

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**DISEÑO DE UN PLAN DE FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA
ORGANIZACIONAL EN LA PUCE-I**

DIANA CAROLINA LÓPEZ CEVALLOS

ELSA JIMENA CADENA REYES

DIRECTOR: MGTR. PABLO HERNÁNDEZ TINOCO

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y/O
RIESGO LABORAL**

QUITO, JULIO-2023

DIRECTOR:

MGTR. PABLO ALBERTO HERNÁNDEZ TINOCO

INFORMANTES:

MGTR. JORGE PATRICIO ALTAMIRANO CUMBAJÍN

Ph.D. PRISCILA MARÍA HERMIDA BERMEO

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	6
INTRODUCCIÓN	7
CAPITULO 1	11
1.MARCO CONCEPTUAL	11
1.1 Clima organizacional	11
1.2 Comunicación interna.....	16
1.3.Tipos de comunicación.....	18
1.4. Cultura organizacional.....	18
1.5.Tipos de cultura organizacional.....	20
1.6. Estrategias de fortalecimiento de la cultura organizacional.....	20
2. CAPITULO 2: DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA PUCE-I.....	25
2.1 Descripción PUCE sede Ibarra	25
2.1.1 Antecedentes	25
2.2 Caracterización de los factores o dimensiones de la cultura	31
2.2.1. Estructura	31
2.2.2. Responsabilidad	32
2.2.3. Recompensa	32
2.2.4. Desafío	32
2.2.5. Relaciones	33
2.2.6. Cooperación	33
2.2.7. Formación	33
2.2.8. Equipos autogestionados, trabajo en equipo y liderazgo	34
2.2.9. Identidad	34
2.2.10. Compartir información.....	34
2.2.11. Conflicto	35
2.3 Diseño de Instrumentos	35
2.3.1. Diseño metodológico.....	35
2.3.2. Método de investigación.....	35
2.4 Resultados	41
2.4.1. Estructura	41
2.4.2. Responsabilidad	43
2.4.3. Recompensa	45
2.4.4. Desafío	47
2.4.5. Relaciones	47
2.4.6. Cooperación	49
2.4.7. Formación	50
2.4.8. Factor de equipos auto gestionados, trabajo en equipo y liderazgo.....	52
2.4.9. Factor identidad	53
2.4.10. Factor compartir información	55
2.4.11. Factor conflicto.....	57
2.5 Identificación de brechas.....	59
3. CAPÍTULO 3: PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA PUCE-I.....	61
3.1 Estrategias de fortalecimiento.....	61

3.2 Planes de acción.....	63
3.2.1 Estructura	63
3.2.2 Recompensa	64
3.2.3 Equipos auto gestionados, trabajo en equipo y liderazgo	65
3.2.4 Compartir información	67
3.2.5 Conflicto	68
3.3 Cronograma de implementación.....	69
3.3.1 Estructura	69
3.3.2 Recompensa	71
3.3.3 Equipos auto gestionados, trabajo en equipo y liderazgo	72
3.3.4 Compartir información	74
3.3.5 Conflicto.....	75
3.4 Presupuesto.....	77
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	81
CONCLUSIONES.....	81
RECOMENDACIONES.....	82
REFERENCIAS	83

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Componentes del clima organizacional	16
Tabla 2. Escalas del clima organizacional.....	17
Tabla 3. Factores del clima organizacional.....	18
Tabla 4. Tipos de comunicación organizacional.....	21
Tabla 5. Características de la cultura organizacional.....	22
Tabla 6. Tipos de cultura organizacional.....	23
Tabla 7. Pasos para crear o potenciar una cultura organizacional	25
Tabla 8. Oferta académica de grado, nivel técnico y tecnológico y posgrado.....	29
Tabla 9. Total, docentes de la Sede	33
Tabla 10. Total, estudiantes matriculados de la Sede	33
Tabla 11. Preguntas correspondientes al cuestionario aplicado a colaboradores..	39
Tabla 12. Preguntas correspondientes a la guía de entrevista aplicada al Director Administrativo	42
Tabla 13. Preguntas correspondientes a la guía de entrevista aplicada a la directora de estudiantes y los directores de escuela	44
Tabla 14. Factor estructura	44
Tabla 15. Factor responsabilidad.....	46
Tabla 16. Factor responsabilidad.....	47
Tabla 17. Factor recompensa	48
Tabla 18. Factor recompensa	49
Tabla 19. Factor relaciones.....	51
Tabla 20. Factor cooperación	52
Tabla 21. Factor formación	53
Tabla 22. Factor formación	54
Tabla 23. Factor equipos auto gestionados, trabajo en equipo y liderazgo	55
Tabla 24. Factor identidad.....	56
Tabla 25. Factor compartir información.....	58
Tabla 26. Factor compartir información.....	59
Tabla 27. Factor conflicto	61
Tabla 28. Identificador de brechas	63
Tabla 29. Estructura	66
Tabla 30. Recompensa.....	67
Tabla 31. Equipos auto gestionados, trabajo en equipo y liderazgo.....	68
Tabla 32. Compartir información.....	70
Tabla 33. Conflicto	71
Tabla 34. COE – 01: Mejora de procesos que incidan con el empoderamiento de los colaboradores.	72
Tabla 35. COE – 02: Crear espacios de socialización de normas, reglas e instrumentos que rigen la institución, para conocer a profundidad su contenido.	73
Tabla 36. COR-01: Diseño de un Plan de incentivos no monetarios acorde a la diversidad generacional de los colaboradores.....	74
Tabla 37. ETL-01: Plan para la elaboración y difusión de un instructivo con lineamientos claros alineados a los objetivos institucionales	75
Tabla 38. ETL-02: Plan de coaching para desarrollar habilidades de comunicación, liderazgo y conexión con el entorno	76
Tabla 39. CI-01. Implementación de políticas de comunicación.....	77

Tabla 40. RC-01. Capacitar a los colaboradores en formación de resolución de conflictos	78
Tabla 41. RC-02 Crear un ambiente de solución de conflictos	79
Tabla 42. Presupuesto	80
Tabla 43. Presupuesto	83

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Protagonistas del clima organizacional.....	16
Figura 2. Esquema de fortalecimiento de la cultura organizacional	25
Figura 3. Estructura Organizacional de la PUCE-I.....	32
Figura 4. Factor estructura	45
Figura 5. Factor responsabilidad	47
Figura 6. Factor recompensa.....	49
Figura 7. Factor recompensa.....	50
Figura 8. Factor relaciones	51
Figura 9. Factor cooperación.....	52
Figura 10. Factor formación.....	54
Figura 11. Factor equipos auto gestionados, trabajo en equipo y liderazgo.....	55
Figura 12. Factor identidad	57
Figura 13. Factor compartir información	59
Figura 14. Factor compartir información	60
Figura 15. Factor conflicto.....	61
Figura 16. Presupuestos	83

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de titulación da a conocer que la cultura organizacional desempeña un papel crucial en las universidades; por tanto, en el capítulo I aborda diferentes conceptos sobre la importancia de la cultura organizacional y su relación con el clima laboral y la comunicación interna en las organizaciones. Se menciona que la cultura organizacional define la personalidad de la empresa y está compuesta por símbolos, valores, creencias y comportamientos compartidos por todos los miembros de la organización. Esta cultura influye en el clima laboral, que se refiere a la percepción de los colaboradores sobre su ambiente de trabajo y los factores que intervienen en su desempeño. De igual manera, mencionan las estrategias para fortalecer la cultura organizacional y mejorar el ambiente de trabajo.

