastes o relaciones de diferentes especies.

3.3 Población y muestra

3.3.1 Población

En la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas (PUCESE) la población está conformada por:

Tabla 1. Población y muestra

PERSONAL	CANTIDAD
Administrativo y de Servicios	83
Docentes Tiempo Completo	59
Docentes Medio Tiempo	37
TOTAL	179

Fuente: PUCESE
Elaborado por: El Autor

3.3.2 Muestra

Debido a un requerimiento propio de la Universidad, en conocer la opinión de todo el personal docente, administrativo y de servicios, se trabajó con todos los elementos del universo en los cuales se hace presente el problema investigativo, es decir se trabajó con toda la población.

3.4 Métodos utilizados

3.4.1 Método de observación

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso a investigar, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

A través de este método se adquirió mucha información para el desarrollo de esta tesis. La experiencia previa realizando encuestas de clima organizacional y el estar vinculado directamente a la gestión del Departamento de Recursos Humanos de la PUCESE fue fundamental para la recolección de información.

3.4.2 Método inductivo

Se utilizó el método inductivo, para encontrar los problemas concretos que se pueden presentar por un mal clima organizacional y se analizó con los conceptos explicados en el marco teórico y así obtener el diagnóstico de la problemática de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas (PUCESE) en los aspectos del desempeño laboral.

3.4.3 Método deductivo

En base a las situaciones generales explicadas en el marco teórico, se aplicó el método deductivo para medir el clima organizacional que servirá para mejorar el desarrollo continuo del personal docente, administrativo y de servicios de la PUCESE, además de analizar y mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad.

3.5 Fuentes y técnicas para la recolección de la información.

3.5.1 Fuentes secundarias

Toda investigación implica acudir a este tipo de fuentes: textos, revistas, documentos, etc., y nos permitió obtener información relevante y de gran importancia para determinar el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas (PUCESE).

3.5.2 Fuentes primarias

Para alcanzar los distintos objetivos para determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas (PUCESE), se procedió a utilizar técnicas para recolectar información, tales como: la observación y las encuestas.

3.5.2.1 La observación

Mediante esta técnica se consultaron fuentes secundarias, registros, documentos de la Institución, lo que permitió medir los aspectos relevantes relacionados con las estrategias directivas para el mejoramiento del clima organizacional tales como: aspectos formales del control de gestión, la gestión de personal y factores externos condicionantes.

3.5.2.2 Encuestas

Con el propósito de conocer los problemas existentes en la Universidad y la percepción que tienen cada uno de sus empleados, se aplicó una encuesta a los trabajadores de la PUCESE. (Ver Anexo No 3)

La encuesta se conformó con 114 preguntas, agrupadas en 16 factores a evaluar:

Tabla 2. Factores a evaluar

FACTORES
Comunicación
Compensación y reconocimiento
Trabajo en equipo
Capacitación y desarrollo
Equidad y género
Motivación y expectativas
Balance trabajo – familia
Remuneración
Condiciones del trabajo
Estilo de dirección
Imagen de la institución

Liderazgo
Normatividad y procesos
Mejora y cambio
Creatividad e iniciativa
Relaciones interpersonales

Fuente: PUCESE
Elaborado por: El Autor

El propósito fundamental de esta encuesta fue obtener los datos necesarios para el desarrollo de esta investigación.

3.6 Tratamiento de la información

Para el procesamiento y tabulación de la información obtenida en las encuestas, hemos utilizado la aplicación web E-ENCUESTA que es una herramienta ágil, amigable, rápida y confiable.

Una vez recolectada la información mediante la aplicación de la encuesta se procedió a la revisión y codificación para proceder con el proceso de tabulación.

Se procedió a la categorización con la finalidad de que cada pregunta tenga los grupos y clases necesarias para su respuesta y de esta manera facilitar la tabulación de la información.

Los resultados están expresados gráficamente y en cantidad de respuestas proporcionadas por los encuestados, más para su interpretación se hace referencia a porcentajes, los que fueron calculados con la base de los datos tabulados obtenidos en las encuestas y que constan en los gráficos respectivos por cada uno de los ítems, su representación gráfica y el respectivo análisis e interpretación.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se describen los datos obtenidos mediante la encuesta, con la finalidad de conocer el diagnóstico de la situación actual del Clima Organizacional en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas (PUCESE).

4.1 Información General

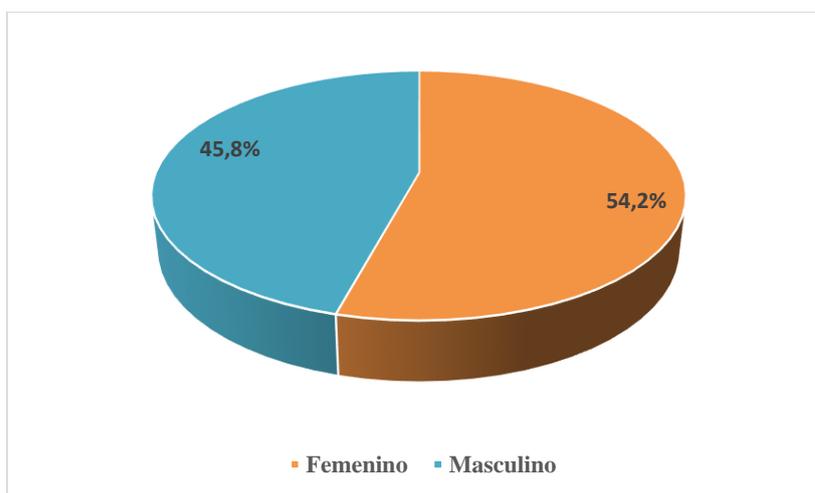
4.1.1 Género

Tabla 3. Género

ALTERNATIVAS	%
Femenino	54,2
Masculino	45,8
TOTAL	100%

Fuente: PUCESE
Elaborado por: El Autor

Gráfico 1. Género



Fuente: PUCESE
Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación:

La información que arroja esta tabla deja sobre entendido que el 54,2% del personal que labora en la PUCESE es del sexo femenino y el 45,8% masculino, lo cual demuestra que es el sexo femenino quien es predominante en la mayoría de la población objeto de estudio.

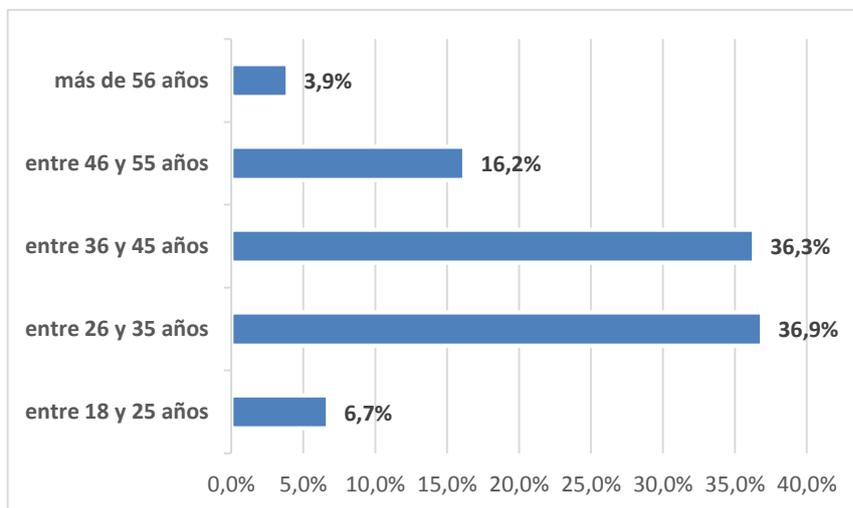
4.1.2 Edades

Tabla 4. Edades

ALTERNATIVAS	%
entre 18 y 25 años	6,7
entre 26 y 35 años	36,9
entre 36 y 45 años	36,3
entre 46 y 55 años	16,2
más de 56 años	3,9
TOTAL	100%

Fuente: PUCESE
Elaborado por: El Autor

Gráfico 2. Edades



Fuente: PUCESE
Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación:

Al analizar las edades de los trabajadores de la PUCESE se observa que el 89,4% de la población adulta está en el rango de 26 a 55 años, por lo que se puede decir que el hecho de que la mayoría de la población sea adulta es beneficioso para esta institución debido a que son personas que conocen y cumplen sus responsabilidades. Sólo existe un 6,7% de jóvenes entre 18 y 25 años y un porcentaje menor de 3,9% mayores a 56 años.

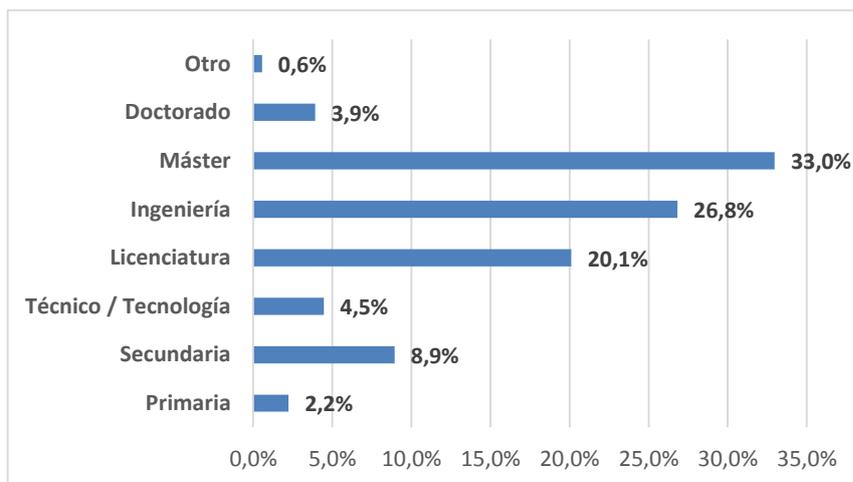
4.1.3 Nivel de estudios

Tabla 5. Nivel de estudios

ALTERNATIVAS	%
Primaria	2,2
Secundaria	8,9
Técnico / Tecnología	4,5
Licenciatura	20,1
Ingeniería	26,8
Máster	33,0
Doctorado	3,9
TOTAL	100%

Fuente: PUCESE
Elaborado por: El Autor

Gráfico 3. Nivel de estudios



Fuente: PUCESE
Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación:

Los datos reflejan que el 33% de los trabajadores encuestados tienen un máster, el 26,8% tiene un título de ingeniería, y el 20,1% tiene una licenciatura. El 11,1% no han obtenido el título de bachiller y el 3,9% hizo un doctorado.

Es importante señalar que para ocupar algunos cargos dentro de la institución es imprescindible tener un título profesional, por ello es necesario que la Institución prepare a sus docentes que le permitan estar al día con los requerimientos de la educación superior; así como en otras áreas que desarrollen el potencial humanitario y calidad de servicio del personal.

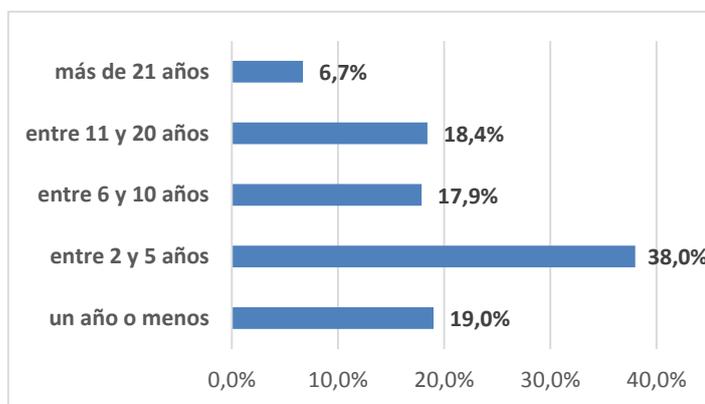
4.1.4 Años de servicio

Tabla 6. Años de servicio

ALTERNATIVAS	%
Un año o menos	19,0
Entre 2 y 5 años	38,0
Entre 6 y 10 años	17,9
Entre 11 y 20 años	18,4
Más de 21 años	6,7
TOTAL	100%

Fuente: PUCESE
Elaborado por: El Autor

Gráfico 4. Años de servicio



Fuente: PUCESE
Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación:

Como se puede apreciar en la tabla el 57% de los trabajadores de la PUCESE tienen hasta 5 años de laborar en la institución y el 43% tienen más de 6 años de servicio. En general se puede concluir que en su mayoría el personal que labora en la institución es nuevo.

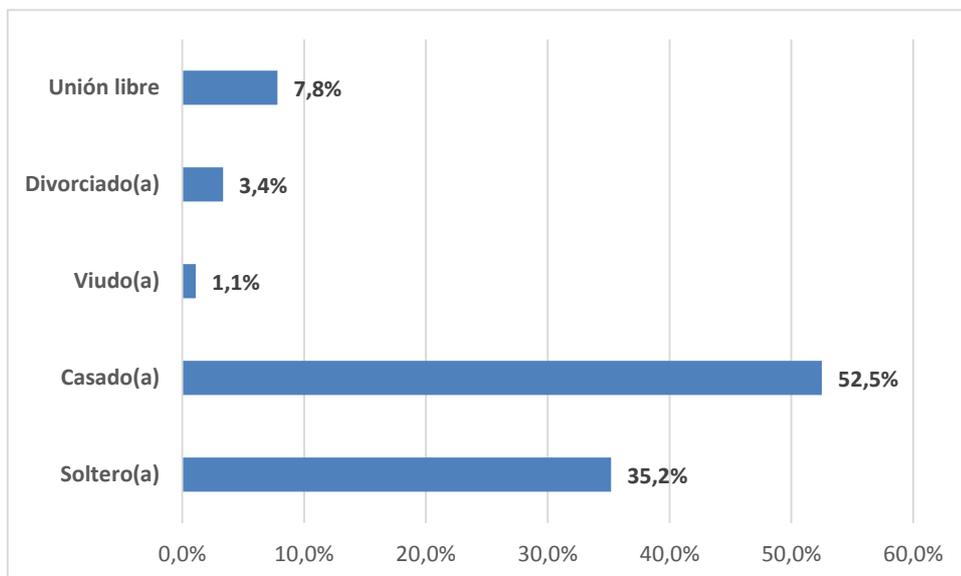
4.1.5 Estado civil

Tabla 7. Estado civil

ALTERNATIVAS	%
Soltero(a)	35,2
Casado(a)	52,5
Viudo(a)	1,1
Divorciado(a)	3,4
Unión libre	7,8
TOTAL	100%

Fuente: PUCESE
Elaborado por: El Autor

Gráfico 5. Estado civil



Fuente: PUCESE
Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación:

De acuerdo a las respuestas obtenidas, el 3,4% manifiesta estar divorciado, el 35,2% son solteros, el 7,8% mantiene una unión libre y el 52,5% manifiestan estar casados, lo que indica que el mayor porcentaje corresponde a personas que cuentan con una responsabilidad familiar que atender y su lugar de trabajo es indispensable en los tiempos que vivimos actualmente.

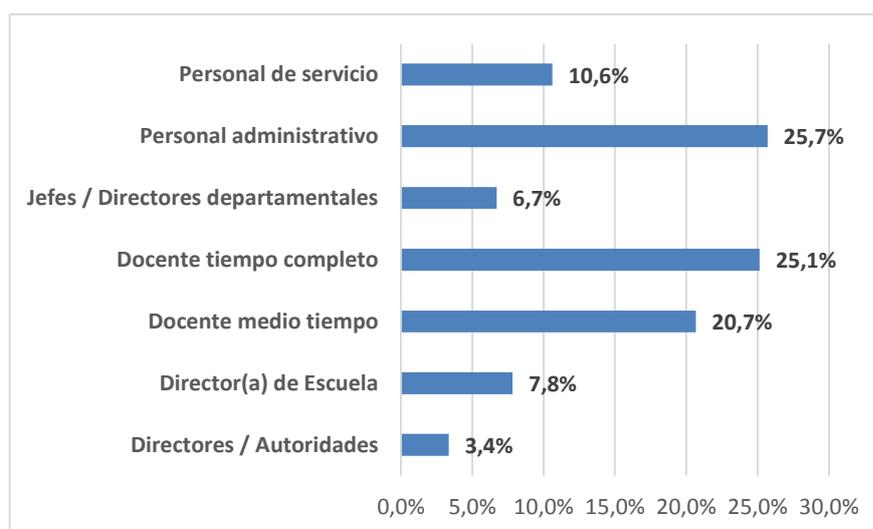
4.1.6 Cargo que desempeña en la institución

Tabla 8. Cargo que desempeña en la institución

ALTERNATIVAS	%
Directores / Autoridades	3,4
Director(a) de escuela	7,8
Docente medio tiempo	20,7
Docente tiempo completo	25,1
Jefes / Directores departamentales	6,7
Personal administrativo	25,7
Personal de servicio	10,6
TOTAL	100%

Fuente: PUCESE
Elaborado por: El Autor

Gráfico 6. Cargo que desempeña en la institución



Fuente: PUCESE
Elaborado por: El Autor

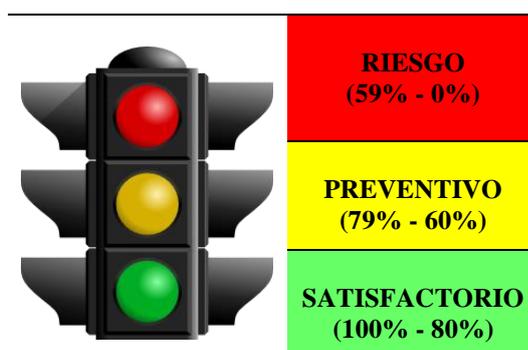
Análisis e interpretación:

De acuerdo a las respuestas obtenidas, en un total de 179 personas encuestadas, el 10,6% corresponde al personal de servicio, el 35,8% al personal administrativo incluidos los directores, autoridades y jefes departamentales, el 53,6% son docentes de la universidad incluidos los directores de escuela. Esto indica que el mayor porcentaje de empleados de la PUCESE son los docentes.

4.2 Evaluación por factores

Para la evaluación del clima organizacional por factor, se utilizó un sistema de semaforización descrito en la siguiente tabla:

Tabla 9. Indicadores de medición



Fuente: PUCESE
Elaborado por: El Autor

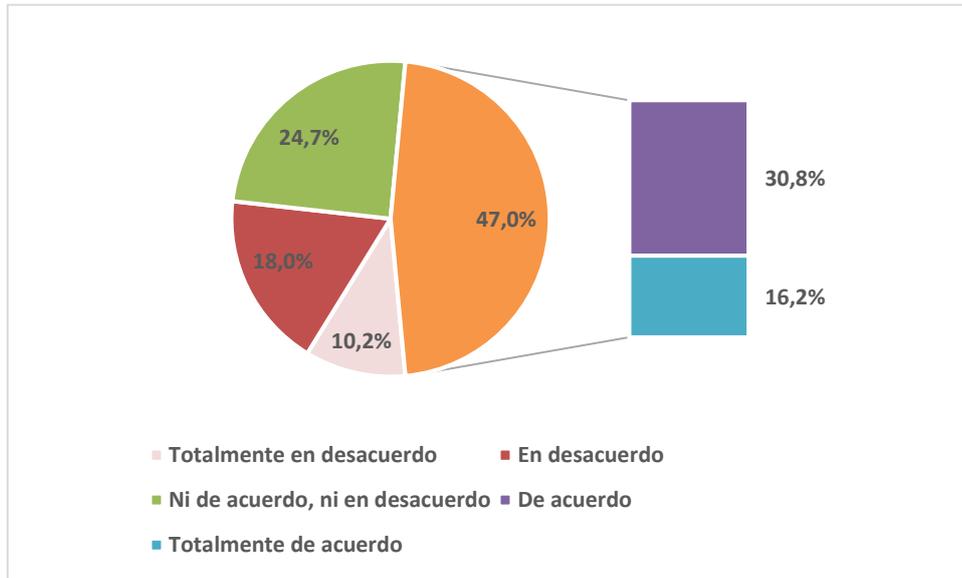
4.2.1 Comunicación

Tabla 10. Comunicación

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
10,2%	18,0%	24,7%	30,8%	16,2%

Fuente: PUCESE
Elaborado por: El Autor

Gráfico 7. Comunicación



Fuente: PUCESE
Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación:

En este factor se detectó que sólo el 47% del personal que labora en la PUCESE considera que existe un buen nivel de comunicación dentro de la institución. El 24,7% está indeciso sobre el nivel de satisfacción y el 28,2% considera que no existen medios de comunicación adecuados para que la información llegue a todas las áreas de la institución.