De igual manera, en el capítulo II se encontrará descrito un diagnóstico de la situación actual de la institución, mediante la aplicación de los distintos factores o dimensiones establecidas; tales como: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, formación, equipos auto gestionados trabajo en equipo y liderazgo, identidad, compartir información y conflicto; en el cual, permitió identificar las brechas existentes entre la cultura actual y la cultura organizacional que se desea implantar o intervenir en la PUCE-I.

En el capítulo III, consta una propuesta que incluye las acciones, las estrategias, los responsables para ejecutar el plan de acción; además del cronograma con actividades claras que permitirán ser desarrolladas en 12 meses y un presupuesto con un valor de 12,185.18 dólares.

INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional desempeña un papel fundamental en cualquier organización al proporcionar un marco de referencia para sus miembros y establecer pautas sobre cómo comportarse dentro de la misma. En este sentido, se plantea el diseño de un plan de fortalecimiento de la cultura organizacional en la PUCE-I, que contribuya en la excelencia académica que ofrece la PUCE-I al servicio de la comunidad universitaria, tiene como elemento clave el contar con talento humano altamente cualificado; además es importante mencionar los valores institucionales que guían a la PUCE-I se encuentran enmarcados en el mejoramiento continuo, así como también dentro de las políticas que mencionan la calidad de servicio y formación integral del ser humano (PUCE-I, 2021-2025).

De la misma manera, se determina el grado de desarrollo de las competencias y cumplimiento de los objetivos en los ámbitos de docencia, investigación, vinculación y gestión académica, en coherencia con la identidad de la PUCE y su modelo educativo; dentro de esto se destaca uno de sus objetivos específicos: “Cultivar el modo de proceder distintivo de la PUCE enfocado en el servicio y caracterizado por el compromiso de colaboradores altamente cualificados, identificados con los valores institucionales y social y ambientalmente responsables, mediante la mejora de estructuras organizacionales y físicas de vanguardia, con procesos ágiles, flexibles y orientados a resultados” (PUCESI, 2021-2025). En este sentido, para fortalecer la cultura organizacional de la PUCESI se considera importante realizar un análisis que permitirá enfocarse en la calidad del servicio, misma que por la llegada de la pandemia se ha visto quebrantada.

El enfoque de la cultura organizacional ofrece un marco de construcción social que contribuye al comportamiento de los individuos y de la organización, es así como su influencia depende de la alineación que se produzca entre sus características y la estrategia (Alvarado, 2013).

En el contexto de las instituciones de educación superior se les atribuyen responsabilidad de producir innovación, progreso científico y nuevas tecnologías (Páez, 2009), de este modo, la importancia de la cultura organizacional radica en la misión, visión, valores de la organización; todos estos aspectos deben ser conocidos y practicados por todos los colaboradores (Rubió, 2016). Ramos y Tejera (2017) consideran también, a la cultura organizacional como única para cada entidad, permitiendo establecer patrones que influyen en el sentido de pertenencia y en la identidad de esta.

Varios estudios demuestran que las medidas de confinamiento ocasionadas por el Covid-19, impactan en el comportamiento de las organizaciones ya sea de los colaboradores, así como de los estudiantes. Estos factores han imposibilitado mecanismos de afrontamiento, conexión a internet, mala salud, estrés, ansiedad, inseguridad y falta de comunicación; lo que desencadenó en la desmotivación en todos los niveles de la organización.

A lo largo de la vida laboral las relaciones sociales dentro de este entorno se modifican debido a varios factores internos y externos a la institución. Uno de ellos tiene que ver con las políticas institucionales que, de afectar la estabilidad laboral o económica fruto de decisiones alejadas de la equidad, la justicia, de la armonía, del buen trato, del reconocimiento o de los excesos en los estilos de liderazgo y dirección; repercuten en la estabilidad de los colaboradores y por tanto su nivel de compromiso y desempeño.

Con este contexto, son varios los factores que podrían incidir en la cultura organizacional de la PUCESI, identificando como la más relevante la obligación manifiesta ante los cambios que exige la sociedad. En el año 2020, con el inicio de la pandemia se produjo el cambio de directivos, al igual que de la modalidad de trabajo; debido a que se dio inicio al teletrabajo, situación que ocurrió en demás instituciones del mismo y de diferente giro de negocios, lo que ocasionó falta de comunicación entre autoridades, colaboradores y estudiantes; además, de las exigencias y el nivel de responsabilidad de los trabajadores hacia el cliente interno y externo, mismas que tienen relación con las conductas personales resultado de las condiciones socio económicas, familiares, las malas prácticas administrativas y de conducta personal, la diversidad en las formas de gestionar los problemas y las dificultades entre colaboradores y con el cliente externo; en este caso con los estudiantes; que terminan afectando la cultura organizacional. De modo tal que, debido a la transición de autoridades, el postcovid, las desvinculaciones suscitadas ya sea por jubilación anticipada o por corte personal y el bajo número de estudiantes matriculados; la comunidad universitaria se vio afectada en su cultura organizacional.

Las relaciones de compañerismo, confianza, la concentración en su propio bienestar y la comodidad o desinterés de los trabajadores en su rol de prestadores de servicios, constituyen factores que inciden también en la cultura organizacional. Por tanto, el objetivo principal para este estudio es diseñar un plan de fortalecimiento de la cultura organizacional en la PUCE-I, que nos permita establecer los principales elementos o referentes teóricos respecto a la cultura organizacional, mediante el diagnóstico de la

cultura organizacional, para establecer las estrategias y planes de acción de talento humano y de este modo fortalecer la cultura organizacional de la PUCE-I, para finalmente determinar el presupuesto y cronograma para la implementación de la estrategia.

La cultura organizacional actúa como una plataforma de comunicación para los miembros de la organización y brinda orientación sobre cómo las personas deben comportarse en ella. con el fin de sentirse como propios dentro de la organización (Segredo, 2016).

De acuerdo con Bizneo (2019) la estructura organizacional tiene dos áreas funcionales: dentro y fuera. En el interior, explicamos cómo las instituciones de educación superior tratan a sus empleados, con las relaciones internas, las políticas de bienestar, las áreas de trabajo de la oficina, los salarios, entre otros. En relación al nivel externo está vinculado con el comportamiento externo, lo que puede identificarse como la sumatoria de sus colaboradores y de la imagen corporativa que brinda fuera a los clientes y en general.

Es importante mencionar, que la cultura organizacional debe ser coherente y permitir al colaborador identificarse con lo que se transmite socialmente, que brinden un óptimo servicio, implicando calidad y calidez; es parte intrínseca del servicio, permitiendo visibilizar el actuar entre clientes, colaboradores y entre los clientes – colaboradores, favoreciendo a la creación de una imagen corporativa, lo que permitirá fidelizar y captar nuevos clientes (Llanos et al., 2016).

La educación superior al ser ofertada por la academia debe brindar altos estándares de calidad, mismos que deben empezar desde el primer contacto que tienen los colaboradores con su entorno y con sus clientes externos, en este caso particular de estudio, con la PUCE-I. Esta característica de la cultura organizacional permite la optimización de los servicios, permitiendo satisfacer las expectativas del cliente (García, 2016).

La satisfacción del cliente es vital para que la organización crezca y perdure en el tiempo, de tal forma es necesario conceptualizarla como la respuesta que los consumidores tienen con respecto a un servicio o producto de una marca en específico (Hammond, 2022). Dicho concepto no difiere de su aplicabilidad en el sector educativo y de la misma forma beneficiará o perjudicará el prestigio de la marca, ya sea de forma directa e indirecta.

Todas las empresas u organizaciones que alcancen la satisfacción de sus clientes internos y externos obtendrán como beneficios: la lealtad, motivación, difusión, promoción

gratuita y una importante participación en el mercado, todo esto se verá traducido en incremento de clientes (Thompson, 2016).

Dentro de los objetivos de la organización, es importante tener en cuenta las relaciones entre los colaboradores, pues son las que definen el ambiente de la organización, convirtiéndose en uno de los factores que ayudan a distinguir a una empresa de otras. Para cuidarlo y potenciar la comunicación interna es fundamental contar con las herramientas adecuadas. De este modo, es importante conocer la satisfacción de las necesidades de los clientes internos y externos, no obstante, se requiere identificar cuál es la cultura organizacional que rige el actuar del personal que brinda dicho servicio, conociendo los factores que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización (Segredo et al., 2016); por tanto, se generarán estrategias coherentes que conduzcan a la organización al cumplimiento de su misión y visión.

Con la presente investigación, se diseñó un plan de fortalecimiento de la cultura organizacional de la PUCE-I, con el fin de proponer planes de mejora en el clima y la comunicación de la institución para motivar tanto a los clientes interno y externos que contribuirán con la satisfacción, retención y fidelización de todos los colaboradores.

1. CAPITULO 1

1. MARCO CONCEPTUAL

En los últimos años la cultura organizacional se ha convertido en un importante tema de investigación debido a los continuos cambios en el entorno que afectan los procesos internos de la empresa; y es principalmente generada y mantenida por el recurso humano de las empresas, pues existe lo que se denomina la macro cultura, formada por factores externos que condicionan la cultura propia de cada empresa.

Según Valenzuela (2022) , la cultura organizacional define la personalidad de la empresa, determinando las reglas de convivencia de los integrantes de la organización; con este enfoque, la cultura organizacional “se define como el conjunto de símbolos, valores, creencias, comportamientos que comparten todos los miembros de una organización” (Costanza et al., 2016, p.361). Por lo tanto, la cultura de la organización crea el significado del trabajo y las acciones dentro de la organización, definiendo la relación entre el empleado y el empleado para que alcancen un nivel de vida donde la forma de hacer, pensar y sentir del empleado sea conocida por la organización.

Con este antecedente, se puede argumentar que los estudios de cultura organizacional ayudan a comprender mejor el ambiente de trabajo, según lo que contextualiza Cardona (2014) el ambiente de trabajo refleja la cultura organizacional; la misma que al estar bien consolidada no solo ayuda a mantener el buen clima laboral y una comunicación transparente con los *stakeholders*; sino que también permite alcanzar el cumplimiento de los objetivos de la organización (Valenzuela, 2022).

1.1 Clima organizacional

De acuerdo a varias investigaciones realizadas en nuestro país en relación al clima laboral, se determinó que los empleados en el puesto (individual), grupo y niveles organizacionales, fluctúa desde regular a muy bueno (Ramos y Tejera, 2017). Por tanto, las dimensiones culturales tienen impacto en las condiciones de trabajo en todos los niveles, lo que significa que la cultura afecta directamente el clima en la organización.

De acuerdo con el Ministerio del Trabajo (s/f), el clima laboral consiste en la percepción de todos los colaboradores respecto a su ambiente de trabajo y los factores que intervienen directa o indirectamente, así como en su desempeño. Dentro de estos factores se puede mencionar a las políticas de gestión de las personas, estilos de liderazgo, justicia en el trato a los colaboradores, relaciones interpersonales, etc.

Por lo tanto, según Olaz (2013) el clima organizacional es el resultado del comportamiento que a menudo ocurre con el tiempo y que a menudo influye en una organización cultural única (creencias, actitudes, valores, perspectiva y ética). En este sentido, el ambiente organizacional centra su visión en los intereses internos, siendo todos los colaboradores de las organizaciones los principales protagonistas, mediante la figura 1 se detallan los protagonistas que intervienen en la organización:

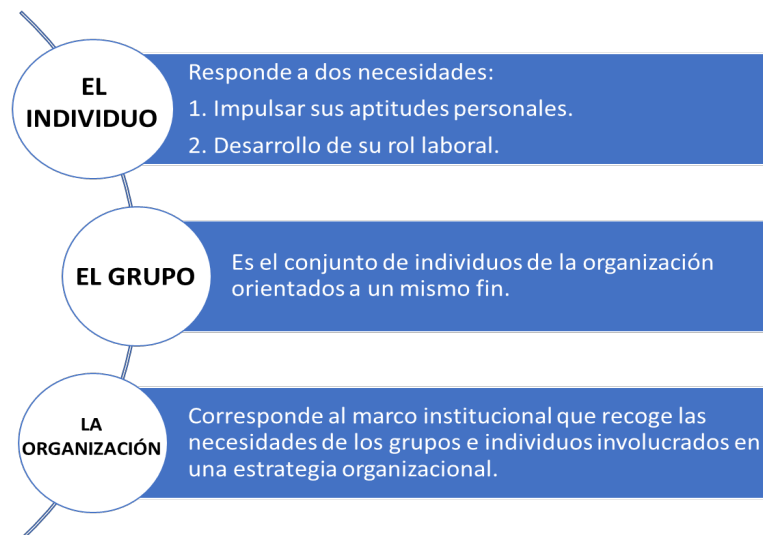


Figura 1. Protagonistas del clima organizacional (Olaz, 2013)

El clima laboral, es considerado hoy en día un tema de suma importancia para las organizaciones, ya que busca un mejoramiento continuo del ambiente de su organización, que permitirá anticipar sistemas de evaluación y las posibles consecuencias de la implantación de un ambiente tóxico y en particular, orientar el sistema de gestión que permita la implantación de las mejores prácticas encaminadas a establecer condiciones de funcionamiento satisfactorias, para alcanzar un crecimiento en la productividad sin perder de vista el capital humano de las organizaciones (Olaz, 2013).

Por lo tanto, según Valencia (2011) el clima organizacional refiere aspectos de la vida laboral y es considerada como vivencial más que medible, por cuanto contiene de manera global múltiples aspectos internos de cada organización, y se manifiesta por todos los actores e influye positiva o negativamente en toda institución, en la tabla 1 se describen componentes que hacen parte del clima tales como:

Tabla 1. Componentes del clima organizacional

Componentes	Descripción
Ambiente físico	Se refiere al entorno físico, que incluye las estructuras, los dispositivos implementados, la tonalidad de las superficies, las condiciones de temperatura y el grado de contaminación.
Características estructurales	Está determinado por el tamaño de la organización, su estatus legal o estilo de gestión.
Ambiente social	Se aborda temáticas como el compañerismo, los desacuerdos entre individuos o áreas de trabajo, y la forma en que se establece la comunicación.
Características personales	Se toman en cuenta las habilidades y disposiciones, las motivaciones y las expectativas.
Comportamiento organizacional	Se refiere a los elementos tales como el rendimiento laboral, la ausencia de empleados, el índice de rotación, el grado de satisfacción en el trabajo y el nivel de estrés.

Fuente: (Valencia, 2011)

De acuerdo con Stephen (2017) se considera al clima organización como un ambiente integrado por las intituciones y de influencias externas que impactan en el rendimiento de los colaboradores, un modo de lograr los niveles de incertidumbre consiste en realizar ajustes a la estructura de la organización.

De este modo, el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales, que hacen referencia a las particularidades del entorno dentro de la organización en que se desempeñan los miembros de la misma, y se pueden dividir en factores externas o internas; estos elementos son percibidos tanto de manera directa o indirecta por los colaboradores, lo que determinará el clima organizacional, ya que cada integrante de la organización percibe el entorno en el que trabaja de manera diferente (Stephen, 2017).

En este sentido, se expresa que el clima organizacional surge de la interacción entre las características individuales de las personas y las particularidades propias de la organización. Asimismo, es esencial considerar que las estructuras presentes en el sistema organizativo influyen en la creación de un ambiente específico y que forma parte de sus miembros (Valencia 2011).