Es importante considerar que este es uno de los factores con menor porcentaje de satisfacción, lo cual implica que esté en un nivel de RIESGO dentro de la institución.

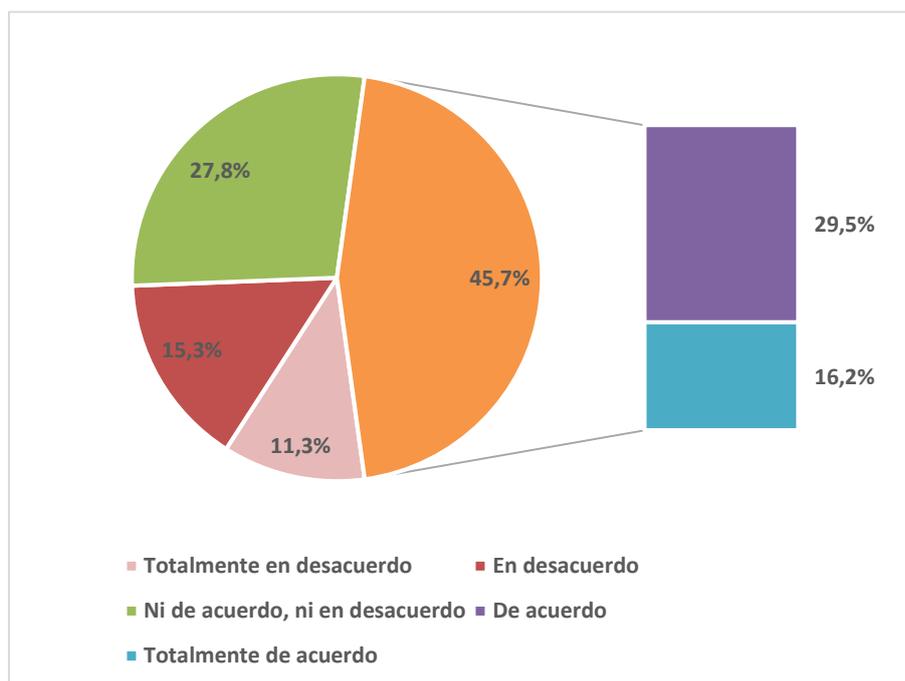
4.2.2 Compensación y reconocimiento

Tabla 11. Compensación y reconocimiento

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
11,3%	15,3%	27,8%	29,5%	16,2%

Fuente: PUCESE
Elaborado por: El Autor

Gráfico 8. Compensación y reconocimiento



Fuente: PUCESE
Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación:

En este factor se detectó un alto nivel de RIESGO por presentar sólo el 45,7% de satisfacción. El 27,8% está indeciso sobre el nivel de satisfacción y el 26,6% del personal manifiesta su insatisfacción por la falta de sistemas de recompensa y reconocimiento por resultados al sobresaliente desempeño laboral.

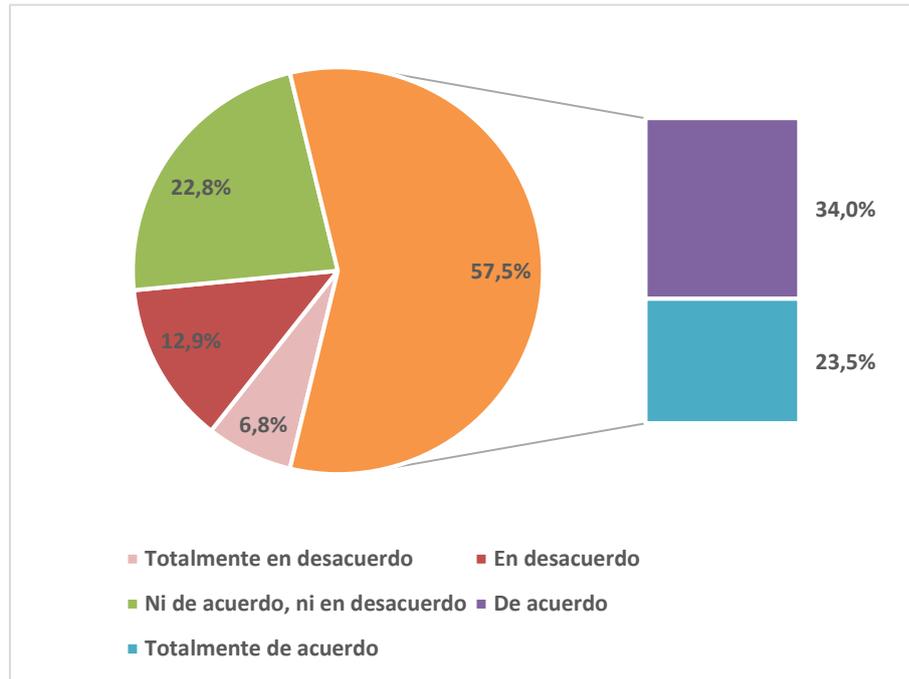
4.2.3 Trabajo en equipo

Tabla 12. Trabajo en equipo

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
6,8%	12,9%	22,8%	34,0%	23,5%

Fuente: PUCESE
Elaborado por: El Autor

Gráfico 9. Trabajo en equipo



Fuente: PUCESE
Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación:

En este factor se detectó que el 57,5% del personal que labora en la PUCESE considera que existe un excelente trabajo en equipo y de esta manera se obtienen mejores resultados. El 22,8% está indeciso sobre el nivel de satisfacción de este factor y el 19,7% manifiesta su insatisfacción por la falta de trabajo en equipo entre los departamentos de la institución.

Este factor está considerado en un nivel de RIESGO.

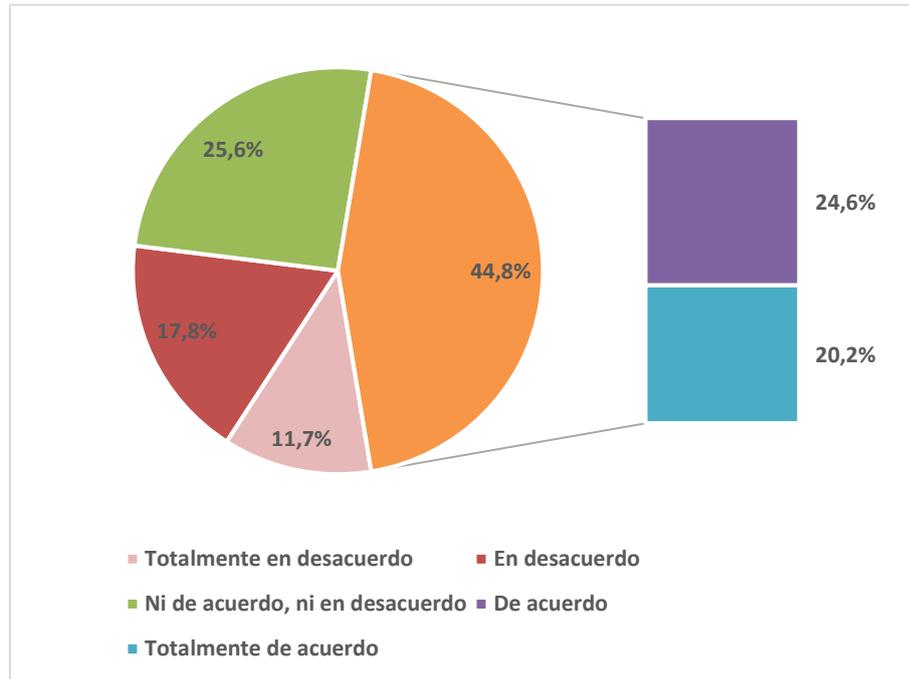
4.2.4 Capacitación y desarrollo

Tabla 13. Capacitación y desarrollo

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
11,7%	17,8%	25,6%	24,6%	20,2%

Fuente: PUCESE
Elaborado por: El Autor

Gráfico 10. Capacitación y desarrollo



Fuente: PUCESE
Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación:

En este factor el 44,8% del personal considera que existe un excelente plan de capacitación dentro de la institución. El 25,6% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo sobre el nivel de satisfacción de este factor y el 29,5% manifiesta su insatisfacción por la falta de programas de capacitación.

Es importante considerar que este es uno de los factores que está en un alto nivel de RIESGO dentro de la institución.

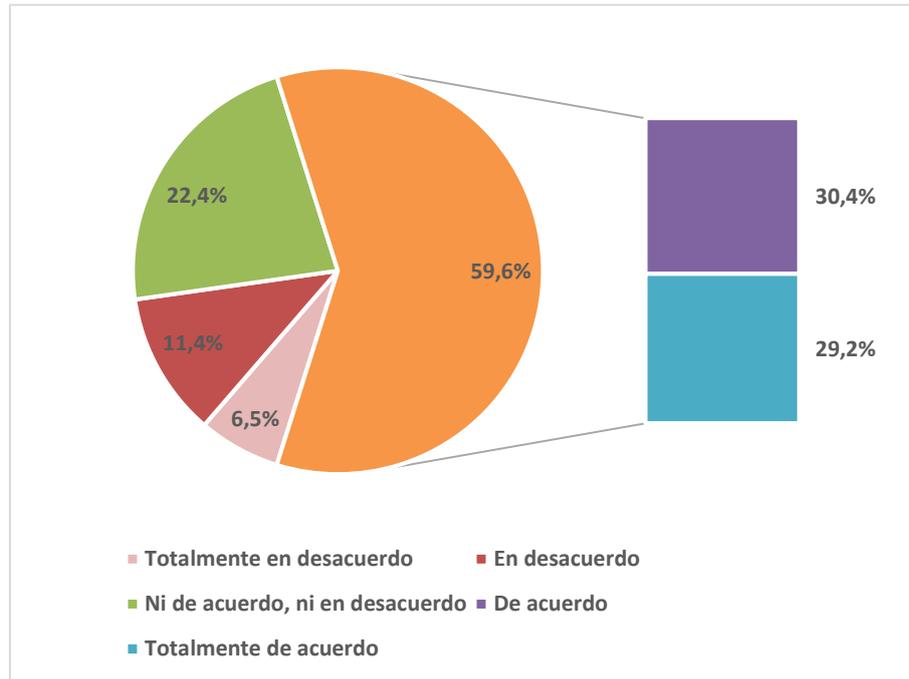
4.2.5 Equidad y género

Tabla 14. Equidad y género

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
6,5%	11,4%	22,4%	30,4%	29,2%

Fuente: PUCESE
Elaborado por: El Autor

Gráfico 11. Equidad y género



Fuente: PUCESE
Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación:

En este factor se detectó que el 59,6% del personal que labora en la PUCESE considera que existe la igualdad del hombre y la mujer en el desenvolvimiento de las actividades laborales dentro de la institución. El 22,4% está indeciso sobre el nivel de satisfacción y el 17,9% manifiesta su insatisfacción con la equidad y género en la PUCESE. Es importante considerar que este es uno de los factores que está en un nivel de RIESGO dentro de la institución.

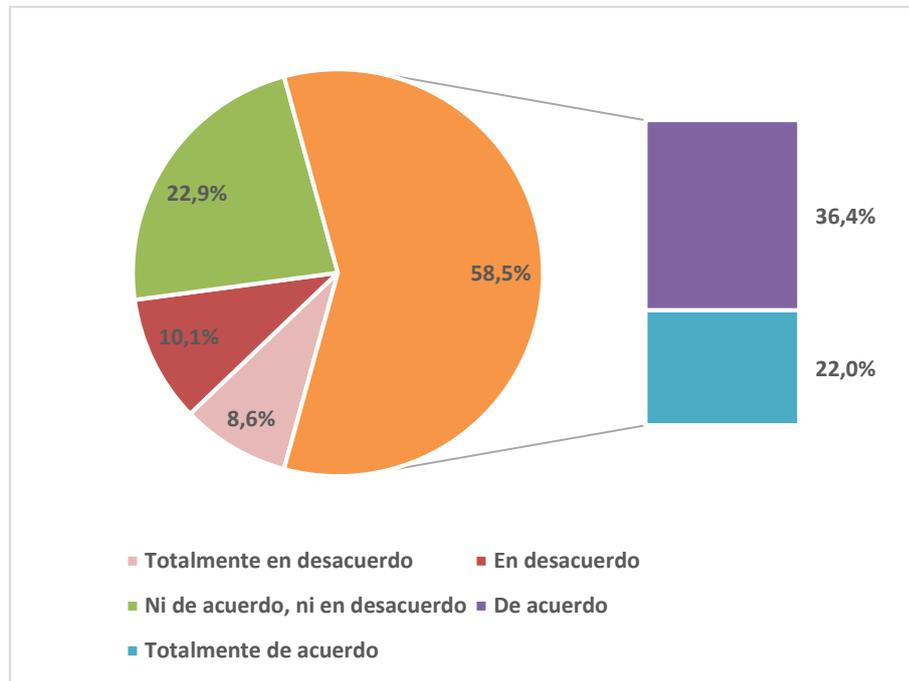
4.2.6 Motivación y expectativas

Tabla 15. Motivación y expectativas

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
8,6%	10,1%	22,9%	36,4%	22,0%

Fuente: PUCESE
Elaborado por: El Autor

Gráfico 12. Motivación y expectativas



Fuente: PUCESE
Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación:

En este factor se detectó que el 58,5% del personal que labora en la PUCESE se encuentra motivado y lleno de expectativas para desarrollar su trabajo. El 22,9% está indeciso sobre el nivel de satisfacción de este factor y el 18,7% manifiesta su insatisfacción por la falta de motivación en el trabajo realizado y el no cumplimiento de las expectativas trazadas al comenzar a laborar en la institución. Este factor está considerado en un nivel de RIESGO.

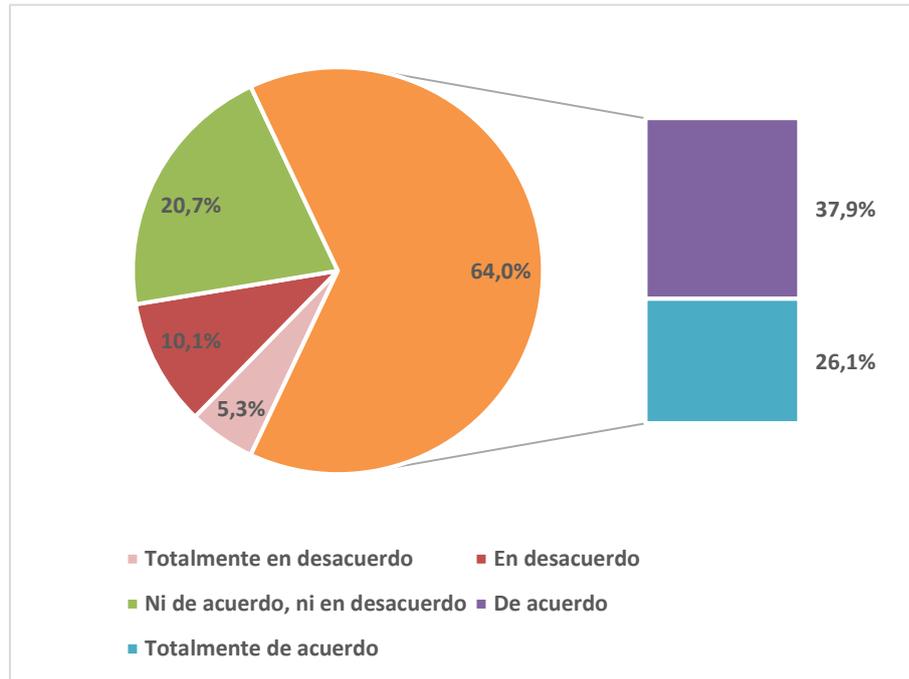
4.2.7 Balance trabajo - familia

Tabla 16. Balance trabajo - familia

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
5,3%	10,1%	20,7%	37,9%	26,1%

Fuente: PUCESE
Elaborado por: El Autor

Gráfico 13. Balance trabajo - familia



Fuente: PUCESE
Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación:

Este factor está considerado en un nivel PREVENTIVO por presentar el 64% de satisfacción, ya que el personal que labora en la PUCESE considera que existe un equilibrio en el trabajo con la vida familiar, social y personal. El 20,7% está indeciso sobre el nivel de satisfacción de este factor y el 15,4% manifiesta su insatisfacción porque el trabajo no le permite dedicar suficiente tiempo a la familia.

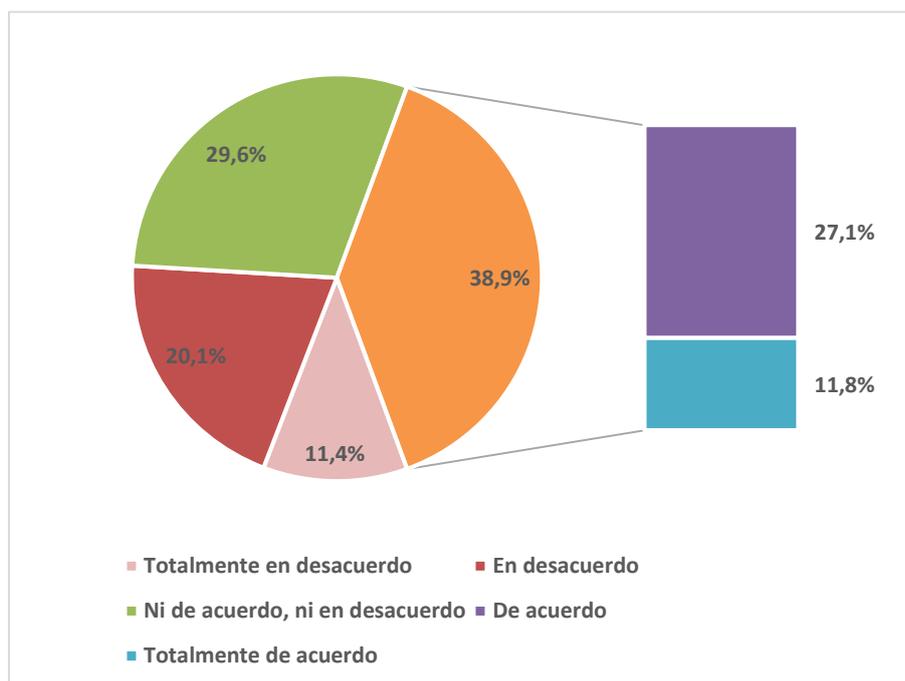
4.2.8 Remuneración

Tabla 17. Remuneración

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
11,4%	20,1%	29,6%	27,1%	11,8%

Fuente: PUCESE
Elaborado por: El Autor

Gráfico 14. Remuneración



Fuente: PUCESE
Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación:

En este factor el 38,9% del personal considera que la remuneración recibida es una justa retribución por su trabajo. El 29,6% de los empleados no está ni de acuerdo ni en desacuerdo sobre el nivel de satisfacción de este factor y el 31,5% manifiesta su insatisfacción porque considera que su trabajo no está bien remunerado. Este factor está en el último lugar de nivel de satisfacción, por esta razón tiene un alto nivel de RIESGO dentro de la institución.

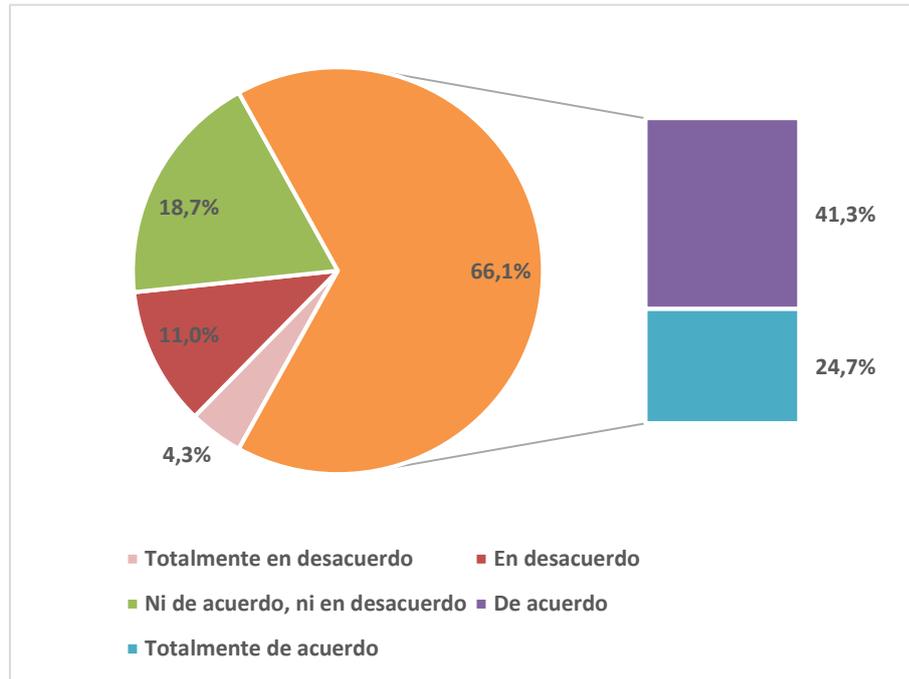
4.2.9 Condiciones del trabajo

Tabla 18. Condiciones del trabajo

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
4,3%	11,0%	18,7%	41,3%	24,7%

Fuente: PUCESE
Elaborado por: El Autor

Gráfico 15. Condiciones del trabajo



Fuente: PUCESE
Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación:

En este factor el 66,1% del personal considera que se siente feliz realizando su trabajo ya que las condiciones son las mejores. El 18,7% de los empleados no está ni de acuerdo ni en desacuerdo sobre el nivel de satisfacción de este factor y el 15,3% manifiesta su insatisfacción porque considera que no existen espacios suficientes y cómodos para desempeñar su trabajo. Este factor está considerado en un nivel PREVENTIVO.

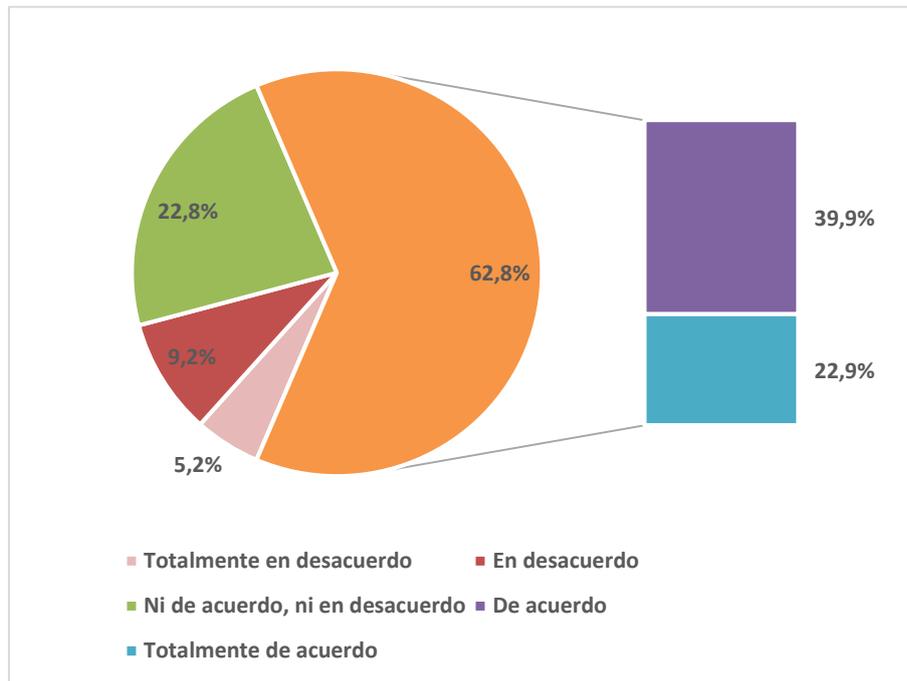
4.2.10 Estilo de dirección

Tabla 19. Estilo de dirección

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
5,2%	9,2%	22,8%	39,9%	22,9%

Fuente: PUCESE
Elaborado por: El Autor

Gráfico 16. Estilo de dirección



Fuente: PUCESE
Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación:

En este factor se detectó que el 62,8% del personal que labora en la PUCESE considera que la alta dirección, guía y orienta las acciones de la Universidad hacia el cumplimiento de sus objetivos. El 22,8% está indeciso sobre el nivel de satisfacción y el 14,4% del personal manifiesta su insatisfacción por la falta de comunicación, y por el poco interés que tienen los líderes de área por el futuro profesional al no definir formas de incrementar la formación de los empleados.

Es importante considerar que este es uno de los factores que está en un nivel de PREVENTIVO dentro de la institución.

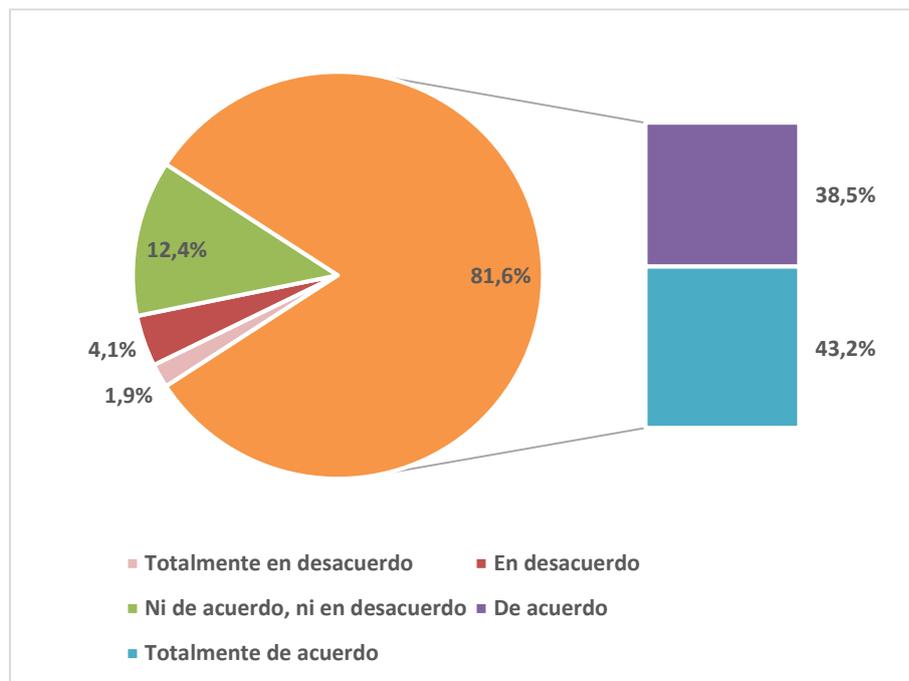
4.2.11 Imagen de la institución

Tabla 20. Imagen de la institución

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1,9%	4,1%	12,4%	38,5%	43,2%

Fuente: PUCESE
Elaborado por: El Autor

Gráfico 17. Imagen de la institución



Fuente: PUCESE
Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación:

En este factor se obtuvo el más alto nivel de satisfacción de toda la encuesta. Se detectó que el 81,6% del personal que labora en la PUCESE tiene una excelente imagen de la institución. El 12,4% está en un nivel intermedio de satisfacción y el 6% manifiesta su insatisfacción con la imagen de la institución.

Es importante considerar que este es el factor que más alto porcentaje de satisfacción obtuvo y está considerado en un nivel SATISFACTORIO dentro de la institución.

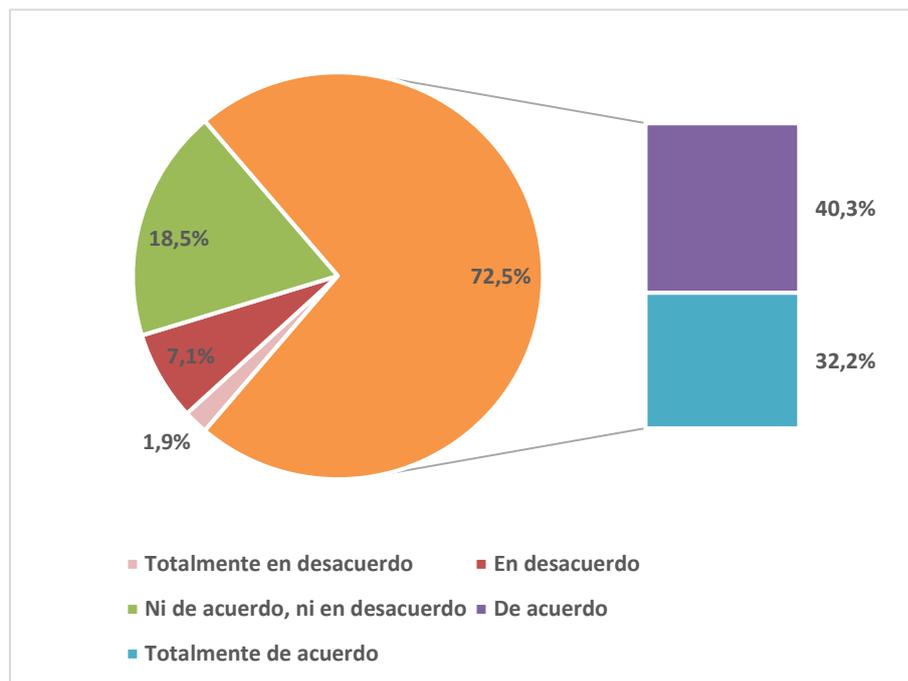
4.2.12 Liderazgo

Tabla 21. Liderazgo

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1,9%	7,1%	18,5%	40,3%	32,2%

Fuente: PUCESE
Elaborado por: El Autor

Gráfico 18. Liderazgo



Fuente: PUCESE
Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación:

En este factor se detectó que el 72,5% del personal que labora en la PUCESE considera que los líderes son personas motivadas, receptivas, asequibles,

creativas, orientadoras e impulsoras de las decisiones y acciones individuales y grupales de la institución. El 18,5% está indeciso sobre el nivel de satisfacción en este factor y el 9% manifiesta su insatisfacción con el nivel de liderazgo existente en la PUCESE. Es importante considerar que este es uno de los factores que está en un nivel PREVENTIVO dentro de la institución.

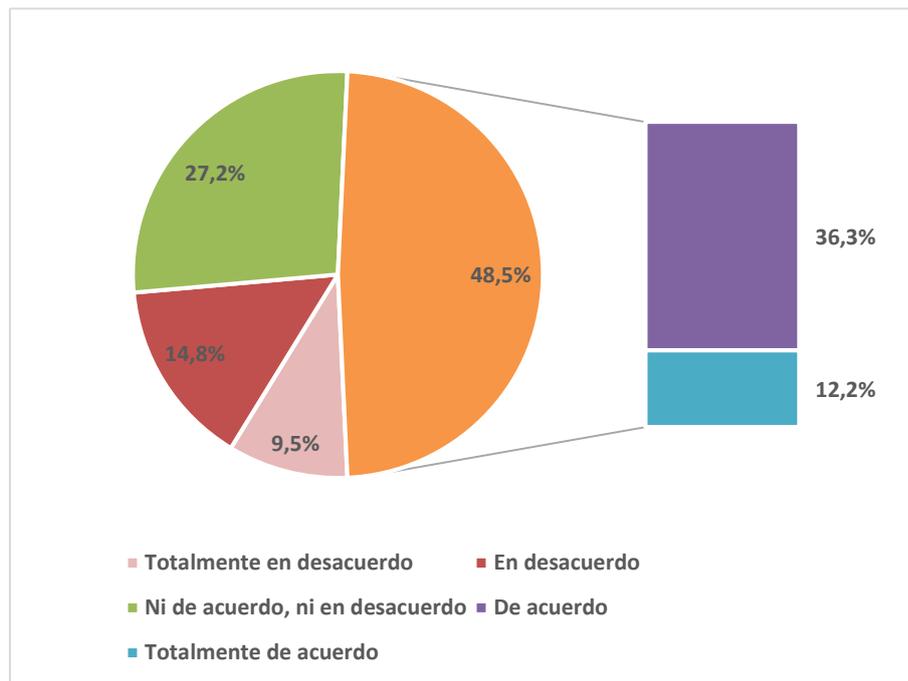
4.2.13 Normatividad y procesos

Tabla 22. Normatividad y procesos

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
9,5%	14,8%	27,2%	36,3%	12,2%

Fuente: PUCESE
Elaborado por: El Autor

Gráfico 19. Normatividad y procesos



Fuente: PUCESE
Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación:

En normatividad y procesos el 48,5% del personal que labora en la PUCESE considera que las normas y procesos están bien definidas. El 27,2% de los empleados no está ni de acuerdo ni en desacuerdo sobre el nivel de satisfacción de este factor y el 24,3% manifiesta su insatisfacción porque considera que no existe un adecuado proceso de inducción hacia los nuevos trabajadores para conocer el funcionamiento y aspectos generales de la Universidad. Es importante considerar que este es uno de los factores que está en un nivel de RIESGO dentro de la institución.

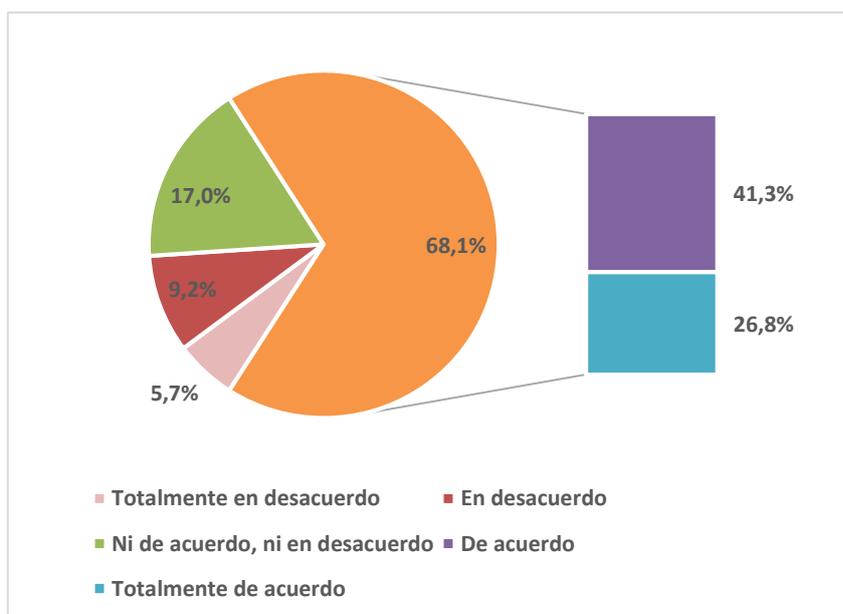
4.2.14 Mejora y cambio

Tabla 23. Mejora y cambio

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
5,7%	9,2%	17,0%	41,3%	26,8%

Fuente: PUCESE
Elaborado por: El Autor

Gráfico 20. Mejora y cambio



Fuente: PUCESE
Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación:

En este factor se detectó que el 68,1% del personal que labora en la PUCESE considera que se proponen cambios para mejorar los servicios eficazmente de la institución. El 17% está indeciso sobre el nivel de satisfacción referente a este factor y el 14,9% del personal manifiesta su insatisfacción porque considera que los Comités no captan las sugerencias propuestas para mejorar. Es importante considerar que este es uno de los factores que está en un nivel PREVENTIVO dentro de la institución.

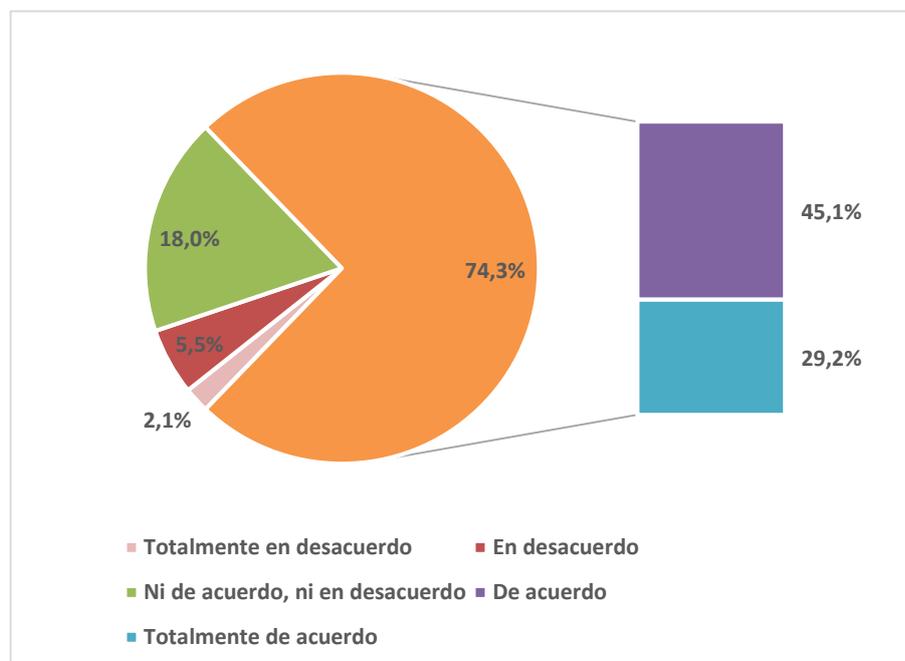
4.2.15 Creatividad e iniciativa

Tabla 24. Creatividad e iniciativa

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
2,1%	5,5%	18,0%	45,1%	29,2%

Fuente: PUCESE
Elaborado por: El Autor

Gráfico 21. Creatividad e iniciativa



Fuente: PUCESE
Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación:

En este factor se detectó que está en un nivel PREVENTIVO por presentar un 74,3% de satisfacción, es decir; que este porcentaje de empleados tienen la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje, apoyado en la autorresponsabilidad y la autodirección. El 18% está indeciso sobre el nivel de satisfacción y el 7,6% del personal manifiesta su insatisfacción porque considera que no tiene la suficiente autonomía en el trabajo para la creatividad e iniciativa.