Por lo antes expuesto, el clima organizacional está estrechamente vinculado con la formación de la cultura de una organización. La cultura organizacional se refiere al conjunto general de comportamientos, creencias y valores compartidos por los miembros de una entidad. Estos aspectos culturales son ampliamente influenciados por empleados que conforman la organización, y aquí es donde el clima organizacional juega un papel crucial, ya que las percepciones de los empleados determinan las creencias que dan forma a la cultura organizacional, que es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización (Acosta y Venegas 2010).

Acosta y Venegas (2010) mencionan de acuerdo que existen varias escalas que componen el clima organizacional (ver tabla 2):

Tabla 2. Escalas del clima organizacional

Escalas	Descripción
Estructura	Representa la visión de los miembros de la organización sobre la cantidad de reglas, procedimientos, documentos, estándares, obstáculos y otros obstáculos que enfrentan al realizar su trabajo. Los resultados negativos/positivos dependerán del énfasis que las organizaciones consideren en el cumplimiento de cada nivel jerárquico, de acuerdo con el ambiente de trabajo libre y poco estructurado.
Responsabilidad	Es valorado por el grado en que el puesto laboral es supervisado, la sensación de ser autónomo y tener una clara comprensión de las responsabilidades y funciones propias dentro de la organización.
Recompensa	Se lo define a las retribuciones que se otorgan por el trabajo bien realizado, es posible establecer un entorno propicio para la organización, siempre y cuando se fomente una cultura en la que no se sancione al colaborador, sino que se le anime a desempeñar su trabajo de manera efectiva. En el caso que no alcance los estándares deseados, se le motivará a mejorar en un futuro cercano.
Desafío	Se refiere a las metas que los colaboradores persiguen para alcanzar los objetivos establecidos durante el desarrollo de sus labores. Estos desafíos contribuirán a mantener un ambiente competitivo, el cual es esencial en cualquier organización.

Relaciones	Se refiere al sentimiento que experimentan los empleados hacia un entorno laboral positivo, caracterizado por las relaciones sociales armoniosas tanto con sus superiores como con sus subordinados, estas relaciones se cultivan tanto dentro como fuera de la organización.
Cooperación	Está relacionado con el espíritu de ayuda que tienen los jefes y colaboradores de toda organización.
Estándares	Se refiere al desempeño determinado de la organización.
Conflicto	Se refiere como los jefes y colaboradores manejan los problemas que se manifiesten entre los trabajadores de la organización y aceptan puntos de vista opuestos y no tienen miedo de enfrentar los problemas y resolverlos tan pronto como surjan.
Identidad	Está considerado como el nivel de pertinencia que tiene cada colaborador en sus actividades diarias y el sentirse miembro valioso del equipo de trabajo de la organización, lo que generará alto grado de compromiso y mejorará el clima organizacional.

Fuente: (Acosta y Venegas 2010)

Es por ello, que todas las organizaciones para garantizar la fortaleza de su capital humano deben implementar mecanismos de mejora continua para medir su clima organizacional y detectar a tiempo los inconvenientes que vayan surgiendo, ya que puede influir en la productividad, comportamiento y el rendimiento en el trabajo, resulta crucial que el ambiente laboral brinde una calidad de vida adecuada (Acosta y Venegas 2010).

Además, basados en una propuesta elaborada por Hamel (2012), en la tabla 3 se visualiza de manera clara diversos factores que intervienen en la cultura organizacional:

Tabla 3. Factores del clima organizacional

Factores	Descripción
Organización con un propósito	Se describe como la necesidad de las empresas de mantener colaboradores o comunidades apasionadas y demuestra que la "pasión" es un exponente de la satisfacción humana.
Selección	Radica en la calidad de incorporar el mejor talento humano y retenerlo, en la actualidad muchos colaboradores una vez que conocen la organización y el estado del clima, no permanecen en la misma por un periodo prolongado de tiempo.
Reducir el miedo e incrementar la confianza	Se refiere a que muchos colaboradores una vez establecidos en las organizaciones tienen miedo a ser despedidos, Los sistemas de control de gestión convencionales reflejan una desconfianza en el compromiso y las habilidades de los empleados y tienden a centrarse en medidas punitivas para garantizar el cumplimiento, socavando la adaptabilidad, la innovación y el compromiso (Hamel, 2012).

Alto nivel de remuneración y vínculo con el desempeño	Se considera que un colaborador bien remunerado y con alto desempeño en sus funciones, contribuirá en tener un clima organizacional estable.
Equidad y justicia	Corresponde una dimensión esencial para el ambiente organizacional, se logra identificar cuando los colaboradores son valiosos y valorados, en consecuencia se logra con una comunicación clara y transparente.
Formación	La formación se considera como parte fundamental de la organización, mejora las habilidades y capacidades, el empleado que realiza la formación se siente obligado a pagar con un esfuerzo y dedicación extra.
Equipos auto gestionados, trabajo en equipo y liderazgo	Se considera a la participación e información oportuna en todos los niveles, grupos con roles claros y flexibles, un lugar de trabajo que se considere útil, respetuoso, entre otras cosas.
Compartir información	Las organizaciones deben tener como política compartir información con todos los colaboradores, no hacerlo genera sentimiento de incertidumbre entre todos los trabajadores de la organización.
Organización Sustentable	De acuerdo con Hamel (2012) las organizaciones anteponen los beneficios propios de cada organización, lo que conlleva a desmotivar a los colaboradores, considera que las organizaciones deben reflejar la naturaleza de la comunidad y los ciudadanos, reconociendo la cooperación de todos los grupos involucrados.

Fuente: (Hamel, 2012)

1.2 Comunicación interna

Según Castells (2020) la comunicación organizacional es la corriente de información que circula en la organización, ya sea de manera formal o informal; al igual, el uso de la herramienta de las TIC facilitan su proceso ajustándose a las necesidades en el nuevo mundo de la información y el conocimiento. En este contexto, el conocimiento se convierte en parte de cualquier organización cuando existe un sistema creado e implementado para la gestión de los negocios dentro de ella, con el objetivo específico de crear nuevos conocimientos a perpetuidad, cuyo propósito es mejorar la productividad y la competitividad, a través de las relaciones establecidas. entre diferentes personas y departamentos de la empresa.

De este modo, la comunicación interna de cualquier organización está íntimamente ligada a la cultura organizacional, la cual es uno de los factores que determina la identidad y por ende la imagen interna de la organización. Dentro de las metas que se establecen las organizaciones está cumplir con las métricas de productividad, generar productos;

cumplir a sus clientes y por supuesto generar utilidades lo suficientemente adecuadas para lo cual la comunicación se convierte en un factor importante que siendo utilizada de forma adecuada puede convertirse en una herramienta útil sobre la competencia (Estrada, 2020). Por lo tanto, se evidencia que la cultura y la comunicación están estrechamente ligadas, ya que la cultura se configura y transmite a través de los procesos comunicativos, que a su vez facilitan la construcción de una comunicación asertiva entre los clientes internos y externos.

De acuerdo con estudios realizados en una institución de educación superior se evidenció, que la calidad del servicio ofertado, la satisfacción de los profesionales que trabajan en la institución guarda una estrecha relación con este aspecto, encontrándose íntimamente ligados a la apreciación del ambiente de trabajo que sienten en su interior. Lo que crea un ambiente institucional desfavorable está determinado por brechas de desigualdad en habilidades, remuneración y compromiso con su organización y lo que afecta su desempeño en el corto plazo (Chiang, 2010).

Es importante mencionar sobre la comunicación interna en las organizaciones que establece un flujo comunicacional, modelos unidireccionales o bidireccionales entre los diferentes colaboradores. De acuerdo con Robbins (2013) la comunicación no se la debe considerar rígida, sino por otra parte se debe asemejar a los métodos de comunicación que se pueden encontrar en una organización compleja. En un modelo completo, todas las partes están conectadas entre sí por una línea o un círculo.