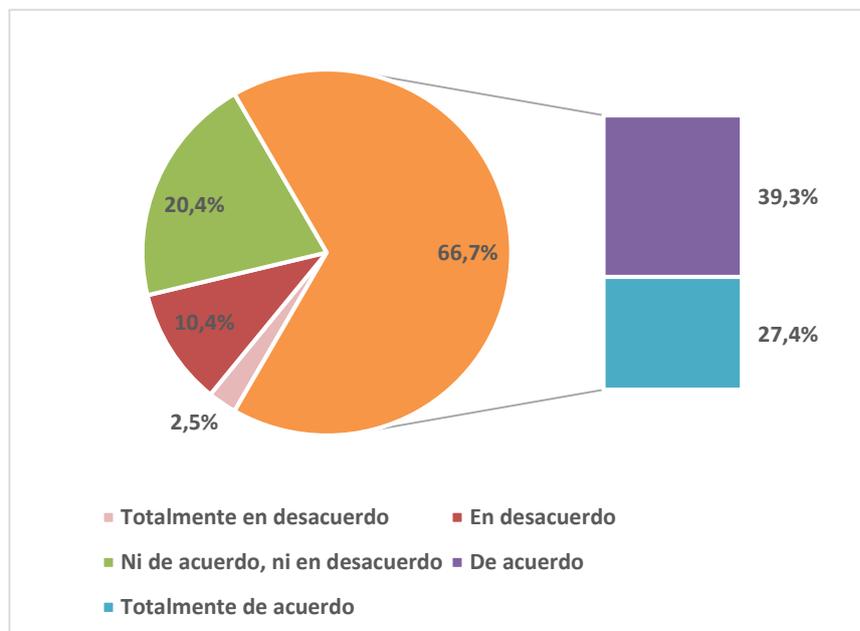
4.2.16 Relaciones interpersonales

Tabla 25. Relaciones interpersonales

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
2,5%	10,4%	20,4%	39,3%	27,4%

Fuente: PUCESE
Elaborado por: El Autor

Gráfico 22. Relaciones interpersonales



Fuente: PUCESE
Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación:

En este factor el 66,7% del personal manifiesta su satisfacción por la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados. El 20,4% de los empleados no está ni de acuerdo ni en desacuerdo sobre el nivel de satisfacción de este factor y el 12,9% manifiesta su insatisfacción porque considera que existe mucha movilidad y cambio de puestos de trabajo entre los compañeros que afectan las relaciones interpersonales. Este factor está considerado en un nivel PREVENTIVO.

4.3 Resumen del clima organizacional por factores

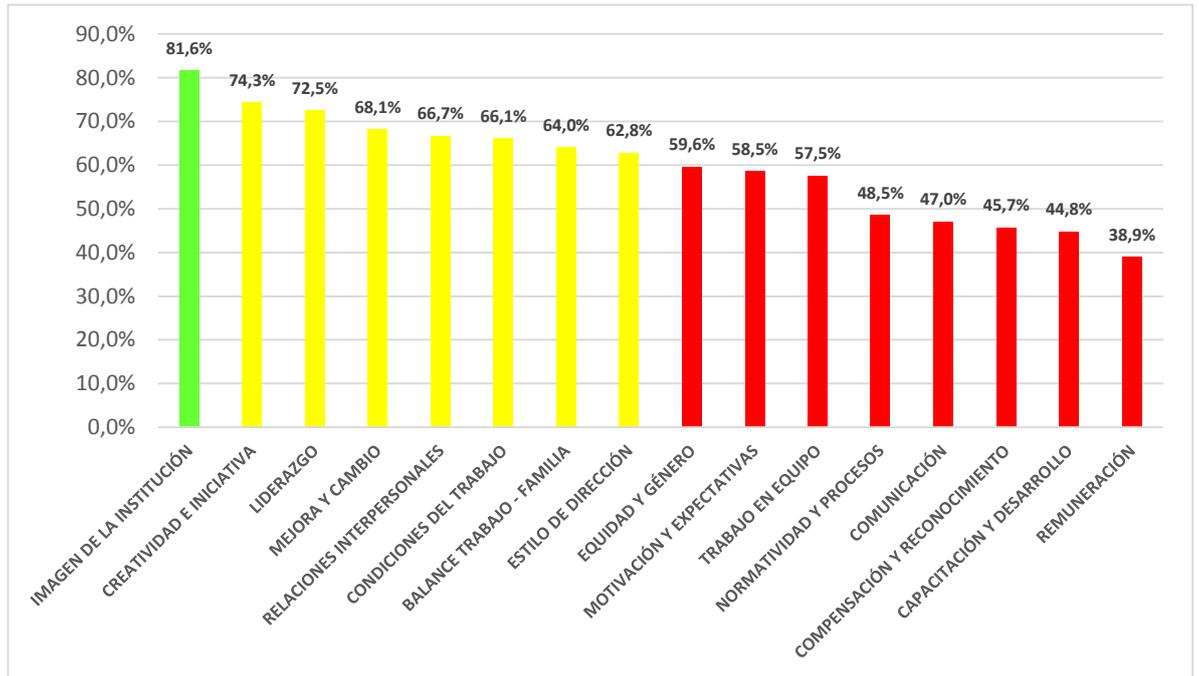
En la siguiente tabla, se presenta un resumen de todos los factores con su porcentaje de satisfacción, ordenados de mayor a menor y con su respectivo color que representa la semaforización:

Tabla 26. Resumen del clima organizacional por factores

FACTORES	SATISFACCIÓN
Imagen de la institución	81,6%
Creatividad e iniciativa	74,3%
Liderazgo	72,5%
Mejora y cambio	68,1%
Relaciones interpersonales	66,7%
Condiciones del trabajo	66,1%
Balance trabajo - familia	64,0%
Estilo de dirección	62,8%
Equidad y género	59,6%
Motivación y expectativas	58,5%
Trabajo en equipo	57,5%
Normatividad y procesos	48,5%
Comunicación	47,0%
Compensación y reconocimiento	45,7%
Capacitación y desarrollo	44,8%
Remuneración	38,9%

Fuente: PUCESE
Elaborado por: El Autor

Gráfico 23. Resumen del clima organizacional por factores



Fuente: PUCESE
Elaborado por: El Autor

4.4 Evaluación del desempeño laboral

Para determinar si el clima organizacional, influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas (PUCESE), se realizaron dos preguntas, cuyo resultado fue el siguiente:

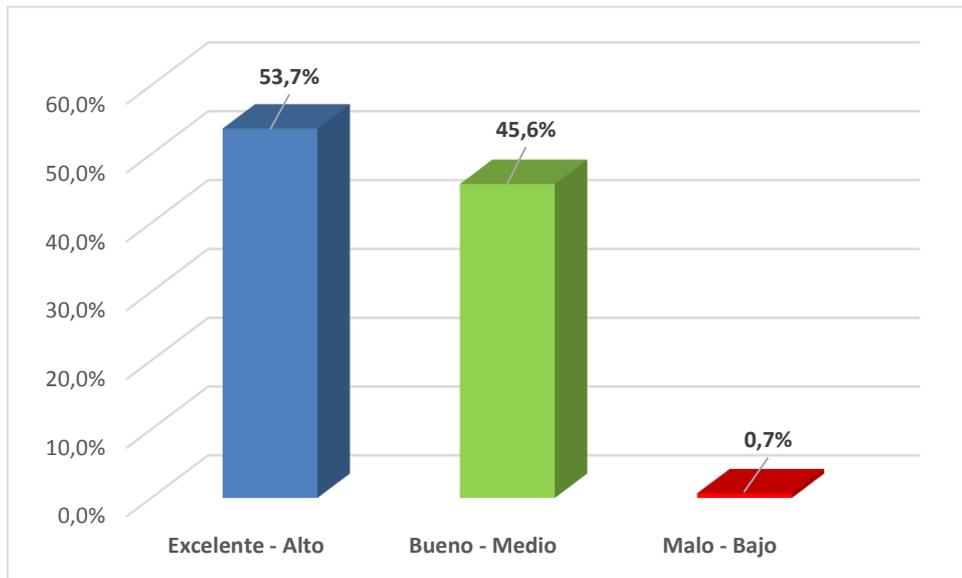
4.4.1 ¿Con relación a la encuesta realizada para medir el clima organizacional, cómo calificaría su desempeño laboral en la PUCESE?

Tabla 27. Calificación del desempeño laboral en la PUCESE

ALTERNATIVAS	%
Excelente - Alto	53,7%
Bueno - Medio	45,6%
Malo - Bajo	0,7%

Fuente: PUCESE
Elaborado por: El Autor

Gráfico 24. Calificación del desempeño laboral en la PUCESE



Fuente: PUCESE
Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación:

Esta pregunta hace referencia al desempeño laboral de los trabajadores y el 53,7% de los encuestados lo ha calificado como Excelente – Alto y el 45,6% lo considera Bueno – Medio.

Esto demuestra que un poco menos de la mitad de los trabajadores consideran que su desempeño laboral no es óptimo por el clima organizacional que se vive dentro de la institución.

Es importante rescatar, que sólo el 0,7% del personal que labora en la institución considera que su desempeño laboral es malo.

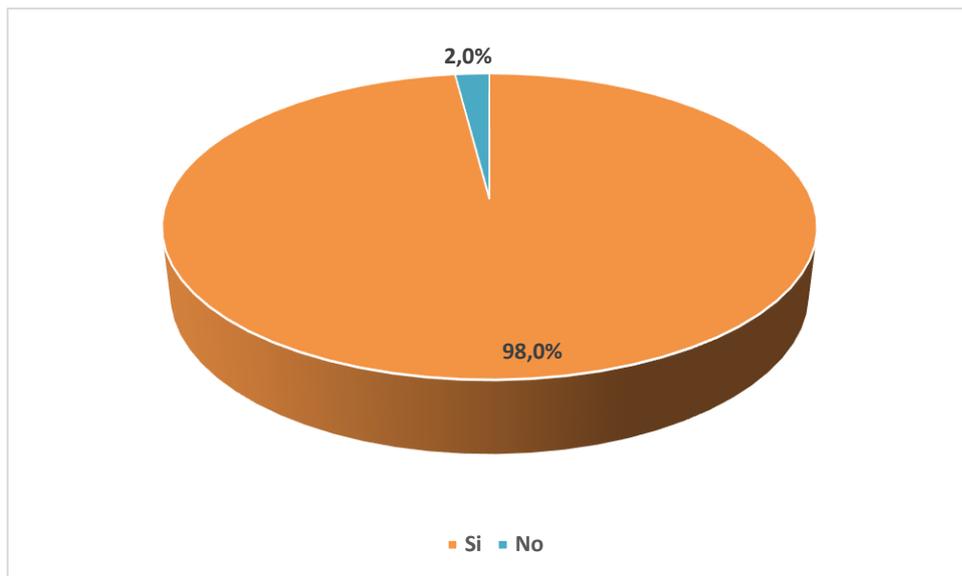
4.4.2 ¿Cree Usted que un mejoramiento en el clima organizacional de la PUCESE incidirá de manera positiva en su desempeño laboral?

Tabla 28. Clima y desempeño laboral

ALTERNATIVAS	%
Si	98,0%
No	2,0%

Fuente: PUCESE
Elaborado por: El Autor

Gráfico 25. Clima y desempeño laboral



Fuente: PUCESE
Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación:

El 98% del personal que trabaja en la PUCESE coincide en que un mejoramiento en el clima organizacional incidiría de manera positiva en su desempeño laboral y tan solo el 2% cree que no existe relación alguna entre el clima organizacional y el desempeño laboral.

4.5 Resumen del clima organizacional por pregunta y por factor

En la siguiente tabla, se presenta un resumen completo del clima organizacional, en el cual se pueden ver los porcentajes que obtuvo cada pregunta agrupados por el factor correspondiente, así como también su respectivo color que representa la semaforización.

Tabla 29. Resumen el clima organizacional por pregunta y por factor

1. COMUNICACIÓN	%
¿Los procesos de comunicación existentes en la PUCESE contribuyen a mejorar la imagen de la Universidad?	47,1%
¿Existen medios de comunicación adecuados para que la información llegue a todas las áreas de la Institución?	32,6%
¿Están establecidos los canales de comunicación entre las diferentes áreas de la Universidad?	34,9%
¿La Universidad informa a los estudiantes y/o ciudadanía acerca de los resultados obtenidos en su gestión?	42,4%
¿Los medios de comunicación utilizados por la Universidad contribuyen al mejoramiento continuo?	43,6%
¿El líder departamental le informa de los objetivos que tiene que lograr en su área de trabajo?	61,0%
¿Las autoridades comunican la visión, misión y los valores de la Universidad?	59,3%
¿Considera usted que los líderes escuchan las sugerencias y opiniones del personal que labora en la Universidad?	55,2%
PROMEDIO	47,0%
2. COMPENSACIÓN Y RECONOCIMIENTO	%
¿En su departamento o área de trabajo se reconoce el logro de resultados?	51,2%
¿En la Universidad hay sistemas de recompensa por resultados?	20,6%
¿El líder departamental es objetivo cuando evalúa su desempeño?	62,4%
¿El líder reconoce la contribución de su trabajo para el logro de los objetivos del departamento o área de trabajo?	57,1%
¿Considera Usted que en su empresa es posible la promoción laboral por un buen rendimiento laboral?	55,9%
¿Está satisfecho con los beneficios que le brinda la Universidad (seguro, vacaciones, bonos, etc.)?	44,1%
¿Los empleados de la Universidad que tienen un desempeño sobresaliente son reconocidos?	30,0%
¿Cuándo hay una vacante, primero se busca dentro de la misma Universidad al posible candidato?	44,1%
PROMEDIO	45,7%
3. TRABAJO EN EQUIPO	%
¿El trabajo en equipo con otros departamentos es bueno?	36,3%
¿Cuándo las cosas salen mal, los departamentos son responsables y aceptan su culpa?	19,6%
¿Puede contar con sus compañeros de trabajo cuando los necesita?	62,5%
¿En su grupo de trabajo, Usted participa en la toma de decisiones?	67,3%

¿En su grupo de trabajo, puede expresar su punto de vista, aun cuando contradiga al de los demás miembros?	70,2%
¿En su departamento y/o área de trabajo, recibe capacitación para trabajar en equipo?	40,5%
¿Cuándo trabaja en equipo se logran mejores resultados?	88,7%
¿En su departamento y/o área de trabajo se trabaja en equipo?	75,0%
PROMEDIO	57,5%
4. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	%
¿La capacitación que recibe en la Institución está relacionada con las funciones que realiza?	50,9%
¿En la Universidad hay un programa de capacitación adecuado?	36,5%
¿La capacitación que recibe mejora su desempeño en el trabajo?	51,5%
¿El líder departamental le permite cumplir con la capacitación que tiene programada?	61,7%
¿Considera Usted que los programas de capacitación que recibe por parte de la PUCESE son suficientes?	23,4%
PROMEDIO	44,8%
5. EQUIDAD Y GÉNERO	%
¿Existen mecanismos de evaluación del desempeño sin discriminación para mujeres y hombres?	55,4%
¿En su departamento y/o área de trabajo el hostigamiento hacia el sexo opuesto es inaceptable y sancionable?	57,2%
¿En la Universidad se dan las oportunidades de ascenso y promoción, sin distinción entre mujeres y hombres?	58,4%
¿Considera Usted que en la Universidad existe igualdad entre mujeres y hombres, al momento de ocupar puestos de trabajo?	67,5%
PROMEDIO	59,6%
6. MOTIVACIÓN Y EXPECTATIVAS	%
¿Se encuentra motivado en su trabajo en la PUCESE?	64,2%
¿Se han visto cumplidas las expectativas que Usted tenía al comenzar a trabajar en la PUCESE?	59,3%
¿Ha crecido profesionalmente en la PUCESE?	75,3%
¿Considera que sus capacidades profesionales son usadas de la forma más provechosa?	59,3%
¿Se reconocen habitualmente sus buenos resultados?	45,1%
A igualdad de remuneración, ¿preferiría seguir en la PUCESE a cambiar de trabajo?	64,2%
¿Tiene intención de seguir laborando en la PUCESE a corto plazo?	43,2%
¿Considera Usted que en la PUCESE tiene oportunidades de crecimiento profesional y hacer carrera?	64,8%
¿Está satisfecho con las prestaciones ofrecidas (transporte, salud, uniforme, préstamos, becas, etc.) por la PUCESE a los trabajadores?	54,9%
¿Preferiría quedarse en la PUCESE, aunque le ofrecieran un trabajo parecido con sueldos y beneficios mayores?	54,3%
PROMEDIO	58,5%
7. BALANCE TRABAJO – FAMILIA	%
¿Su trabajo en la PUCESE le permite dedicar suficiente tiempo a su familia?	50,9%
¿Le apoyan en su trabajo cuando tiene una urgencia familiar?	77,0%
¿Participa en los eventos de integración familiar que se organizan en la PUCESE?	55,9%
¿En su departamento y/o área de trabajo se respeta el horario de trabajo?	72,0%
PROMEDIO	64,0%

8. REMUNERACIÓN	%
¿Considera que su trabajo está bien remunerado?	32,9%
¿Cree que su sueldo está en consonancia con los sueldos que hay en la Universidad?	38,0%
¿Considera que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la Universidad?	33,5%
¿Piensa Usted, que su sueldo y el de sus compañeros están en consonancia con la situación y marcha económica de la Universidad?	32,9%
¿Considera Usted, que existe igualdad entre mujeres y hombres en cuanto a la remuneración que perciben dentro de la Universidad?	57,0%
PROMEDIO	38,9%
9. CONDICIONES DEL TRABAJO	%
¿Cuenta con el material necesario para el desempeño de sus funciones?	66,2%
¿Cuenta con condiciones adecuadas de seguridad e higiene para realizar su trabajo?	72,6%
¿La PUCESE es el mejor lugar para trabajar?	58,0%
¿El equipo de cómputo con que cuenta es adecuado para el desarrollo de su trabajo?	62,4%
¿El trato que se da en su área de trabajo es cordial y respetuoso?	86,0%
¿Se siente feliz haciendo su trabajo?	86,0%
¿En su departamento y/o área de trabajo se respeta el horario de trabajo?	69,4%
¿Las herramientas y equipos que utiliza (computador, teléfono, etc.) son mantenidos en forma adecuada?	68,8%
¿Considera que desarrolla sus tareas con la calidad esperada por la Universidad?	85,4%
¿Considera que los muebles de su oficina (silla, escritorio, archivadores) están en buen estado?	65,6%
¿Cuenta con espacio suficiente y cómodo para realizar su trabajo en forma adecuada?	54,1%
¿En la Universidad existen instalaciones adecuadas para personas con discapacidad?	37,6%
¿El ambiente físico de trabajo es adecuado (limpieza, olores, ruido, iluminación, etc.)?	63,7%
¿En la PUCESE hay ausencia de situaciones de intimidación o maltrato por algún miembro de la Universidad?	49,0%
PROMEDIO	66,1%
10. ESTILO DE DIRECCIÓN	%
¿Considera que la alta dirección tiene los conocimientos y habilidades para dirigir las áreas bajo su responsabilidad?	69,9%
¿Existe compromiso de la alta dirección en el cumplimiento de la misión y la visión de la PUCESE?	67,9%
¿Los directivos tratan de manera respetuosa a los colaboradores de la PUCESE?	74,4%
¿Las órdenes impartidas por la alta dirección son imparciales (objetivas y no arbitrarias)?	55,8%
¿Recibe información (comentarios, escritos, correos, etc.) por parte del líder de su área sobre la calidad del trabajo que realiza?	43,6%
¿Es fácil acceder a su al líder departamental cuando lo necesita?	77,6%
¿La alta dirección se interesa por su futuro profesional al definir varias formas de incrementar su formación (capacitaciones, plan de carrera, etc.)?	55,1%
¿La alta dirección da a conocer los logros de la Universidad?	58,3%
PROMEDIO	62,8%
11. IMAGEN DE LA INSTITUCIÓN	%
¿Le gusta la imagen que la Universidad proyecta de sí misma?	77,6%
¿Se siente identificado con la cultura y los valores de la PUCESE?	81,4%

¿Se siente orgulloso de pertenecer a la PUCESE?	87,8%
¿Consideras a la PUCESE como una institución académica que marca la diferencia entre sus competidores?	80,1%
¿Recomendarías a la PUCESE como lugar de trabajo a un amigo o amiga?	78,8%
¿Trabajar en la PUCESE le permite contribuir al bienestar de la sociedad?	84,0%
PROMEDIO	81,6%
12. LIDERAZGO	%
¿El líder departamental es congruente en lo que dice y lo que hace?	69,7%
¿El líder de su área le proporciona la información necesaria para desempeñar su trabajo?	71,0%
¿El líder de su área es un trabajador ejemplar?	71,6%
¿El líder departamental está abierto para recibir sugerencias y comentarios?	84,5%
¿El líder distribuye el trabajo de acuerdo a capacidades?	74,2%
¿El líder del departamento le hace sentir que su trabajo es importante para el logro de los objetivos del área?	75,5%
¿Considera que el líder le anima a mejorar y desarrollar sus habilidades y conocimientos?	70,3%
¿Considera que el líder se preocupa por su crecimiento profesional?	63,9%
¿El líder del departamento crea un ambiente de trabajo estimulante y de armonía?	71,6%
PROMEDIO	72,5%
13. NORMATIVIDAD Y PROCESOS	%
¿Los procesos de inducción para nuevos trabajadores son efectivos?	38,7%
¿Los procesos internos muestran que la PUCESE es una Institución competente, ágil y organizada?	44,5%
¿Ha recibido inducción para conocer el funcionamiento y aspectos generales de la Universidad?	40,6%
¿Ha recibido inducción para conocer las funciones relacionadas con su cargo?	47,1%
¿La normatividad y procesos de la PUCESE están adecuada a las necesidades actuales?	47,7%
¿Los procedimientos con que cuenta la PUCESE están actualizados?	45,8%
¿En la PUCESE se implementan las sugerencias para simplificar los procesos de trabajo?	40,0%
¿Conoce los procedimientos y procesos para realizar su trabajo?	58,1%
¿La documentación e información existente en su departamento facilitan su trabajo?	61,3%
¿Conoce las responsabilidades y funciones de los compañeros de trabajo de su área y/o departamento?	61,3%
PROMEDIO	48,5%
14. MEJORA Y CAMBIO	%
¿En su área de trabajo se buscan nuevas formas de brindar los servicios eficazmente?	80,4%
¿En la Universidad existen comités que captan las sugerencias para mejorar?	32,0%
¿Se siente preparado para aceptar y enfrentar los cambios que ocurran en la forma de trabajar?	85,6%
¿El líder departamental le alienta a ser creativo en el desarrollo de su trabajo, para lograr los objetivos de la institución?	74,5%
PROMEDIO	68,1%
15. CREATIVIDAD E INICIATIVA	%
¿Considera Usted que tiene la suficiente autonomía en su trabajo?	74,3%
¿Considera Usted que tiene la capacidad suficiente de iniciativa en su trabajo?	84,9%
¿Considera usted que sus ideas son escuchadas por su líder o superiores?	69,7%

¿Considera usted que se siente realizado en su trabajo?	67,8%
¿Considera usted que su trabajo es lo suficientemente variado?	75,0%
PROMEDIO	74,3%
16. RELACIONES INTERPERSONALES	%
¿Se lleva Usted bien con sus compañeros?	92,7%
¿Sus compañeros le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando Usted entró en la Universidad?	74,8%
¿Si dejase la Universidad, lo sentiría por ellos?	71,5%
¿Cree que Usted y sus compañeros están unidos y se llevan bien?	62,9%
¿Considera que sus compañeros son además sus amigos?	59,6%
¿Existe demasiada movilidad y cambios en los puestos de trabajo entre sus compañeros en la Universidad?	38,4%
PROMEDIO	66,7%

Fuente: PUCESE
Elaborado por: El Autor

4.6 Comentarios, sugerencias y observaciones realizadas por el personal que trabaja en la PUCESE

En la siguiente tabla se detallan los comentarios, sugerencias y observaciones que los encuestados realizaron de manera general sobre el clima organizacional en la PUCESE.

Tabla 30. Comentarios, sugerencias y observaciones realizadas por el personal que trabaja en la PUCESE

#	COMENTARIOS
1	Estoy a favor de las capacitaciones que brindan, pero no estoy a favor que las realicen durante los fines de semana, el horario de trabajo que tengo ocupa mucho de mi tiempo y preferiría pasar los fines de semana en casa o con mis seres queridos y no en una capacitación un día Sábado desde las 8am hasta las 5pm
2	Sigan adelante y a preparar a su personal
3	Faltó una pregunta que permita conocer las relaciones interpersonales entre departamentos
4	Es importante que los directivos administrativos respeten el espacio de cada uno, que se ubiquen en las funciones y competencias que tienen y que dejen que los otros directivos realicen su trabajo sin interferir en lo que no les corresponde. De esta manera se harían los tramites de manera más correcta ya que cada quien contribuiría con sus conocimiento en el área de la que están a cargo.
5	Existe mucho paternalismo y concentración de poderes, hay cosas que le esconden a la alta dirección, no respetan los procesos de concurso de merecimientos, hay demasiado amarre, y esto lleva a concentración de poder y malestar en el personal y docente. Los empleados no respetan a la gente de servicio, como vamos a avanzar, si desde quien dirige la planificación critica destructivamente, la gente no quiere cambiar su forma de comportamiento organizacional, no hay relación ni comunicación entre departamentos, claro caso financiero y departamento de recursos humanos, mientras no se solucione eso, todos los demás irán a la deriva. En otros tiempos se llamaría cacicazgo.

6	En mi caso personal algunas preguntas no las pude responder con propiedad y ajustado a la realidad, debido a que recién estoy un semestre laborando, y todavía no he podido familiarizarme con ciertos procesos.
7	Las autoridades deberían tomar decisiones y mantener su posición, el hecho de que las cambien de idea a cada minuto hace que la universidad no funcione como debería, provocando así que los docentes y directivos tengan que hacer el mismo trabajo varias veces utilizando mucho más tiempo de lo necesario en la misma tarea y no pudiendo realizar las demás obligaciones (aunque sí se las vayan a exigir).
8	Debería de tener más respeto por los docentes que estamos por más de 10 años y que como trapo nos tratan sin respeto, nos quieren cambiar de modalidad a su antojo y no lo planifican a tiempo, y lo peor que asumen que uno está informado, es lamentable como se ha ido desarrollando esta situación, aparte de ser una falta de respeto para mi parecer.
9	Debemos crear estrategias que faciliten los trámites entre los departamentos administrativos. Los trámites burocráticos son pesados y demorados, por lo que frenan el desarrollo de las actividades que se desempeñan.
10	Por favor se trabaje en ambiente sincero, sin hipocresías, que el jefe superior considere a todos que somos profesionales y estamos todos en las mismas capacidades, que por caer mal a una determinada persona o no ser su amigo/a se quiere terminar con los contratos. Que nos valoren como tales y si van a prescindir de nuestros servicios se nos avisen con tiempo pero con justificación.
11	Deberían darse incentivo en los logros de trabajo, identificar la problemática existente con el perfil hiperautoritario de la Jefa Financiera, que limita ciertos accionares.
12	Aumentar el sueldo.
13	Pienso que la institución está empeñada en mejorar, pero en la concreción de funciones y responsabilidades de muchos no se refleja, observo que no hay un empoderamiento institucional y que todos no remamos hacia los mismos objetivos. Falta más valoración a los docentes y la remuneración este acorde a las muchas funciones que desempeñan. La información no es oportuna, muchos servicios son insatisfactorio, tienen muy lamentables falencias, esto no nos ayuda a crecer ni a mantener el prestigio como institución, es hora de arrimar el hombro y realmente trabajar en equipo
14	Me parece que debe haber una mejor inducción y actualización de los nuevos procesos que implementa la institución. Por otro lado el personal administrativo debe ser más cordial con el personal docente y ver que somos un equipo no una competencia para ponernos trabas en nuestros trámites. Debe haber un poco de flexibilidad en los trámites porque los procesos son muy burocráticos. Se debe revisar los sueldos en base a lo establecido, puesto que no hay proporcionalidad entre el personal administrativo y el académico.
15	Favor atender de mejor manera el uso de los parqueaderos, hay mucho problema para estacionarse a las 6 pm en adelante.
16	Mejorar los laboratorios de computación, en el sentido que se pueda impartir clases en un ambiente adecuado diseñado especialmente para los grupos numerosos de estudiantes. Ya que actualmente el laboratorio por su disposición no se presta para este tipo de grupos
17	La inestabilidad que se siente, en el puesto que hoy tengo es latente y preocupante, y en ese estado es casi imposible producir, además el no contar con un espacio físico, también conlleva a la insatisfacción laboral. En cuanto a la relación entre compañeros, es un poco distante, por cuanto es poco el tiempo de conocer a muchos de ellos. Pienso que se debe mejorar bastante los canales de comunicación, los que nos permitiría realizar mejor nuestras labores cotidianas.
18	El problema básicamente radica en que no existe comunicación adecuada y faltan procesos definidos que marquen las pautas para un mejor desempeño. Desde mi punto de vista todo se hace basado en que creo que es así, así se hacía antes, pregunte en el otro departamento. Además hay que definir funciones en vista de que se arrojan funciones de otros.

	<p>Lo que llaman altos mandos debe referirse, supongo, al Pro-rectorado, la Dirección Académica, Administrativa y Financiera.</p> <p>El pro-rectorado se caracteriza por tener poco carácter, hacer lo que la Dirección Financiera le señala, está mal asesorado por una Dirección Académica mediocre, que tiene una estructura</p>
19	<p>"Administrativa" a medio tiempo, pero de académica "medio tiempo".</p> <p>¿De qué búsqueda de la excelencia académica hablan? Daría la impresión de que los alumnos son mercancía y los docentes el medio para explotar a los primeros.</p> <p>Hace algún tiempo que esta Universidad dejó de ser humanista, ahora es mercantilista. Lo demuestran las acciones, algunas veces torpes, otras temblorosas del pro-rector.</p>
20	<p>Considero que las decisiones que se toman en la universidad por parte de los altos mandos deberían ser tomadas en serio por ellos mismos ya que a cada momento cambian de opinión sobre un mismo tema y esto crea malestar. Esto implica también que los procesos se lleven adecuadamente y no se tomen medidas de manera improvisada porque la imagen que dan a los profesores y estudiantes es de desorganización, falta de seriedad y poca credibilidad en los procesos. Por otro lado son los directores que tienen que enfrentar a estudiantes y profesores cada vez que esto sucede lo que también provoca malestar entre ellos.</p>
21	<p>Creo que la comunicación, el trabajo en equipo, la distribución del trabajo y la revisión de procesos son desafíos importantes. Sería bueno conocer los resultados de este tipo de encuestas.</p>
22	<p>Se debería documentar los procesos, generalmente no se sabe la forma de realizar alguna actividad, mejoren por favor los canales de comunicación</p>
23	<p>Es importante pensar en crear los procesos de cada área de la universidad, para que cada área o departamento conozca las competencias que les corresponde, esto permitirá que cada uno sepa lo que le corresponde hacer y cómo actuar en cada situación, y no tomar decisiones que no les compete o creando procesos que no existen que en vez de generar soluciones crean problemas con el cliente que es nuestro objetivo principal. Además considero importante que ciertas áreas de la universidad se deberían promover el reglamento de estudiantes y promover la atención al cliente ya que se tienen quejas de la mala atención a los estudiantes.</p>
24	<p>Realizar la respectiva inducción a los directivos al momento de ser nombrados director de escuela. No es suficiente con escuchar las sugerencias, luego de llegar a un consenso, si es factible se deben poner en marcha</p> <p>Todos debemos hablar el mismo lenguaje para hacernos ver como institución y no como departamentos independientes.</p> <p>Se debe trabajar en la comunicación entre departamentos.</p> <p>Se deben tener documentados los procesos. Esta es la forma de mejorar.</p> <p>Un sigue así, vas por buen camino es muy importante y motivador para mejorar en el trabajo realizado.</p> <p>Existe favoritismo. Familiares de trabajadores pueden o les permiten realizar un proceso que otros también requieren y no pueden.</p> <p>Se debe ser estricto y poner los puntos sobre las ies. Claro está proyectando la película a cada uno de los implicados a fin de que todos tengan conocimiento de manera oportuna sobre algo.</p>

Sugiero un trato más cordial para los docentes y estudiantes por parte de departamentos como RR.HH., secretaría general, financiero y por parte de la secretaria de dirección académica, ésta última es en ocasiones grosera... En los otros departamentos, tratan mal a los estudiantes y en algunos casos también a los docentes, muchas veces por desconocimientos de los procesos se realizan actividades de manera inadecuada pero no por eso tenemos que ser maltratados, no saludan, hacen comentarios fuera de lugar y un sinnúmero de situaciones que desgastan las relaciones entre los docentes y los administrativos.

Las relaciones entre docentes puedo decir que es excelente, pero de docentes con administrativos es deficiente, aunque cabe señalar que he visto un cambio en los últimos meses sobre todo del departamento de RR.HH.

25

Cuando hay que sancionar, solo se lo hace al docente cuando quien no ha cumplido con su trabajo es el director o algún otro departamento pero SIEMPRE TIENE QUE PAGAR EL DOCENTE y eso debe cambiar

No existen procesos, uno no sabe qué hacer en una determinada situación por lo cual a veces se comenten errores; además la comunicación es pésima, no comunican a tiempo y quieren todo a última hora. Además se tiene la mala costumbre de comunicar las cosas, pedir y dar de boca y nunca queda constancia de nada, ni de las reuniones ni de resoluciones ni de nada por lo que luego se termina haciendo cosas contrarias a lo resuelto y eso significa una pérdida de tiempo.

Cuando existe una queja con respecto a alguien, las cosas se toman de manera personal y peor aun cuando se trata de algún familiar... Existe mucho conflicto de intereses.

26

Este mundo es de cambio yo estoy preparado para lo que venga gracias.

27

En el ánimo de lograr un mejor desarrollo institucional, se debe tomar en cuenta los talentos individuales; por cuanto, a mi juicio, esta suma es la que vigoriza y fortalece para que una institución sea fuerte.

28

Sin comentarios

29

Solo puedo decir que estoy muy agradecido por estar en la PUCESE gracias.

30

Hace falta que mejore el servicio de internet

31

Si existiera una respuesta que se pudiera poner término medio mejoraría todo el desenvolvimiento que cualquiera de los compañeros de trabajo pudiéramos hacer.

Y si en verdad lo quieren sugiriera se lo aplicaría de manera general para todo el grupo de la universidad esto se pondría recontra más mejor.

32

Capacitación continua sobre los procesos "urgente"

33

En algunos puestos de trabajo se debería pagar por títulos no por puesto, porque no se reconoce el esfuerzo de la persona que se dedica a crecer profesionalmente y el esfuerzo que le significa para él y su familia.

Deben mejorar los canales de comunicación para que los resultados que esperamos sean los mejores y debería crearse un departamento que toma las necesidades y requerimiento de cada uno de los puestos o áreas de trabajo con conocimiento de cada una de las áreas.

34

Mientras no ocupe el tiempo familiar incidiría positivamente

35

Como sugerencia puedo expresar que se mejore en el aspecto de agilización de trámites especialmente cuando estos tengan que ver con el aspecto económico y que no se mezclen situaciones como por ejemplo pagos y descuentos que a cada cosa se le dé su tratamiento por separado y personalizado. Remuneración por tutorías de tesis no tienen ninguna relación con cumplimiento de total de horas laboradas durante el semestre por lo tanto no debería mezclarse, a cada cosa su tratamiento por favor.

36	Debería haber más capacitaciones para el personal administrativo, y una mejor comunicación entre departamentos ya que todos formamos PUCESE este nuestro segundo hogar, al hacerlo cuidamos nuestra casa, los felicito por esta encuesta; esperemos que sean escuchadas todas las sugerencias
37	Considero que ciertas decisiones que se toman en la universidad no se realizan después de un verdadero análisis, real y objetivo. En algunas ocasiones siento que se trata de favorecer a unos sin importar que se incomoda a otros. No me parece justo.
38	Las sillas para las auxiliares Académicas deben de ser más cómodas.
39	Pienso que las capacitaciones dentro de la Institución son importante porque nos ayudarían crecer como personas, trabajar en equipo, a llevarnos bien como compañeros para de esta forma aportar de una manera más eficaz en el desenvolvimiento de nuestras actividades diarias dentro de la institución para la cual laboramos.
40	Que se les brinde más capacitación a todo el personal administrativo y de servicio
41	Considero que por la falta de recursos y espacios no se puede brindar más en los puestos de trabajo para la satisfacción de todos quienes formamos parte de la PUCESE, además debe existir un mayor incentivo para que cada empleado reconozca que la eficiencia en su trabajo contribuye a la calidad de la universidad.
42	Los departamentos deberían asumir responsabilidades y apropiarse de las soluciones. Debe haber un mejor trato a los estudiantes, sabiendo que ellos son nuestro pilar y nuestra sustentación. No se muestran de forma clara los asensos y colocaciones de puestos. Debería crearse y cumplirse reglas claras para asensos e ingresos a la universidad.
43	Pienso que deberíamos tener mayor comunicación para enfocarnos en un mismo punto, o hablar el mismo idioma en cuanto a trámites internos, avisar con anticipación de los cambios que se den académicamente para poder comunicar adecuadamente a los estudiantes y así ellos no se vean perjudicados.
44	Crear facilidades en los horarios de las capacitaciones docentes
45	Debemos mantener la armonía laboral que hay en la institución y tratar de hacer programas de integración más frecuentes.
46	La Universidad está creciendo muy rápidamente (número de alumnos) y sin planificación alguna, lo cual deteriora la imagen de la U, se improvisa demasiado, no se tienen los docentes necesarios a tiempo. Si se crece se necesita más personal, la Dirección Académica no ejecuta los procesos con la rapidez que se debería, y se debería de tener más personalidad a la hora de tomar decisiones, es decir, no hacer escuchar a las personas lo que nos gustaría que nos dijeran. Es más importante escuchar al que critica que al que te halaga. El pro-rector debe de ser más contundente en las decisiones que toma. Ejecutar procesos de mejora de verdad y medir el tiempo de dedicación para cada una de las funciones de la forma más real posible, porque luego se evidencia que no se ha adelantado nada, no se cumple con las expectativas. Siendo una institución pequeña, no entiendo la tanta y desasosegante cantidad de burocracia que se debe de rellenar. Para imprimir dos hojas se debe realizar un oficio.
47	Querido compañeros. De todo corazón deseo que la Universidad crezca humanamente y profesionalmente. Pero mientras pensemos que el otro está por debajo de mí nunca crecerá y será solo una pantalla de bonitos colores pero por dentro un poco de cables sucios y dañados. Desde que entre a trabajar en esta institución me he sentido orgullo de ser parte de esta familia, pero como en toda familia siempre existen los preferidos y eso hace que el resto hable mal y en vez de construir destruimos.
48	Gracias por permitirnos dar nuestras opiniones.
49	Se estimule a los empleados cuando se trabaja horas extras.