Existen creencias erradas en las organizaciones, ya que piensan que la información es poder y lo único que hace e debilitar la comunicación interna, "creen que si sueltan la información se verán en desventaja frente a otros. Esa actitud expresa una falta de confianza en sí mismo" (De Castro, 2014).

La comunicación organizacional es considerada de suma trascendencia para las organizaciones, por cuanto, favorece la gestión empresarial mediante estrategias y canales de comunicación efectivos que proporcionarán mayor productividad, calidad, integración de trabajo colectivo (Ortega, 2023). Al igual que, significa saber crear y compartir información, lo que te permite trabajar con diferentes grupos o diferentes personas.

1.3. Tipos de comunicación

Ortega (2023) considera que toda organización debe garantizar un buen sistema de comunicación que permitan escuchar correctamente, brindar comentarios útiles, llevarse bien con colegas y clientes, trabajar en red, trabajar bien en equipo, resolver problemas de manera creativa y crítica, y presentar ideas de manera creativa, de este modo en la tabla 4 se clasifican los tipos de comunicación que deben existir en toda organización.

Tabla 4. Tipos de comunicación organizacional

Tipos	Descripción
Comunicación direccional descendente	Se lo considera la comunicación de los directivos hacia los colaboradores, en el que se incluyen instrucciones o quehaceres que se les asignan a los miembros del equipo.
Comunicación direccional ascendente	Se relaciona con los mensajes enviados por empleados de nivel inferior a empleados de nivel superior para proporcionar a la gerencia información y datos utilizados para tomar decisiones comerciales importantes.
Comunicación direccional horizontal	Se considera a la comunicación entre empleados del mismo rango.
Comunicación interna	Este tipo de comunicación puede ser estructurada o no estructurada. crear un buen ambiente y motivar el trabajo, ayudar a los empleados a conocer mejor la organización y conocerla.
Comunicación externa	Está orientada a los clientes externos, socios, medios de comunicación, competidores u organismos reguladores como el gobierno.
Comunicación formal	Corresponde a una estructura organizativa precisa, a un mensaje uniforme y cuidadosamente elaborado.
Comunicación informal	Se la considera como una comunicación normal y relajada que se da en un ambiente de trabajo compartido.

Fuente: (Ortega, 2023)

1.4. Cultura organizacional

Al hablar de cultura organizacional nos referimos al conjunto de creencias, valores y prácticas que comparten los miembros de una organización y que permite al grupo enfocar todas sus actividades hacia una misma meta, logrando así el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Segredo et al., 2017), de ahí su importancia ya que su correcto funcionamiento permitirá contar con colaboradores más comprometidos tanto con las funciones inherentes a su cargo, así como con la organización.

Según Sordo (2022), la cultura organizacional posee características importantes que se pueden evidenciar en la Tabla 5.

Tabla 5. Características de la cultura organizacional

Características	Descripción
Producto de la interacción	Los factores existentes en el entorno laboral se relacionan entre sí, teniendo en cuenta la relación existente entre los colaboradores de la empresa; y como estas son percibidas por los actores externos a la misma. Estas interacciones pueden ser verticales, siendo encausadas por los líderes para el cumplimiento de objetivos y lineamientos generales, para lo cual generan códigos de buenas prácticas y normas, con el fin de encausar dichas relaciones. También se puede mencionar las conexiones horizontales, que se desarrollan entre los empleados de la organización, es decir al mismo nivel, por lo que no siempre concuerdan con la orientación o intereses del nivel jerárquico; y finalmente, las relaciones con elementos externos, es decir con los cambios contractuales, tanto económicos como sociales, los cuales afectan directamente a la organización, y a la consecución de sus objetivos.
Incide en la vida de la empresa	Todos los elementos y sus relaciones afectan directamente a la organización y su funcionamiento, por lo que es indispensable escuchar a sus actores, para así poder identificar sus necesidades y en la medida de lo posible satisfacerlas, entendiendo que estos posibilitarán el crecimiento de la empresa, y teniendo en cuenta que la adaptabilidad será clave para la supervivencia de la empresa.
Afecta la percepción externa de la compañía	Es importante que la cultura organizacional sea coherente con las acciones que perciben los consumidores, es los actores externos; ya que esto podría jugar tanto en beneficio a la marca, así como decrecer la credibilidad que tienen los consumidores.

Fuente: (Sordo, 2022)

1.5. Tipos de cultura organizacional

Según Da Silva (2021), el psicólogo Roger Harrison determinó que existen 4 tipos de cultura organizacional, tal como se muestra en la tabla 6:

Tabla 6. Tipos de cultura organizacional

Tipos cultura organizacional	Características
Cultura organizacional con orientación hacia el poder	Son organizaciones competitivas y buscan tener el control sobre sus subordinados, tomándolo como una ventaja sobre su competencia, ya que buscan que sus colaboradores sean completamente aptos para la ejecución de sus labores, y si no lo son, se los sustituye o se los forma. Las organizaciones se adaptan según las necesidades específicas de la empresa en un momento dado.
Cultura organizacional orientada a la persona	Se busca atender las necesidades de los miembros de la organización, se valora a los colaboradores como parte principal de la empresa. Estas organizaciones pierden sentido cuando dejan de satisfacer a sus miembros, en estas se ignora la autoridad y el poder, y se promueve la comunicación interna.
Cultura organizacional orientada a las normas	Se apoyan en las normas o reglas establecidas por la empresa, comprometiéndolo a sus miembros a cumplir las mismas, por lo que se carece de flexibilidad, entendiendo que, si las normas o procedimientos se modifican, los colaboradores están en la obligación de acatarlas y adaptarse a las mismas.
Cultura organizacional orientada a la resolución de problemas	Se basa en una planificación precisa basada en actividades complejas que implican la toma de decisiones y la resolución de problemas, teniendo en cuenta que los resultados y el cumplimiento de indicadores, son lo primordial. La estructura es adaptable y está sujeta a cambios, pero siempre hay un objetivo común, que es alcanzar las metas de la organización.

Fuente: Da Silva (2021)

1.6. Estrategias de fortalecimiento de la cultura organizacional

Para el autor Chung (2017), el planteamiento del problema surge por la inadecuada gestión estratégica, educación de calidad, la administración y el aprovechamiento eficiente de la información y el estilo de liderazgo que busca inspirar y motivar para lograr cambios positivos y transformaciones significativas. Debido a que el capital intelectual no es totalmente aprovechado, se ha causado una baja satisfacción laboral en los colaboradores de la institución. El objetivo de este estudio es diseñar un plan de fortalecimiento de la cultura organizacional, enfocados en el liderazgo en las prácticas de la gestión del conocimiento.

En consecuencia, el propósito de la cultura organizacional es abordar y solucionar los problemas actuales en la PUCE-I, debido a los cambios que han tenido lugar para promover el liderazgo de unidad (Bertunek, 2020). Moreta et al. (2017) consideran que las prácticas aumentan la capacidad humana y crean oportunidades para los miembros de la comunidad universitaria, mejorando así la vida de todos los empleados.

Dicho sea de paso, las estrategias que se plantean para el fortalecimiento de la cultura organizacional se realizará mediante la medición de clima laboral que requiere del compromiso de los altos ejecutivos de la organización, además de varias dimensiones como son: la comunicación, liderazgo, condiciones de trabajo, formación, riesgos psicosociales y motivación; al igual que, promover la cultura, el deporte, la terapia, las actividades sociales, entre otras, en beneficio de los participantes (Moreta et al. 2017).