50	Es necesario que se cree un mejor clima de trabajo entre compañeros ya que la mayor parte de nuestro tiempo pasamos en la PUCESE, pensar que somos una familia, y no querer destruirse el uno al otro. Tener la capacidad y el profesionalismo de desempeñar bien su puesto de trabajo y no meterse en las funciones de los demás. Ser unos verdaderos profesionales.
51	Definir bien las tareas según los perfiles de cada trabajador y socializarla con los demás para que de esta manera no haya desconformidad entre los compañeros de trabajo.....pero háganlo...gracias
52	<p>Veo que necesitamos mejorar más la comunicación. Invertir más en el trabajo en equipo. Los y las jefes/as necesitan escuchar más las personas que trabajan en el departamento. Distribuir más los trabajos, descentralizarlos. Necesitamos tener espacios físicos con más condiciones de trabajo, las oficinas son pequeñas y muchas veces también bodega. No hay espacio más reservado para la escucha</p>
53	Debería implementarse un departamento de seguridad laboral donde se encarguen sobre la compra de la sillas adecuadas para las secretarias, algunas normas que se utilizan en la empresa para que el trabajador no se sature del trabajo y pueda descansar por ejemplo controlar que tengamos la luz adecuada, que debemos pararnos cada cierto tiempo para estimular la circulación las personas que atendemos al público como manejar las malas vibras de las personas que llegan en fin tantas cosas que se puedan mejorar en este tema. Sillas adecuadas en la altura y de un cuero que no perjudique las vías urinarias en muchas cosas sobre este tema.
54	<p>La mayor limitante que posee nuestra institución es que toda acción o decisión tiene un filtro económico antes que analizar el impacto potencial de resultados o productos que generarían, no todo necesariamente deben ser rentable en el corto plazo, en muchos procesos se debe invertir esperando que el retorno no sea siempre a corto plazo. Es necesario también disminuir el clasismo y el culto a los títulos, es contrario a los valores que deberían practicarse.</p>
55	Que se estructure con mayor personal idóneo y calificado al Departamento Académico.
56	Faltan muchas capacitaciones al personal dependiendo en las áreas de trabajo y las convivencias apropiadas para la satisfacción espiritual de los seres humanos, sin obligar a nadie, falta mucha integración.
57	<p>Considero que se debe dar mucha importancia y buen trato a todos los que conformamos la PUCESE, es decir personal administrativo, directivos, docentes, personal de servicio y mantenimiento. Que los beneficios sean considerados constatando la situación de cada uno de los funcionarios y no necesariamente por el sueldo percibido, porque no siempre las necesidades son iguales (becas, o ubicación de categoría a los hijos etc.). Que se motive al personal no necesariamente con dinero pero si por lo menos haciéndole llegar una tarjeta de felicitación por su cumpleaños, una tarjeta por condolencia, una felicitación escrita y reconocimiento cuando realiza actividades que aportan a mejorar la imagen de la Institución y que el departamento de recursos humanos actúe como tal, notamos que la PUCESE crece y por ende el recurso humano también por lo tanto ese recurso humano tiene que ser atendido como se merece, un recurso humano motivado y satisfecho trabaja de la misma manera cuando lo tratamos muy bien y que a diferencia del departamento Financiero este no cuenta con más personas para que se dediquen a estas actividades.</p>
58	Que la Ing. María Elena Vélez deje de andar gritando a todo el mundo
59	Mi comentario sería que tengo cuatro meses de trabajo en la PUCESE por lo que hay algunas respuestas que se me hacen un poco difícil de marcar, lo que si se es que desde que ingrese a trabajar en esta institución llene mis expectativas y todavía me falta sentirme que soy parte de ella, y dar más en mi desempeño laboral, en el área donde me tocó trabajar me siento muy bien y motivada con el entusiasmo que tienen mis compañeros y más aún mi jefe inmediato.....
60	No hay recursos económicos para apoyar las mejoras que exigen las autoridades
61	Muchas gracias por consultarnos sobre estas realidades tan decisivas de nuestra universidad.

62	Mi comentario es: que cada persona se tome con responsabilidad el trabajo que realiza, solo así podremos sacar adelante nuestra Universidad, por el bien de nuestra provincia y estudiantes, somos buenos en lo que hacemos, pero nos falta ese compromiso que necesita esta INSTITUCIÓN.
63	Debe mejorarse el respeto a los protocolos correspondientes de cada área y atenderse oportunamente las necesidades, especialmente en el ámbito académico.
64	En hora buena se está realizando este tipo de encuestas, debido a que en mi criterio la institución necesita que se mejore el ambiente laboral
65	Se deberían respetar los procesos legales que impone el CEAACES el CES y demás, pues nos dan apenas dos horas para preparar 16 horas de clases y desean que seamos excelentes docentes. No nos dan herramientas de investigación y nos piden grandes resultados.
66	Se deben mejorar la comunicación y los sistemas para que disminuyan el trabajo a veces estamos cargados de actividades que se podrían simplificar
67	Sería bueno que la encuesta sea aplicada por escuelas, ya que cada jefe es diferente a otro, así mismo las actividades que se realizan por escuela, al menos eso es lo que he podido observar. Falta mucha comunicación entre ellos.
68	Ninguna
69	Con mucho respeto creo que los departamentos están mal estructurados, solo aquí se ve que adquisiciones está en financiero. Que talento humano y administrativo están unificados cuando son procesos delicados que requieren dedicación, (revisen las estructuras de las otras universidades del país) es sentido común lo que se debe aplicar. Los directores de escuela no tienen gestión directriz, son operativos. Sino pregúntenles si se sienten directores o auxiliares que deben llenar documentos que el treinta y pico de años no se habían hecho. Nadie está contento con el escalafón docente y la gente tiene miedo a decirlo. Los empleados administrativos están por encima de la media salarial de empresas privadas, pero los docentes están por debajo de la media salarial de todas las instituciones educativas. Se toman medidas reactivas. Esperar que sea la ley de educación, los resultados de la acreditación, o algún agitador no es el camino. Contraten una consultora o un perito que objetivamente realice una auditoría de personal. A los docentes se nos controla que investiguemos, gestionemos, dictemos clases, devengemos cada hora de la jornada laboral... pero yo pregunto ¿existe lo mismo para el resto de personal? ... no hay plata para hacer las cosas bien... pero siempre habrá para corregir las cosas que hacemos mal.
70	Se deben asignar más horas para planificar las clases, por un lado exigen calidad y excelencia; pero los sueldos y comunicación interna son deficientes. Hay docentes nuevos que han entrado por palanqueos y dejan mucho que desear, pero pagamos justos por pecadores. Felicito que pregunten todo esto porque espero escuchen y lean todas las quejas que han de salir de aquí pero de forma objetiva. En la universidad hay quienes se creen dueños, otros creen que tienen la razón abusan de la caballerosidad del rector. Señor Rector con usted han habido avances en la contratación de los docentes, y tal vez no le guste lo que le voy a decir, pero no es justo que no se mejoren los sueldos de los esmeraldeños y tengamos toda una camada de extranjeros que sin experiencia ganan lo que a muchos nos ha costado sacrificio y tiempos malos ganando bajo. Las mujeres somos las que más hemos sido mal tratadas siempre los embarazos han sido mal vistos por recursos humanos solo ahora se cumple la ley pero solo por temor a sanciones.
71	Seguir con este mismo objetivo es muy bueno excelente.

72	<p>Por lo que he podido observar durante los años de servicios en esta prestigiosa Sede Universitaria, respecto al talento humano de la PUCESE tiene ciertas debilidades que hacen que no se puedan alcanzar los objetivos deseados: como por ejemplo el trato interpersonal se nota que no hay respeto, y mucho menos a las personas que son la razón de ser de nuestro trabajo y que estemos al frente de esta institución (calidad del servicio). Se observa que la mayoría de las personas (administrativo y de servicio), muchos de ellos no están comprometidos con los intereses de esta empresa, más bien la existencia del parentesco familiar en algunas áreas hace que se actúe y se reacciones por intereses personales lo que no beneficia a la PUCESE. Es necesario reconocer que la esencia de la PUCESE, es académica y que la parte financiera y administrativa es el apoyo complementario. Es necesario que cada persona tenga delimitadas sus funciones, para que así no se interrumpa la gestión de cada área facilitando desde luego el trabajo en equipo. En términos generales, me siento muy contenta de trabajar en la PUCESE y estoy agradecida por la oportunidad que me ha brindado lo que me ha permitido crecer siempre como una profesional. Creo que si todos nos unimos y aprovechamos nuestras capacidades, y cambiar un poquito por el bien de esta nuestra empresa llegaremos lejos a cumplir nuestra visión.</p>
73	<p>Hay muy poco trabajo en equipo de algunos departamentos, creo que hay que ser flexibles en algunas ocasiones hay estudiantes que traen diferente clase de problemas pero le damos un que me importa. Hay que dar prioridad a algunas cosas y dar la mano que el futuro nos recompensará (con esto no quiero decir que hay que alcahuetear cosas) todo con ética y mucha responsabilidad, sabiendo asumir los retos.</p>
74	<p>Debe revisarse los espacios según las funciones de cada quién, es muy limitado y poco operativo.</p>
75	<p>Necesitamos con urgencia capacitación para desempeñar mejor nuestro trabajo.</p>
76	<p>Que exista informe y retroalimentación de las evaluaciones y encuestas realizadas.</p>
77	<p>Debe generarse un clima de independencia de funciones. Es necesario escuchar la opinión de los trabajadores. Debe la gerencia dejar de escuchar a los bochincheros y ser objetivos a la hora de tomar decisiones. Respeto hacia la identidad de cada uno. El departamento financiero solo debe ser eso y no toda la universidad como si fuera dios. La envidia y el arribismo son lo que está pudriendo a la PUCESE. Que Dios salve a la PUCESE... ESTA PODRIDA</p>
78	<p>Excelente trabajo</p>
79	<p>Mientras tengamos autoridades que no conocen más allá de las cuatro paredes de la universidad seguiremos como estamos, necesitamos autoridades con ideas futuristas e innovadoras que piensen en grande, para de ese grande por lo menos hagamos la mitad, más firmes; mas no de dobles discursos tomando decisiones dependiendo quien sea.</p>
80	<p>Que se busque más y mejores formas de comunicación</p>
81	<p>Equipar los laboratorios</p>
82	<p>Mejorar la comunicación interna Incentivar a los docentes en todos los aspectos, pienso que en la PUCESE se desmotiva en todo sentido al docente Mejorar las condiciones de trabajo de todo el personal</p>
83	<p>Establecimientos de protocolos tanto informativos como de instrucción. Utilización de mecanismos que mejoren la comunicación entre departamentos, interdepartamental y a nivel de la PUCESE. Disminución de la burocracia interna, es excesiva y representa mucha carga laboral, a veces innecesaria, y que no está reconocida por la PUCESE.</p>
84	<p>Por favor que exista una adecuada inducción y capacitación para los docentes nuevos</p>
85	<p>No tiene ningún sentido hacer las observaciones pertinentes, porque nunca las toman en cuenta para los posibles cambios, eso sería como arar en el mar.</p>
86	<p>Sugiero una mejor planificación para iniciar un ciclo académico, es decir creo conveniente que la entrega de los Syllabus debe realizarse por lo menos 1 semana antes del inicio de clases, para poder ser revisados por un comité y poder realizar las correcciones en caso de requerirlas.</p>

Fuente: PUCESE
Elaborado por: El Autor

Resumiendo los comentarios, sugerencia y observación realizadas por el personal que labora en la PUCESE, se puede destacar lo siguiente:

- Falta de programas de capacitación.
- Comunicación ineficiente interdepartamental.
- Falta de incentivos en los logros del trabajo.
- Baja remuneración.
- Falta de definición de funciones y responsabilidades.
- Falta de inducción al personal que ingresa a laborar.
- Falta de espacios físicos para el desenvolvimiento del trabajo.
- No hay buena relación entre compañeros.
- Falta de procesos establecidos.
- Trabajo en equipo deficiente.
- Documentación de los procesos inexistente.
- Falta de liderazgo por parte de las autoridades de la PUCESE
- Falta de reglamentación para los ascensos.
- Pocos programas de integración para el personal que labora en la Universidad.
- Mucha burocracia en los procesos.
- Falta de estimulación cuando se trabajan horas extras.
- Falta de un departamento de seguridad laboral.
- Carencia de buen trato hacia las personas que laboran en la Universidad.
- Falta de objetividad en la toma de decisiones.
- Cambio de decisiones a cada rato.
- Falta de motivación hacia los docentes.

PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

5.1 Generalidades

En el mundo actual, toda empresa debe imponer prácticas más eficientes. La necesidad de crear un ambiente favorable para el desarrollo de las actividades diarias es algo con lo que toda organización debe contar.

Un excelente clima organizacional, influye para que los trabajadores se sientan cómodos y con deseos de trabajar, fomentando una relación armoniosa entre jefes y subordinados y así mejorar la consecución eficiente de metas y objetivos.

Después de que se efectúa la medición del clima de una empresa y se realiza el análisis de los resultados obtenidos, el principal objetivo será la propuesta para corregir, mejorar y mantener resultados positivos en el ambiente laboral.

Basados en el diagnóstico del clima organizacional de la PUCESE, se incluye una propuesta de mejora con la que se espera contribuir al mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores.

5.2 Objetivos de la propuesta

5.2.1 Objetivo general

Dotar a la PUCESE de herramientas que serán de gran utilidad para mejorar su clima organizacional con la finalidad de aumentar la satisfacción de los empleados para conseguir un mejor desempeño en todos los aspectos laborales.

5.2.2 Objetivos específicos

- Señalar las intervenciones necesarias en cada área de la institución para mejorar el clima organizacional.
- Definir sobre quien recae la responsabilidad de cada intervención propuesta.
- Elevar los resultados obtenidos en la encuesta del clima organizacional realizada a los trabajadores de la PUCESE.

5.3 Justificación de la propuesta

Las empresas luchan por tener un ambiente de trabajo agradable que sea favorable para el desarrollo de las actividades diarias de todos los trabajadores, por esta razón; el clima organizacional debe revisarse y actualizarse constantemente aprovechando al máximo la utilización de todos los recursos disponibles.

Por lo antes expuesto la implementación de esta propuesta debe llevarse a cabo en el menor tiempo posible ya que el propósito de la misma es mejorar el ambiente de trabajo, además de lograr un cambio positivo en la percepción de los empleados hacia la institución, lo que se reflejará en una relación laboral más favorable y agradable entre todo el personal de la Universidad.

5.4 Desarrollo de la propuesta de mejora

5.4.1 Responsables

La Dirección de Recursos Humanos, Pro-rectorado, Directores y Jefes Departamentales.

5.4.1.1 Dirección de Recursos Humanos

La Dirección de Recursos Humanos será responsable de crear, planificar, programar y controlar actividades que a continuación se proponen para mejorar el clima organizacional en la PUCESE.

5.4.1.2 Directores y jefes departamentales

Los directores y jefes departamentales serán los responsables de implementar y velar por que se lleven a cabo cada una de las actividades propuestas. Así mismo deberán proporcionar una retroalimentación periódica a la Dirección de Recursos Humanos de cómo se están beneficiando sus departamentos de dichas actividades y deberán aportar sugerencias de cómo se pueden ir mejorando estos programas.

Los directores y jefes departamentales son una pieza clave para que la implementación de esta propuesta sea un éxito ya que será un objetivo fundamental de sus funciones motivar y saber liderar a su personal con éxito.

5.4.1.3 Pro-rectorado

El Pro-rector será responsable de aprobar la ejecución de las actividades y de pedir un informe periódico a la Dirección de Recursos Humanos de los avances que se van teniendo.

5.4.2 *Descripción de proyectos*

Para poder mejorar el clima organizacional en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas (PUCESE), se propone llevar a cabo los siguientes proyectos, para dar solución a los problemas evidenciados en los resultados de la encuesta del clima organizacional:

- Mejora del proceso de comunicación interna de la PUCESE.
- Programas de capacitación y desarrollo para el personal de la PUCESE.
- Programas de compensación y reconocimiento para mejorar la motivación del personal que labora en la PUCESE.
- Formación en liderazgo participativo y estilos de dirección.
- Fomentación del trabajo en equipo.
- Estrategias para mejorar la remuneración en la PUCESE.
- Definición y mejoramiento de la normatividad y procesos de la PUCESE.
- Programas de seguridad y salud ocupacional para la PUCESE.

5.4.2.1 Mejora del proceso de comunicación interna de la PUCESE

NOMBRE DEL PROYECTO: Mejora del proceso de comunicación interna de la PUCESE					
OBJETIVO DEL PROYECTO: Incrementar la cohesión entre el personal que labora en la institución.					
ACCIONES:	RESPONSABLES:	INDICADORES:	RECURSOS:	PLAZO:	PRESUPUESTO:
Implementar cursos de comunicación dirigidos a todo el personal que labora en la PUCESE, para aprender los conocimientos generales, técnicas y habilidades de comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Recursos Humanos • Centro de Capacitación, Mediación y Consultoría (CECAMECON) 	<ul style="list-style-type: none"> • Menor número de quejas • Mejores relaciones laborales • Trabajo en equipo • Cumplimiento de metas y objetivos a corto plazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipos informáticos • Internet • Software • Programas de capacitación 	Mediano	\$ 3.000

<p>Realizar un Manual de Comunicación institucional en donde estén definidos los canales de comunicación entre las diferentes áreas de la Universidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Recursos Humanos • Departamento de Relaciones Públicas y Publicaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejores relaciones laborales • Aumento en el flujo de la comunicación interdepartamental 	<ul style="list-style-type: none"> • Sitio web de la PUCESE • Internet • Software 	<p>Mediano</p>	<p>\$ 5.000</p>
<p>Incentivar el uso de tecnologías informáticas simples de comunicación, como por ejemplo el uso del sitio web institucional y el correo electrónico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Recursos Humanos • Departamento de Tics • Departamento de Relaciones Públicas y Publicaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación efectiva • Mejores relaciones laborales • Trabajo en equipo • Cumplimiento de metas y objetivos a corto plazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Sitio web de la PUCESE • Internet • Software 	<p>Corto</p>	<p>\$ 2.000</p>

Socializar todos los resultados y logros alcanzados por la Universidad con todo el personal de la PUCESE	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Recursos Humanos • Departamento de Relaciones Públicas y Publicaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación efectiva • Mejores relaciones laborales • Trabajo en equipo • Cumplimiento de metas y objetivos a corto plazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Sitio web de la PUCESE • Internet • Software 	Corto	\$ 1.000
TOTAL					\$ 11.000

5.4.2.2 Programas de capacitación y desarrollo para el personal de la PUCESE

NOMBRE DEL PROYECTO: Programas de capacitación y desarrollo para el personal de la PUCESE.					
OBJETIVO DEL PROYECTO: Proveer a todo el personal que labora en la PUCESE el entrenamiento necesario, en cada área de su especialidad para que estos sean capaces de desarrollar al máximo sus habilidades, obteniendo con esto una mejora en el desarrollo de todas las actividades internas y externas de la institución.					
ACCIONES:	RESPONSABLES:	INDICADORES:	RECURSOS:	PLAZO:	PRESUPUESTO:
Realizar un Plan de Capacitación institucional, para capacitar a directivos y trabajadores de la PUCESE de manera continua y sistemática, con el objeto de mejorar el conocimiento y las habilidades de cada persona.	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Recursos Humanos • Centro de Capacitación, Mediación y Consultoría (CECAMECON) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejores resultados de las evaluaciones de desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitador • Equipos informáticos • Salones de capacitación • Material de apoyo 	Mediano	\$ 5.000

Implementar cursos de capacitación a directivos sobre Clima Organizacional para entender los diferentes factores que afectan al mismo.	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Recursos Humanos • Pro-rectorado • Directores y Jefes Departamentales • Centro de Capacitación, Mediación y Consultoría (CECAMECON) 	• Toma de decisiones para la mejora continua.	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitador • Equipos informáticos • Salones de capacitación • Material de apoyo 	Mediano	\$ 1.000
TOTAL					\$ 6.000