De igual manera, según (Beriguete, 2012) considera que en la organización es importante fortalecer la cultura y en especial la cultura de la educación, ya que permite discutir los problemas de manera razonable, utilizar la sabiduría y el conocimiento para resolver los conflictos. Este método, por otro lado, proporciona un proceso basado en un modelo científico, un método de medición, y ve las teorías como hipótesis temporales que han pasado la prueba del tiempo.

En este contexto, de acuerdo con Beriguete (2012), en la figura 2 se detalla el esquema para fortalecer la cultura organizacional en una empresa:



Figura 2. Esquema de fortalecimiento de la cultura organizacional (Beriguete, 2012)

La cultura organizacional es una estrategia que permite desarrollar ventajas competitivas y un buen servicio, que es lo que cada integrante de la organización requiere, teniendo en cuenta que la cultura organizacional es un recurso importante de la empresa, al ser gestionado correctamente teniendo en cuenta todas las dimensiones de la cultura organizacional como son: el comportamiento, el lenguaje, ideología, creencias y hábitos, se puede influir de manera positiva en el rendimiento de todos los integrantes de la organización y, de esta forma, lograr la satisfacción de las necesidades sociales de sus colaboradores, así como de todos sus *stakeholders* (Ochoa & Castro, 2020).

Referirse a la implementación de estrategias para fortalecer la cultura organizacional implica un gran reto, por lo que Romero (2018) sugiere que, para fortalecer la cultura de la organización, y además poder visibilizar resultados exitosos se debería seguir los pasos que se mencionan en la tabla 7:

Tabla 7. Pasos para fortalecer una cultura organizacional

Pasos	Descripción
Formación del equipo de trabajo	Se debe asignar las personas líderes y responsables del proyecto, teniendo en cuenta que deberán ser personas que conozcan la finalidad del mismo, y estén dispuestas a trabajar en las mejoras de la empresa, se puede integrar el equipo con colaboradores pertenecientes al área de Recursos Humanos, también podría involucrarse al área de Marketing, y no hay que olvidarse de sumar a este reto al CEO de la organización, ya que al estar enterado del proyecto y estar de acuerdo con su implementación y resultados que se obtendrá del mismo, se evitará el apareamiento de barreras desde su cargo.
Definir objetivos	Fijar los objetivos que sean alcanzables en el tiempo, y de acuerdo con los recursos que se dispone para la ejecución de los mismos, y en concordancia con la misión, visión y estrategia de la organización.
Analizar la cultura actual	El diagnóstico de la organización es de vital importancia para planificación de las estrategias a aplicar, es indispensable conocer la situación actual de la cultura organizacional, para así poder tener un punto de partida y hacer énfasis en los puntos con mayor criticidad.
Definir la cultura deseada	En esta etapa es importante conocer e involucrar aspectos importantes de la organización, tales como la misión, visión, valores corporativos, formas de comunicación, plan estratégico de la compañía, ya que a partir de ellos se identificará cual es el modelo que se busca instaurar o recuperar en la organización.
Identificar el Gap	Con el diagnóstico realizado a la cultura de la organización, y con ayuda del equipo de trabajo, es indispensable

	identificar las brechas existentes entre la cultura actual y la cultura organizacional que se desea implantar.
Diseñar el plan de acción para reducir el Gap	Para diseñar las estrategias que nos permitirán llegar a la cultura organizacional deseada, es importante abarcar a los integrantes de la empresa, de modo tal que a través de su experiencia podrán ser capaces de aportar ideas que permitan satisfacer las necesidades de cada una de las áreas que conforman la compañía. Además de sentirse incluidos, los colaboradores estarán gustosos de continuar apoyando a la implementación de las estrategias de dicho plan.
Implantar un plan de cultura organizacional y gestión del cambio	Es importante seleccionar a personas que sean considerados líderes de cada área, colaboradores que lleven el mensaje de la cultura organizacional que se pretende implantar, para que se conviertan en portavoces del proyecto, así como a través de la puesta en práctica de las actitudes requeridas, se logre un factor multiplicador. En esta etapa se deberá socializar el plan a todos los colaboradores, a través de campañas permanentes, y a su vez se debe adherir a esta "nueva cultura" a las próximas incorporaciones, a través de un adecuado proceso de <i>onboarding</i> . No se debe olvidar el dar a conocer al cliente externo los cambios con los que se encontrará en la nueva cultura que se implantará en la empresa, mejorando la imagen y reputación de la organización frente a todos sus <i>stakeholders</i> .
Celebrar y hacer seguimiento	Se debe realizar el seguimiento constante al plan puesto en marcha, para identificar debilidades que deban ser tratadas y fortalezas que deban ser potenciadas. Asimismo, es importante socializar los avances del proyecto y como estos se están alineando a las estrategias de la empresa, y reduciendo las brechas evidenciadas en un inicio.

Fuente: (Romero, 2018)

De acuerdo con Alles (2013) para las organizaciones lo más importante son los principios que les permiten alcanzar sus metas y visión, que además representan los valores de sus integrantes.

Finalmente, la cultura de la organización se considera necesaria para construir sociedades saludables (Grueso, 2014), con la presencia de cambios sociales y económicos las organizaciones se caracterizan por la capacidad de mantener un ambiente de trabajo positivo. En las organizaciones según manifiesta Grueso (2014), para mantener las instituciones saludables dependerá de una cultura adecuada, entornos y prácticas que promueven la salud y la seguridad, tanto a nivel individual como organizacional.

2. CAPÍTULO II:

DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA PUCE-I

2.1 Descripción PUCE sede Ibarra

2.1.1 Antecedentes

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra se encuentra ubicada en la Provincia de Imbabura, en el cantón Ibarra, es la primera institución superior de la zona norte del país, su creación se concretó el 29 de octubre de 1976 gracias a la firma de un convenio de creación, la Sede inició sus actividades académicas el 15 de agosto del mismo año, con la Escuela de Administración de Empresas y Contabilidad Superior. El desarrollo del norte del país impulsa a que en la PUCE-I se fomente la creación de nuevas carreras, para cubrir las necesidades en el ámbito profesional. Es así, que en el mes de octubre de 1977 se crea la Escuela de Quichua y el Instituto de Lenguas y Lingüística. En octubre de 1978 se crean las Escuelas de Turismo y Administración Hotelera, la primera en el país, y la Escuela de Construcciones Civiles (Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra 2020).

Es así que, a partir del año 1982 dio pie a la creación de varias carreras entre ellas la Escuela de diseño, en 1985 la Escuela de Ciencias de la Educación, hasta completar con la creación de la carrera de Ingeniería Comercial con mención en Administración de Empresas y mención en Contabilidad en el año 1992 (PUCEI 2020). El 29 de junio de 1995, el Dr. Julio Terán Dutari, S.J., Rector de la PUCE concede la autorización provisional para el funcionamiento de las especializaciones de Historia y Geografía; así como, de Castellano y Literatura en la Escuela de Ciencias de la Educación.

De acuerdo con el portal web de la PUCEI (2020), se menciona que en 1995 se suscribe un convenio entre la PUCE y la Asociación Id de Cristo Redentor, Misioneros y Misioneras Identes, quienes continuaron con la etapa de crecimiento de la Sede que, desde 1996 ha visto nacer nuevas carreras tales como: la Escuela de Ciencias Agrícolas y Ambientales, la Carrera de Comercio Internacional, Tecnología Judicial y Comunicación Social.

La PUCE-I atenta con las necesidades de la provincia implemento nuevas carreras con el deseo de formar a profesionales altamente capacitados considerando las demandas del

mercado actual, la PUCE-I implementa nuevos cambios que transforman la educación, posibilita más oportunidades. Por tanto, que de acuerdo al portal web PUCEI (2023) cuenta con 15 programas de grado, 7 tecnologías y 8 de posgrados. De modo tal, que mediante la tabla 8 se describe la oferta académica completa en grado, posgrado y tecnologías:

Tabla 8. Oferta académica de grado, nivel técnico y tecnológico y posgrado

Grado	Técnicas y tecnológicas	Posgrados
Contabilidad y Auditoria	Atención Integral a Adultos Mayores	Producción Animal
Administración de Empresas	Enfermería	Agronomía
Negocios Internacionales	Emprendimiento	Innovación en Educación
Zootecnia	Desarrollo de Software	Pedagogía del Idioma Inglés como lengua extranjera
Agropecuaria	Procesamiento de Lácteos	Gestión de Riesgos
Ingeniería Ambiental	Gestión Culinaria	Gestión del Talento Humano
Arquitectura	Construcción	Contabilidad y Auditoria
Ingeniería Civil		Tecnología de la Información
Diseño Gráfico		
Jurisprudencia		
Gastronomía		
Turismo		
Tecnología de la Información		
Pedagogía de los Idiomas Nacionales y Extranjeros		
Comunicación		

De acuerdo con lo expuesto y, con el afán de aplicar la mejora continua, en el Estatuto PUCE (2019) versa la siguiente misión en la cual se refleja la razón de ser de la institución:

“La misión de la universidad es la constante búsqueda de la verdad y la promoción de la dignidad humana en todas sus dimensiones, mediante la investigación, la conservación y comunicación del saber, y la vinculación con la sociedad, para el desarrollo sostenible e integral, nacional e internacional” p8.

En cuanto a la visión de la PUCE-I, se encuentra sustentada en base al Estatuto de la PUCE el cual fue planteado de acuerdo al proyecto académico y con la intervención del SINAPUCE, la visión que se presenta a continuación, se plasmó el sueño de la institución:

“Somos una comunidad universitaria humanista, para la transformación personal y social, al servicio de un mundo fraterno, justo y sostenible. Nos identificamos como un proyecto inclusivo, eficiente, en diálogo con su entorno y en constante innovación académica y organizacional” p8.

La estructura organizacional de acuerdo con De Luca (2018) considera que se diseña y orienta en la planificación, que contribuye en el ciclo del proceso administrativo, planificación, organización, dirección y control. Por tanto, da origen a las formas internas de la organización y administrativa de una empresa u organización.

Con este antecedente, en la PUCE-I la estructura organizacional Se considera un factor importante para comprender la organización, es decir, la forma en que piensa y funciona bien. Por lo tanto, se cree que la organización organizada es el custodio del buen funcionamiento y el éxito de la operación deseada (PUCE-I, 2023). En la figura 3 se podrá visualizar el organigrama estructural de la PUCE-I.

Las autoridades que conforman la PUCE-I, constituyen un Rector el Dr. Jesús Muñoz Diez, que es el responsable de planificar, organizar, dirigir, controlar las actividades administrativas y económicas de la Sede, la Dra. Augusta Cueva directora académica, Dr. Andrés Simbaña director administrativo, Mgs. Paulina Arias directora de estudiantes y el Lic. Miguel Ángel Morales director financiero. De acuerdo con la matriz integral PUCE-I (2022) mediante la tabla 9 se presentan el total de docentes:

Tabla 9. Total, docentes de la Sede

Año	Tiempo de dedicación	Nro. de docentes	Nro. de docentes titulares
2022	Tiempo completo	144	118
	Medio tiempo	51	24
	Tiempo parcial	28	12
	TOTAL	223	154

Fuente: (PUCE-I, 2022)



Figura 3. Estructura Organizacional de la PUCE-I (PUCE-I,2023)

De igual manera, el personal administrativo y de servicios tiene un total de: 151 colaboradores. En cuanto al total de estudiantes, de acuerdo con la matriz integral de estudiantes PUCE-I (2022) se emite el reporte en la tabla 10 donde consta el número de matriculados por cada nivel académico de grado, posgrado y nivel técnico y tecnológico:

Tabla 10. Total, estudiantes matriculados de la Sede

Año	Nivel	Matriculados
2022	Grado	1918
	Posgrado	157
	Nivel Técnico y Tecnológico	270
	TOTAL	2345

Fuente: (PUCE-I, 2022)

2.2 Caracterización de los factores o dimensiones de la cultura

Para el estudio de la cultura organizacional se tomó en cuenta varias dimensiones que se consideraron de gran importancia y que aportarán en el rendimiento de la institución. De acuerdo con Contreras (2018), la cultura organizacional impulsa las actitudes de los empleados, por ende, se la considerada como una ventaja competitiva por su efectividad y por consecuencia el rendimiento organizacional.

Por lo que, la cultura organizacional aporta en alcanzar los objetivos organizacionales, la relación existente entre las empresas y los colaboradores, de tal manera, que contribuya a elevar su desempeño y transformarlas en organizaciones altamente eficientes. Con este antecedente, se tomó en cuenta los factores o dimensiones que fueron análisis de estudio para la presente investigación, a continuación, se detallan los siguientes factores:

2.2.1. Estructura

La estructura organizativa determina como se dividen agrupan y coordinan las actividades del puesto de trabajo. De acuerdo con Stephen (2013), los directivos deben tener en cuenta seis elementos básicos al diseñar su estructura organizacional: especialización de tareas, departamentalización, cadena de mando, extensión de control, centralización, descentralización y formalización.

Por tanto, la estructura es considerada como una disciplina que persigue las metas organizacionales, para este punto es necesaria la colaboración del esfuerzo humano. En

consecuencia, en las organizaciones se considera importante el cumplimiento de objetivos como crecimiento, competitividad y productividad; mientras que para los colaboradores consideran objetivos individuales como: remuneración excelente para elevar su bienestar y calidad de vida. En este sentido, es significativo que las organizaciones seleccionen empleados que satisfagan las necesidades de la organización, al igual que cumplir con las expectativas que los colaboradores tienen al ingresar a las organizaciones (Chávez, 2016).

2.2.2. Responsabilidad

La responsabilidad como parte de la cultura organizacional contribuye a descubrir el grado de compromiso que tiene el colaborador con la organización y el cumplimiento de los objetivos. La responsabilidad impulsa los resultados de la organización. Por ende, los directivos que fomentan en sus equipos de trabajo alto rendimiento y confianza en la ejecución de sus tareas, se manifiestan en los resultados finales y en el compromiso de su equipo (Shelley, 2023).

Un alto espíritu de responsabilidad se refleja en la cultura organizacional que servirá como guía para el resto de colaboradores y las nuevas incorporaciones; de tal modo, que la responsabilidad sea parte de la cultura de la institución (Shelley, 2023).

2.2.3. Recompensa

En relación al factor de recompensas organizacionales, el cual hace relación al pago, promociones y otros beneficios, son considerados como importantes incentivos para mejorar la satisfacción del colaborador, su sentimiento de valoración y pertenencia a la organización y su desempeño (Griffin, 2011).

Por ello, de acuerdo con Griffin (2011) menciona que un buen sistema de recompensa como parte de la cultura organizacional es una fuente motivadora para los colaboradores; además, que un sistema fomentado de recompensas organizacional define, evalúa y compensa el desempeño de cada colaborador.

2.2.4. Desafío

En relación a la dimensión y/o factor sobre el desafío que tienen los colaboradores en la cultura organizacional, este se lo considera como la clave del éxito en una organización centrada en el equipo, este equipo debe cumplir con todos los requisitos para ser un equipo

altamente efectivo, este será el diferenciador que asegure costos, menores operaciones y mayores ingresos, debido a su involucramiento en la cadena de valor de la empresa, así como ya que el impacto que tienen en los resultados de la organización puede detectarse y medirse hoy (Calderón, 2010).