5.4.2.3 Programas de compensación y reconocimiento para mejorar la motivación del personal que labora en la PUCESE

NOMBRE DEL PROYECTO: Programas de compensación y reconocimiento para mejorar la motivación del personal que labora en la PUCESE					
OBJETIVO DEL PROYECTO: Implementar programas compensación y reconocimiento que sirvan como motivación para que los empleados de la PUCESE estén incentivados en el desempeño de sus funciones.					
ACCIONES:	RESPONSABLES:	INDICADORES:	RECURSOS:	PLAZO:	PRESUPUESTO:
Establecer buenas relaciones entre jefes y directivos con el personal que está a su cargo a través de capacitación y talleres.	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Recursos Humanos • Centro de Capacitación, Mediación y Consultoría (CECAMECON) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor Grado de Participación de los empleados • Mejores resultados de las evaluaciones de desempeño • Trabajo en equipo • Mejor ambiente laboral • Cumplimiento de Metas y Objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitador • Equipos informáticos • Salones de capacitación • Material de apoyo 	Mediano	\$ 5.000

<p>Realizar un Plan de Carrera para preparar al personal y así formar trabajadores eficientes y con posibilidades de mejorar profesionalmente a la vez que mejoran con la institución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Recursos Humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor Grado de Participación de los empleados • Mejores resultados de las evaluaciones de desempeño • Trabajo en equipo • Mejor ambiente laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipos informáticos • Material de apoyo 	<p>Mediano</p>	<p>\$ 10.000</p>
<p>Preparar un Programa de Reconocimiento para premiar y felicitar a los trabajadores con la finalidad de reforzar comportamientos y conductas positivas que se encuentren alineadas con la estrategia de la Universidad y orientadas a incrementar la productividad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Recursos Humanos • Pro-rectorado • Departamento de Relaciones Públicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor motivación y expectativas en el trabajo realizado. • Mejor desempeño laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sitio web de la PUCESE • Internet • Prensa (escrita, radio y televisión) 	<p>Mediano</p>	<p>\$ 5.000</p>
<p>TOTAL</p>					<p>\$ 20.000</p>

5.4.2.4 Formación en liderazgo participativo y estilos de dirección

NOMBRE DEL PROYECTO: Formación en liderazgo participativo y estilos de dirección					
OBJETIVO DEL PROYECTO: Lograr que los jefes y directivos desarrollen y practiquen el liderazgo participativo y mejoren su estilo de dirección para contribuir a un clima organizacional agradable.					
ACCIONES:	RESPONSABLES:	INDICADORES:	RECURSOS:	PLAZO:	PRESUPUESTO:
Implementar cursos de capacitación para los jefes y directivos para que estos adquieran conocimientos del liderazgo participativo y lo pongan en práctica para mejorar su estilo de dirección.		<p>Mejor desempeño de los empleados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la participación de grupo • Se cumple con los objetivos y metas propuestos • Mejor comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitador • Equipos informáticos • Salones de capacitación • Material de apoyo 	Mediano	\$ 5.000
TOTAL					\$ 5.000

5.4.2.5 Fomentación del trabajo en equipo

NOMBRE DEL PROYECTO: Fomentación del trabajo en equipo					
OBJETIVO DEL PROYECTO: Fomentar la realización de talleres, seminarios y conferencias sobre trabajo en equipo, que deben ir acompañados de varias actividades que promuevan el espíritu de equipo en la PUCESE.					
ACCIONES:	RESPONSABLES:	INDICADORES:	RECURSOS:	PLAZO:	PRESUPUESTO:
Formar equipos de trabajo para la resolución de problemas reales. Estos deben mejorar y resolver los procesos de trabajo en conjunto.	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Recursos Humanos • Directores y Jefes Departamentales 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor desempeño de los empleados • Aumento de la participación de grupo • Se cumple con los objetivos y metas propuestos • Mejor comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitador • Equipos informáticos • Sala de reuniones • Material de apoyo 	Corto	\$ 2.000

<p>Llevar a cabo reuniones departamentales para revisar los diferentes proyectos en ejecución y su progreso. Dichas reuniones examinan el desarrollo de proyectos, que se pueden mejorar con la participación e ideas de miembros del equipo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Recursos Humanos • Directores y Jefes Departamentales 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor desempeño de los empleados • Aumento de la participación de grupo • Se cumple con los objetivos y metas propuestos • Mejor comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitador • Sala de reuniones • Software gestión de proyectos 	<p>Corto</p>	<p>\$ 2.000</p>
<p>Crear oportunidades de diversión y cohesión. La Universidad debe incentivar la cohesión de los trabajadores. Para este propósito existen varias actividades que se pueden realizar, tales como: llevar a los trabajadores a eventos deportivos, patrocinar cenas, ir a excursiones y patrocinar equipos deportivos para animar al personal que labora en la institución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Recursos Humanos • Pastoral Universitaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de las relaciones interpersonales • Aumento de la participación de grupo • Mejor comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Agenda de programas y eventos a realizar • Transporte 	<p>Corto</p>	<p>\$ 10.000</p>

<p>Poner en práctica ejercicios de trabajo para romper el hielo: el personal de trabajo necesita comunicación e interacción. Se puede romper el hielo con técnicas divertidas como juegos de roles, ya que permiten eliminar las tensiones del ambiente y predisponen con un mejor ánimo a los miembros del equipo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Recursos Humanos • Pastoral Universitaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor desempeño de los empleados • Aumento de la participación de grupo • Se cumple con los objetivos y metas propuestos • Mejor comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitador • Agenda de programas y eventos a realizar 	<p>Corto</p>	<p>\$ 5.000</p>
<p>Celebrar los éxitos del equipo de trabajo públicamente. Los miembros del equipo se sentirán mucho mejor si su esfuerzo y dedicación es reconocido y así encontrarán una razón de ser a su trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Recursos Humanos • Departamento de Relaciones Públicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor desempeño de los empleados • Aumento de la participación de grupo 	<ul style="list-style-type: none"> • Sitio web de la PUCESE • Internet • Prensa (escrita, radio) 	<p>Corto</p>	<p>\$ 5.000</p>

		<ul style="list-style-type: none"> • Se cumple con los objetivos y metas propuestos • Mejor comunicación 	y televisión)		
TOTAL					\$ 24.000

5.4.2.6 Estrategias para mejorar la remuneración en la PUCESE

NOMBRE DEL PROYECTO: Estrategias para mejorar la remuneración en la PUCESE.					
OBJETIVO DEL PROYECTO: Elaborar estrategias para mejorar la remuneración percibida por el personal que labora en la PUCESE					
ACCIONES:	RESPONSABLES:	INDICADORES:	RECURSOS:	PLAZO:	PRESUPUESTO:
Diseñar un sistema de evaluación por competencias para evaluar el desempeño del personal que labora en la Universidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Recursos Humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor desempeño de los empleados • Desarrollo de habilidades • Empleados motivados 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipos informáticos • Salones de capacitación • Material de apoyo • Metodologías de trabajo 	Mediano	\$ 4.000

<p>Valorar los puestos de trabajo de la PUCESE para analizar y comparar el contenido de los puestos de trabajo con el fin de situarlos en un orden de jerarquización que sirva de base a un sistema de remuneración.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Recursos Humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor desempeño de los empleados • Desarrollo de habilidades • Empleados motivados 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipos informáticos • Salones de capacitación • Material de apoyo • Metodologías de trabajo 	<p>Mediano</p>	<p>\$ 6.000</p>
<p>TOTAL</p>					<p>\$ 10.000</p>

5.4.2.7 Definición y mejoramiento de la normatividad y procesos de la PUCESE

NOMBRE DEL PROYECTO: Definición y mejoramiento de la normatividad y procesos de la PUCESE.					
OBJETIVO DEL PROYECTO: Definir los procesos y procedimientos de la institución, documentándolos y socializándolos para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la PUCESE.					
ACCIONES:	RESPONSABLES:	INDICADORES:	RECURSOS:	PLAZO:	PRESUPUESTO:
Definir los procesos de inducción al personal nuevo, informándoles acerca de la ubicación del puesto, los deberes y responsabilidades del mismo, las relaciones de trabajo que debe mantener, los equipos con los que debe trabajar y los demás requisitos generales que se debe observar.	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Recursos Humanos • Directores y Jefes Departamentales 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor desempeño de los empleados • Desarrollo de habilidades • Conocimiento del entorno de trabajo • Los empleados están informados • Se cumple con los objetivos propuestos 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipos informáticos • Salones de capacitación • Material de apoyo • Metodologías de trabajo 	Corto	\$ 3.000

<p>Elaborar el manual de procesos y procedimientos de la PUCESE, que servirá no solamente para la recopilación de los procesos, sino también para incluir una serie de estamentos, políticas, normas y condiciones que permitan el correcto funcionamiento de la institución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Recursos Humanos • Departamento de Planeación 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor desempeño de los empleados • Desarrollo de habilidades • Conocimiento del entorno de trabajo • Los empleados están informados • Se cumple con los objetivos propuestos 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipos informáticos • Salones de capacitación • Material de apoyo • Metodologías de trabajo 	<p>Mediano</p>	<p>\$ 10.000</p>
<p>Elaborar un manual de funciones que es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada empleado en sus actividades cotidianas en la Universidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Recursos Humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor desempeño de los empleados • Desarrollo de habilidades • Conocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipos informáticos • Salones de capacitación • Material de apoyo 	<p>Mediano</p>	<p>\$ 5.000</p>

		del entorno de trabajo • Los empleados están informados • Se cumple con los objetivos propuestos	• Metodologías de trabajo		
TOTAL					\$ 18.000

5.4.2.8 Programas de seguridad y salud ocupacional para la PUCESE

NOMBRE DEL PROYECTO: Programas de seguridad y salud ocupacional para la PUCESE.					
OBJETIVO DEL PROYECTO: Promover y mantener el más alto grado posible de bienestar físico, mental y social de los trabajadores de la PUCESE.					
ACCIONES:	RESPONSABLES:	INDICADORES:	RECURSOS:	PLAZO:	PRESUPUESTO:
Diseñar políticas de seguridad y salud en el trabajo en donde se establezcan los objetivos a alcanzar.	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Recursos Humanos • Directores y Jefes Departamentales 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de las políticas de seguridad y salud ocupacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitador • Sala de reuniones • Material de apoyo 	Corto	\$ 5.000

Organizar Comités de Seguridad dentro de la Universidad	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Recursos Humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Inspecciones e investigación de accidentes e incidentes en el área de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitador • Sala de reuniones • Material de apoyo 	Corto	\$ 2.000
Programar actividades de entrenamiento sobre seguridad y salud ocupacional para todo el personal que labora en la PUCESE	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Recursos Humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Control de asistencia a las capacitaciones. • Evaluaciones periódicas sobre seguridad y salud ocupacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitador • Equipos informáticos • Salones de capacitación • Material de apoyo 	Corto	\$ 5.000
TOTAL					\$ 12.000

5.4.3 Costo total de proyectos

Tabla 31. Costo total de proyectos

Mejora del proceso de comunicación interna de la PUCESE.	\$ 11.000,00
Programas de capacitación y desarrollo para el personal de la PUCESE.	\$ 6.000,00
Programas de compensación y reconocimiento para mejorar la motivación del personal que labora en la PUCESE.	\$ 20.000,00
Formación en liderazgo participativo y estilos de dirección.	\$ 5.000,00
Fomentación del trabajo en equipo.	\$ 24.000,00
Estrategias para mejorar la remuneración en la PUCESE.	\$ 10.000,00
Definición y mejoramiento de la normatividad y procesos de la PUCESE.	\$ 18.000,00
Programas de seguridad y salud ocupacional para la PUCESE.	\$ 12.000,00
TOTAL	\$ 106.000,00

Fuente: PUCESE
Elaborado por: El Autor

5.5 Consecuencias de no implementar la propuesta

La implementación de este plan requiere el respaldo y el compromiso de todas las autoridades y directivos de la PUCESE. Dicho plan, además de servir de guía para la organización de los aspectos a mejorar, debe permitir el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar.

Un plan de mejoras elaborado de una manera organizada, que prioriza y planifica las acciones a seguir, y que asegura su implementación y seguimiento, garantiza el mejoramiento del clima organizacional que va en beneficio de mejorar el desempeño laboral de todo el personal que trabaja en la Universidad.

De no implementarse los proyectos descritos en esta propuesta, las consecuencias pueden ser:

- Los problemas de comunicación organizacional crearán un ambiente laboral hostil y pueden generar conflictos y situaciones que atenten contra la eficiencia, productividad y el clima de la organización.
- La falta de capacitación del personal afectará a la imagen de la institución y la relación existente con los empleados, además que disminuirá la productividad y calidad del servicio.
- Disminuirá la motivación por parte del personal que labora en la Universidad al no existir estímulos o condiciones necesarias para el desenvolvimiento de su trabajo.
- El no cumplimiento de los objetivos propuestos en los grupos de trabajo por la ausencia de liderazgo por parte de los jefes y directivos de la institución y la falta de trabajo en equipo para la satisfacción de una necesidad en común.
- Un sistema de remuneración que no esté acorde a las necesidades de los empleados producirá un bajo rendimiento, ausentismo y pérdida de gusto por el trabajo provocando problemas dentro de la organización.
- La no definición de procesos y la falta de normatividad dentro de la Universidad generará desorganización y dificultará la gestión propia de la institución.
- Se pueden presentar problemas laborales que afecten la salud física y mental de los trabajadores, al no contar con programas de seguridad y salud ocupacional.

CONCLUSIONES

De acuerdo a los objetivos planteados y a los resultados obtenidos durante el desarrollo de esta tesis, se pueden establecer las siguientes conclusiones:

- El clima organizacional es una herramienta estratégica fundamental para la gestión del recurso humano y el desarrollo organizacional, que permitió determinar la existencia de inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional existente en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas (PUCESE).
- De acuerdo al análisis e interpretación de los resultados obtenidos en las encuestas de clima organizacional se determinaron los factores negativos que afectan al desempeño laboral en la PUCESE.
- La elaboración de un plan de mejora de clima organizacional contribuye al desarrollo de estrategias, fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores de la PUCESE.

RECOMENDACIONES

Una vez concluido el proceso de investigación y elaborada la propuesta de mejora del clima organizacional, se puede recomendar que:

- La Universidad destine una parte de sus recursos financieros para la implementación del plan de mejoras propuesto en esta tesis.
- Evaluar permanentemente el desempeño laboral ayudará a mantener un control de las actividades de los trabajadores en cuanto a su comportamiento dentro de la organización.
- Medir continuamente el clima organizacional, ayudará a los directivos a mantenerse informados de las percepciones de sus trabajadores, para detectar falencias y hacer los correctivos necesarios en el momento justo.

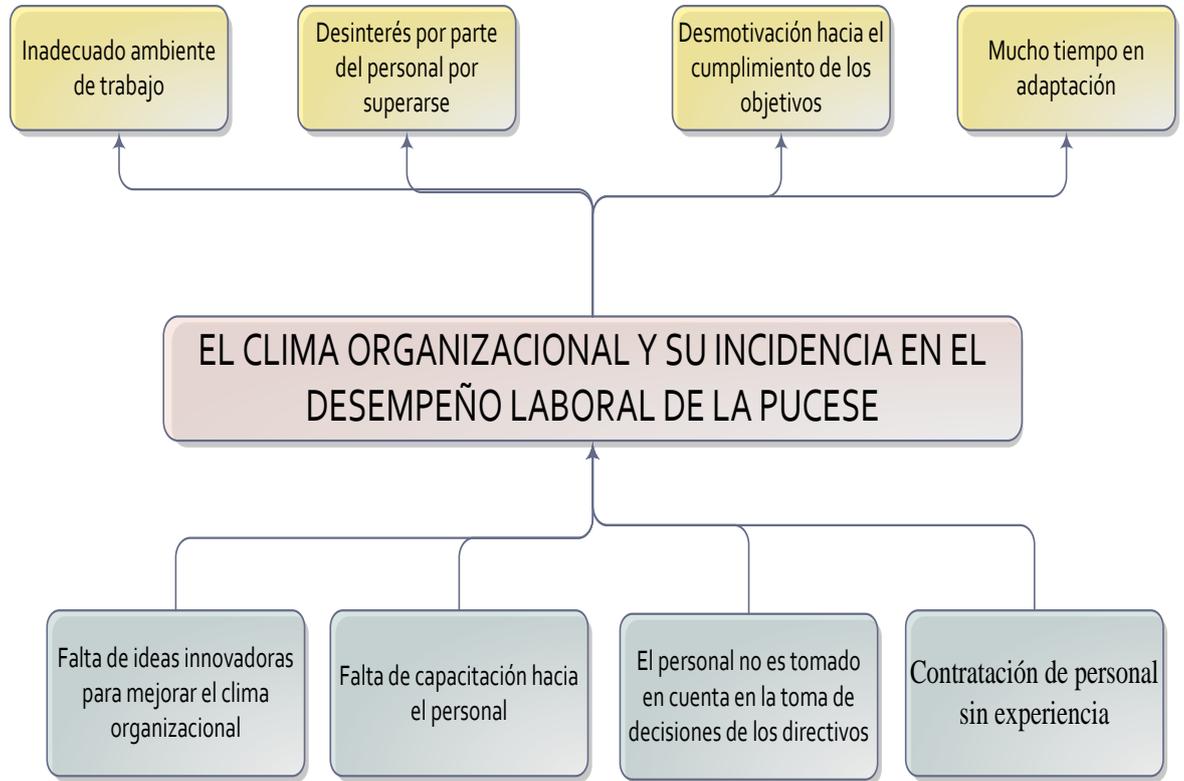
REFERENCIAS

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw-hill.
- Chuquisengo, R. (10 de Septiembre de 2008). *Gerencie.com*. Recuperado el 07 de Julio de 2013, de <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>
- Jiménez Lemus, W. (3 de Junio de 2011). *ACCORH CONSULTOR*. Recuperado el 09 de 07 de 2013, de http://accorh-consultor-wjlemus.blogspot.com/2011/06/clima-organizacional-y-objetivos-de-la_03.html
- Mora Vanegas, C. (20 de Octubre de 2009). *Managers Magazine*. Recuperado el 10 de 07 de 2013, de <http://managersmagazine.com/index.php/2009/10/gerencia-y-cultura-organizacional/>
- PUCESE*. (20 de 10 de 2013). Obtenido de <http://www.pucese.edu.ec/index.php/features/mision-y-vision>
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- WorkMeter*. (26 de Septiembre de 2012). Recuperado el 12 de Julio de 2013, de <http://es.workmeter.com/blog/bid/225512/Mejorando-el-desempe%C3%B1o-laboral-de-los-trabajadores>

ANEXOS

9.1 ANEXO 1

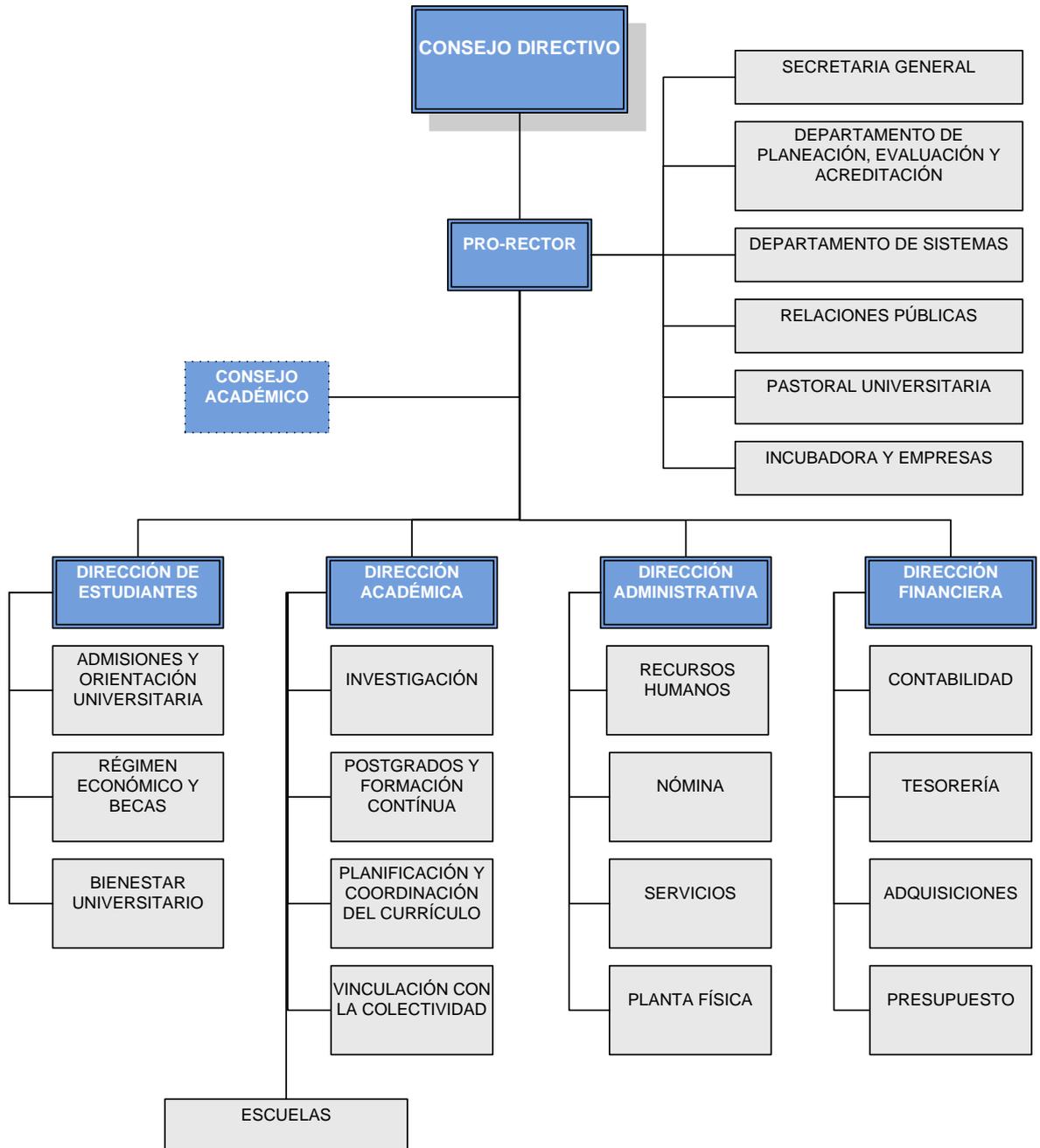
Gráfico 26. Árbol de problemas



Fuente: PUCESE
Elaborado por: El Autor

9.2 ANEXO 2

Gráfico 27. Organigrama estructural de la PUCESE



Fuente: PUCESE
Elaborado por: El Autor

9.3 ANEXO 3

ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL PUCESE

AYÚDENOS A MEJORAR:

Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta, la información obtenida servirá para conocer el nivel de satisfacción de los empleados de la PUCESE.

Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA y serán analizadas de forma agregada.

Requerimos total honestidad al momento de responder.

Elija únicamente una opción por pregunta y evite dejar espacios en blanco.

Los factores que se van a evaluar son:

1. Comunicación
2. Compensación y reconocimiento
3. Trabajo en equipo
4. Capacitación y desarrollo
5. Equidad y género
6. Motivación y expectativas
7. Balance trabajo - familia
8. Remuneración
9. Condiciones del trabajo
10. Estilo de dirección
11. Imagen de la institución
12. Liderazgo
13. Normatividad y procesos
14. Mejora y cambio
15. Creatividad e iniciativa
16. Relaciones interpersonales

A lo largo de esta encuesta le haremos una serie de preguntas sobre distintos aspectos de la PUCESE. Por favor, utilice la siguiente escala para responder:

1. **Totalmente en desacuerdo**
2. **En desacuerdo**
3. **Ni de acuerdo, ni en desacuerdo**
4. **De acuerdo**
5. **Totalmente de acuerdo**

INFORMACIÓN GENERAL:

Género:

Masculino()

Femenino()

Edad:

entre 18 y 25 años ()

entre 26 y 35 años ()

entre 36 y 45 años ()

entre 46 y 55 años ()

más de 56 años ()

Nivel de estudios:

Primaria ()

Secundaria ()

Técnico / Tecnología ()

Licenciatura ()

Ingeniería ()

Máster ()

Doctorado ()

Otro ()

Años de servicios:

Un año o menos ()

Entre 2 y 5 años ()

Entre 6 y 10 años ()

Entre 11 y 20 años ()

Más de 21 años ()

Estado civil:

Soltero(a) ()

Casado(a) ()

Viudo(a) ()

Divorciado(a) ()

Unión libre ()

Cargo que desempeña en la institución:

Directores / Autoridades ()

Director(a) de escuela ()

Docente medio tiempo ()

Docente tiempo completo ()

Jefes / Directores departamentales ()

Personal administrativo ()

Personal de servicio ()

1.- COMUNICACIÓN						
Se refiere a las actividades que están destinadas a administrar el flujo de información, si los cambios o planes importantes se comunican oportuna y adecuadamente.		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	¿Los procesos de comunicación existentes en la PUCESE contribuyen a mejorar la imagen de la Universidad?					
2	¿Existen medios de comunicación adecuados para que la información llegue a todas las áreas de la Institución?					
3	¿Están establecidos los canales de comunicación entre las diferentes áreas de la Universidad?					
4	¿La Universidad informa a los estudiantes y/o ciudadanía acerca de los resultados obtenidos en su gestión?					
5	¿Los medios de comunicación utilizados por la Universidad contribuyen al mejoramiento continuo?					
6	¿El líder departamental le informa de los objetivos que tiene que lograr en su área de trabajo?					
7	¿Las autoridades comunican la visión, misión y los valores de la Universidad?					
8	¿Considera usted que los líderes escuchan las sugerencias y opiniones del personal que labora en la Universidad?					
2.- COMPENSACIÓN Y RECONOCIMIENTO						
Se refiere a la percepción de los trabajadores sobre la adecuación de la compensación y reconocimiento recibido por el trabajo bien hecho.		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
9	¿En su departamento o área de trabajo se reconoce el logro de resultados?					
10	¿En la Universidad hay sistemas de recompensa por resultados?					
11	¿El líder departamental es objetivo cuando evalúa su desempeño?					
12	¿El líder reconoce la contribución de su trabajo para el logro de los objetivos del departamento o área de trabajo?					
13	¿Considera Usted que en su empresa es posible la promoción laboral por un buen rendimiento laboral?					
14	¿Está satisfecho con los beneficios que le brinda la Universidad (seguro, vacaciones, bonos, etc.)?					
15	¿Los empleados de la Universidad que tienen un desempeño sobresaliente son reconocidos?					
16	¿Cuándo hay una vacante, primero se busca dentro de la misma Universidad al posible candidato?					

3.- TRABAJO EN EQUIPO						
Evalúa si la empresa busca promover el trabajo en equipo, si existe una buena relación entre compañeros, si se genera un ambiente de confianza, respeto y cooperación.		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
17	¿El trabajo en equipo con otros departamentos es bueno?					
18	¿Cuándo las cosas salen mal, los departamentos son responsables y aceptan su culpa?					
19	¿Puede contar con sus compañeros de trabajo cuando los necesita?					
20	¿En su grupo de trabajo, Usted participa en la toma de decisiones?					
21	¿En su grupo de trabajo, puede expresar su punto de vista, aun cuando contradiga al de los demás miembros?					
22	¿En su departamento y/o área de trabajo, recibe capacitación para trabajar en equipo?					
23	¿Cuándo trabaja en equipo se logran mejores resultados?					
24	¿En su departamento y/o área de trabajo se trabaja en equipo?					
4.- CAPACITACIÓN Y DESARROLLO						
Evalúa si la empresa realiza actividades para capacitar o desarrollar al personal, respondiendo a sus necesidades y buscar mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
25	¿La capacitación que recibe en la Institución está relacionada con las funciones que realiza?					
26	¿En la Universidad hay un programa de capacitación adecuado?					
27	¿La capacitación que recibe mejora su desempeño en el trabajo?					
28	¿El líder departamental le permite cumplir con la capacitación que tiene programada?					
29	¿Considera Usted que los programas de capacitación que recibe por parte de la PUCES son suficientes?					
5.- EQUIDAD Y GÉNERO						
Evalúa si en la empresa existe la igualdad del hombre y la mujer en el desenvolvimiento de sus actividades laborales.		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
30	¿Existen mecanismos de evaluación del desempeño sin discriminación para mujeres y hombres?					
31	¿En su departamento y/o área de trabajo el hostigamiento hacia el sexo opuesto es inaceptable y sancionable?					

32	¿En la Universidad se dan las oportunidades de ascenso y promoción, sin distinción entre mujeres y hombres?					
33	¿Considera Usted que en la Universidad existe igualdad entre mujeres y hombres, al momento de ocupar puestos de trabajo?					
6.- MOTIVACIÓN Y EXPECTATIVAS						
Es el proceso para estimular a los empleados para que realicen su trabajo, que los llevará a cumplir con la meta deseada.		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
34	¿Se encuentra motivado en su trabajo en la PUCESE?					
35	¿Se han visto cumplidas las expectativas que Usted tenía al comenzar a trabajar en la PUCESE?					
36	¿Ha crecido profesionalmente en la PUCESE?					
37	¿Considera que sus capacidades profesionales son usadas de la forma más provechosa?					
38	¿Se reconocen habitualmente sus buenos resultados?					
39	A igualdad de remuneración, ¿preferiría seguir en la PUCESE a cambiar de trabajo?					
40	¿Tiene intención de seguir laborando en la PUCESE a corto plazo?					
41	¿Considera Usted que en la PUCESE tiene oportunidades de crecimiento profesional y hacer carrera?					
42	¿Está satisfecho con las prestaciones ofrecidas (transporte, salud, uniforme, préstamos, becas, etc.) por la PUCESE a los trabajadores?					
43	¿Preferiría quedarse en la PUCESE, aunque le ofrecieran un trabajo parecido con sueldos y beneficios mayores?					
7.- BALANCE TRABAJO – FAMILIA						
Evalúa si su trabajo ayuda a las personas a desarrollarse de acuerdo con sus capacidades, si es desafiante y si se puede equilibrar con la vida familiar, social y personal.		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
44	¿Su trabajo en la PUCESE le permite dedicar suficiente tiempo a su familia?					
45	¿Le apoyan en su trabajo cuando tiene una urgencia familiar?					
46	¿Participa en los eventos de integración familiar que se organizan en la PUCESE?					
47	¿En su departamento y/o área de trabajo se respeta el horario de trabajo?					
8.- REMUNERACIÓN						
Se refiere a si la remuneración recibida por los trabajadores es una justa retribución por su trabajo.		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

		do		desacuerdo		
48	¿Considera que su trabajo está bien remunerado?					
49	¿Cree que su sueldo está en consonancia con los sueldos que hay en la Universidad?					
50	¿Considera que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la Universidad?					
51	¿Piensa Usted, que su sueldo y el de sus compañeros están en consonancia con la situación y marcha económica de la Universidad?					
52	¿Considera Usted, que existe igualdad entre mujeres y hombres en cuanto a la remuneración que perciben dentro de la Universidad?					
9.- CONDICIONES DEL TRABAJO						
Las condiciones de trabajo son un área interdisciplinaria relacionada con la seguridad, la salud y la calidad de vida en la Institución.		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
53	¿Cuenta con el material necesario para el desempeño de sus funciones?					
54	¿Cuenta con condiciones adecuadas de seguridad e higiene para realizar su trabajo?					
55	¿La PUCESE es el mejor lugar para trabajar?					
56	¿El equipo de cómputo con que cuenta es adecuado para el desarrollo de su trabajo?					
57	¿El trato que se da en su área de trabajo es cordial y respetuoso?					
58	¿Se siente feliz haciendo su trabajo?					
59	¿En su departamento y/o área de trabajo se respeta el horario de trabajo?					
60	¿Las herramientas y equipos que utiliza (computador, teléfono, etc.) son mantenidos en forma adecuada?					
61	¿Considera que desarrolla sus tareas con la calidad esperada por la Universidad?					
62	¿Considera que los muebles de su oficina (silla, escritorio, archivadores) están en buen estado?					
63	¿Cuenta con espacio suficiente y cómodo para realizar su trabajo en forma adecuada?					
64	¿En la Universidad existen instalaciones adecuadas para personas con discapacidad?					
65	¿El ambiente físico de trabajo es adecuado (limpieza, olores, ruido, iluminación, etc.)?					
66	¿En la PUCESE hay ausencia de situaciones de intimidación o maltrato por algún miembro de la Universidad?					
10.- ESTILO DE DIRECCIÓN						
Es la forma en la que la alta dirección guía y orienta las acciones de la Universidad hacia el		Totalmente en	En desacuerdo	Ni de acuerdo,	De acuerdo	Totalmente de

cumplimiento de su misión, el estilo es propio y distingue por su competencia, integridad y responsabilidad pública.		desacuerdo	do	ni en desacuerdo	o	acuerdo
67	¿Considera que la alta dirección tiene los conocimientos y habilidades para dirigir las áreas bajo su responsabilidad?					
68	¿Existe compromiso de la alta dirección en el cumplimiento de la misión y la visión de la PUCESE?					
69	¿Los directivos tratan de manera respetuosa a los colaboradores de la PUCESE?					
70	¿Las órdenes impartidas por la alta dirección son imparciales (objetivas y no arbitrarias)?					
71	¿Recibe información (comentarios, escritos, correos, etc.) por parte del líder de su área sobre la calidad del trabajo que realiza?					
72	¿Es fácil acceder a su al líder departamental cuando lo necesita?					
73	¿La alta dirección se interesa por su futuro profesional al definir varias formas de incrementar su formación (capacitaciones, plan de carrera, etc.)?					
74	¿La alta dirección da a conocer los logros de la Universidad?					
11.- IMAGEN DE LA INSTITUCIÓN						
Se refiere a si las personas que integran la organización tienen una excelente imagen de la misma.		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
75	¿Le gusta la imagen que la Universidad proyecta de sí misma?					
76	¿Se siente identificado con la cultura y los valores de la PUCESE?					
77	¿Se siente orgulloso de pertenecer a la PUCESE?					
78	¿Consideras a la PUCESE como una institución académica que marca la diferencia entre sus competidores?					
79	¿Recomendarías a la PUCESE como lugar de trabajo a un amigo o amiga?					
80	¿Trabajar en la PUCESE le permite contribuir al bienestar de la sociedad?					
12.- LIDERAZGO						
Se refiere a si quienes tienen cargos administrativos o de dirección, en los diferentes niveles, son personas motivadas, receptivas, asequibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales.		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
81	¿El líder departamental es congruente en lo que dice y lo que hace?					
82	¿El líder de su área le proporciona la información necesaria para desempeñar su trabajo?					
83	¿El líder de su área es un trabajador					

	ejemplar?					
84	¿El líder departamental está abierto para recibir sugerencias y comentarios?					
85	¿El líder distribuye el trabajo de acuerdo a capacidades?					
86	¿El líder del departamento le hace sentir que su trabajo es importante para el logro de los objetivos del área?					
87	¿Considera que el líder le anima a mejorar y desarrollar sus habilidades y conocimientos?					
88	¿Considera que el líder se preocupa por su crecimiento profesional?					
89	¿El líder del departamento crea un ambiente de trabajo estimulante y de armonía?					
13.- NORMATIVIDAD Y PROCESOS						
Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas y procesos.		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
90	¿Los procesos de inducción para nuevos trabajadores son efectivos?					
91	¿Los procesos internos muestran que la PUCESE es una Institución competente, ágil y organizada?					
92	¿Ha recibido inducción para conocer el funcionamiento y aspectos generales de la Universidad?					
93	¿Ha recibido inducción para conocer las funciones relacionadas con su cargo?					
94	¿La normatividad y procesos de la PUCESE están adecuada a las necesidades actuales?					
95	¿Los procedimientos con que cuenta la PUCESE están actualizados?					
96	¿En la PUCESE se implementan las sugerencias para simplificar los procesos de trabajo?					
97	¿Conoce los procedimientos y procesos para realizar su trabajo?					
98	¿La documentación e información existente en su departamento facilitan su trabajo?					
99	¿Conoce las responsabilidades y funciones de los compañeros de trabajo de su área y/o departamento?					
14.- MEJORA Y CAMBIO						
Evalúa si los empleados proponen cambios para mejorar los servicios eficazmente.		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
100	¿En su área de trabajo se buscan nuevas formas de brindar los servicios eficazmente?					
101	¿En la Universidad existen comités que captan las sugerencias para mejorar?					
102	¿Se siente preparado para aceptar y enfrentar los cambios que ocurran en la forma de					

	trabajar?					
103	¿El líder departamental le alienta a ser creativo en el desarrollo de su trabajo, para lograr los objetivos de la institución?					
15.- CREATIVIDAD E INICIATIVA						
Evalúa si los empleados tienen la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje, apoyado en la autorresponsabilidad y la autodirección.		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
104	¿Considera Usted que tiene la suficiente autonomía en su trabajo?					
105	¿Considera Usted que tiene la capacidad suficiente de iniciativa en su trabajo?					
106	¿Considera usted que sus ideas son escuchadas por su líder o superiores?					
107	¿Considera usted que se siente realizado en su trabajo?					
108	¿Considera usted que su trabajo es lo suficientemente variado?					
16.- RELACIONES INTERPERSONALES						
Es la percepción que tienen los individuos de la empresa acerca de la existencia de un buen ambiente de trabajo y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre líderes y subordinados.		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
109	¿Se lleva Usted bien con sus compañeros?					
110	¿Sus compañeros le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando Usted entró en la Universidad?					
111	¿Si dejase la Universidad, lo sentiría por ellos?					
112	¿Cree que Usted y sus compañeros están unidos y se llevan bien?					
113	¿Considera que sus compañeros son además sus amigos?					
114	¿Existe demasiada movilidad y cambios en los puestos de trabajo entre sus compañeros en la Universidad?					

DESEMPEÑO LABORAL:

¿Con relación a las preguntas y respuestas anteriores cómo calificaría su desempeño laboral en la PUCESE?

Excelente – Alto ()

Bueno – Medio ()

Malo – Bajo ()

¿Cree Usted que un mejoramiento en el clima organizacional de la PUCESE incidirá de manera positiva en su desempeño laboral?

Si ()

No ()

Si tiene algún comentario, sugerencia u observación por favor utilice este espacio para realizarlo:

9.4 ANEXO 4



DE: PUCESE
PARA: UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
ASUNTO: CERTIFICACIÓN LABORAL

CERTIFICA:

En mi calidad de Directora Administrativa y de Recursos Humanos, certifico que el Ing. Víctor Xavier Quiñonez Ku, portador de la CC: 0801628207, quién ocupa el cargo de Docente - Investigador de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas, ha realizado un diagnóstico, de la situación actual del clima organizacional, estableciendo una propuesta de mejora para incrementar el desempeño laboral de los trabajadores de la PUCESE, el mismo que es su proyecto de tesis para la obtención del Título de Máster en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Tecnológica Israel.

El interesado puede hacer del presente certificado, el uso que estime conveniente a sus intereses personales, con excepción de acciones legales.

Esmeraldas, Noviembre 01 del 2013.

ING. MARJORIE SEGOVIA DE VELASQUEZ
Directora Administrativa y de Recursos Humanos



**Dirección
Administrativa
de Recursos
Humanos**



PUCESE
Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Sede Esmeraldas
Espejo y Subida a Santa Cruz
Casilla 08-01-0065
Telf: 2 726 613/ 2721 459
Fax:2726509 ext.114
www.pucese.edu.ec