De igual manera, el desafío corresponde a la eficacia y pertinencia de sus estrategias, de acuerdo con Calderón (2010) manifiesta que las organizaciones competitivas deben permanecer a la vanguardia de las necesidades de su entorno, al traducir eficazmente sus necesidades en estrategias de acción responsables tanto para clientes externos como internos, asegurando de este modo los mejores resultados para su organización.

2.2.5. Relaciones

En el estudio de la cultura organizacional, el factor de las relaciones entre colaboradores y directivos, es el que define la cultura, este se clasifica en tres aspectos: relaciones verticales, relaciones horizontales y percepciones ajenas; estas relaciones son las que definen la cultura de la organización, que permite distinguir a una organización de otras.

De este modo, es importante cuidar la comunicación interna y las relaciones entre los colaboradores como parte de la cultura organizacional, el cual define el comportamiento organizacional como parte de la conducta humana y que influyen de manera positiva o negativa (Bizneo, 2023).

2.2.6. Cooperación

En relación al factor de cooperación por parte de los colaboradores de una organización, se refiere a un modelo donde las organizaciones alientan a las personas de diferentes departamentos a contribuir y compartir sus ideas y conocimientos para lograr objetivos comunes (Randstad, 2022).

Según Randstad (2022), cuando colaboramos en equipo, todos los miembros adquieren igual importancia, por lo tanto, es esencial que haya una confianza mutua entre ellos para que la comunicación pueda ser fluida, atendiendo siempre a las oportunidades de mejoras que vayan surgiendo. Por tanto, la cooperación en toda organización contribuye a incrementar la creatividad, al igual que permite optimizar de forma eficaz el tiempo.

2.2.7. Formación

En el factor de formación es parte de la creación e implementación de sistemas de gestión para la capacitación permanente de los colaboradores, para ello, es importante examinar el contexto social y cultural de la propia organización, que a menudo crea un sistema que es coherente con sus métodos específicos.

Por lo tanto, la formación se complementa con la gestión del conocimiento de los colaboradores, ya que están considerados como dos pilares fundamentales que ayudan a una organización a ser más efectiva, competitiva e innovadora, al impulsar el aprendizaje y el crecimiento tanto a nivel individual como colectivo (Lopez, 2011).

2.2.8. Equipos autogestionados, trabajo en equipo y liderazgo

Los equipos autogestionados, el trabajo en equipo y liderazgo, se lo define como aquellos individuos que forman parte de un proyecto designado por la alta dirección y gozan de autonomía en cuanto a las tareas asignadas, teniendo la libertad de tomar decisiones que contribuyan a alcanzar resultados positivos para la organización (Rodríguez, 2021).

Por lo tanto, es indispensable que las organizaciones fomenten entre sus colaboradores confianza, fiabilidad, respeto e integridad; de este modo contribuirá en el empoderamiento del capital humano.

2.2.9. Identidad

El factor de identidad como parte de la cultura organizacional corresponde a los atributos internos y externos, de este modo, los atributos internos definen la esencia y la manera de operar de la organización desde su interior, mientras que los atributos externos son aquellos que se proyectan y se perciben, lo que ayuda a contribuir la imagen y percepción que el público tiene sobre la empresa o marca (Hernández, 2020).

Según Hernández (2020), las empresas, para ser competitivas, necesitan empleados dedicados que conozcan su cultura de trabajo, lo cual se logra a través de la identidad organizacional, y se concreta con el actuar de los colaboradores que marca la diferencia a las organizaciones respecto de otras.

2.2.10. Compartir información

En relación a compartir información en las organizaciones deben tener como prioridad la comunicación efectiva tanto con su público interno como externo. Se debe resaltar que lo importante es la calidad de los mensajes y no la cantidad de los mismos. Para que en una organización exista comunicación efectiva entre sus miembros, los directivos deben asegurarse en compartir información de calidad y en el menor tiempo posible de este modo se logrará el objetivo deseado (Sánchez, 2012).

De modo tal, que Sánchez (2012) considera que compartir información tiene la finalidad de lograr la comunicación y la comprensión de la misma entre sus colaboradores, cuando la organización se comunica con su público objetivo, adapta su conducta como agente de aspiraciones sociales.

2.2.11. Conflicto

El conflicto se origina debido a la naturaleza contradictoria del hombre, ya que el hombre es un animal social que reacciona tanto con instintos competitivos como cooperativos y superación, de modo tal, que su agresividad reposa en motivos biológicos y psicológicos que dan lugar a conflictos (Gómez, 2013).

El factor conflicto en las organizaciones, se podría definir que el conflicto es la diferencia que existe entre los colaboradores, en el cual se desprenden dos categorías: la primera es como perciben los involucrados en el conflicto, ya que ven afectados sus intereses; y las metas incompatibles, que, si los colaboradores las ven afectadas en el logro de sus metas, se podría desarrollar un conflicto (González, 2010).

2.3 Diseño de instrumentos

2.3.1. Diseño metodológico

El presente estudio es de carácter descriptivo, ya que implica observar y describir el comportamiento de un sujeto, estableciendo como punto de partida para determinar los factores influyen en la cultura organizacional de la PUCE-I, lo que permitirá diseñar un Plan de Fortalecimiento de la Cultura Organizacional, incluyendo en este las posibles soluciones que contribuirán al mejoramiento de la problemática detectada.

2.3.2. Método de investigación

De acuerdo con el tema planteado esta investigación se realizará mediante el método transversal, ya que la recolección de la información se realizará en un momento determinado de la investigación, por cuanto se presenta en una situación de espacio y de tiempo dado, al igual que, describe el fenómeno sin introducir modificaciones (Sampieri, 2010); el diseño será mixto, ya que se recopilará y analizará información numérica, misma que permitirá identificar la situación actual de la cultura organizacional en la PUCE-I. De igual forma, se aplicará un diseño no experimental, debido a que no se manipularán las variables y no se alterará el objeto de investigación.

Para el diseño de los instrumentos se seleccionó la encuesta que será aplicada a 374 individuos, quienes son colaboradores de la PUCE –I, entre los que se puede identificar a docentes y personal administrativo de la institución. El número de docentes corresponde a 223 personas, mientras que el personal administrativo objetivo de estudio, corresponde a 151 personas.

La técnica aplicada fue la encuesta, mientras que el instrumento fue el cuestionario, este se aplicó a través de un formulario virtual creado en la plataforma Google Forms, mismo que a través de un enlace, fue remitido a la población de estudio, donde se plantearon preguntas para las siguientes dimensiones:

Tabla 11. Preguntas correspondientes al cuestionario aplicado a colaboradores

Nro.	FACTORES	PREGUNTAS
1	Estructura	Indícanos ¿con qué frecuencia consideras que la institución hace cumplir las normas, reglamentos y procedimientos que rigen tu trabajo de manera justa y coherente para todos los colaboradores? Favor selecciona tu respuesta de las siguientes opciones: * Siempre * Casi siempre * A veces * Casi nunca * Nunca

		Señala ¿con qué frecuencia tomas medidas para asegurar el cumplimiento de tus obligaciones en el trabajo, incluyendo acciones como trabajar más horas, buscar ayuda o recursos adicionales, o pedir aclaraciones adicionales a tus superiores? * Siempre * Casi siempre * A veces * Casi nunca * Nunca
2	Responsabilidad	
		Indícanos, ¿cuál es tu tiempo promedio de cumplimiento de actividades que permite asegurar el cumplimiento de tus obligaciones en el trabajo?
		Por favor indícanos cómo te sientes respecto a las retribuciones monetarias que recibes por tu trabajo. Selecciona de las siguientes opciones: *Muy insatisfecho *Insatisfecho *Neutral *Satisfecho *Muy satisfecho
3	Recompensa	
		Selecciona cuánto estarías de acuerdo con la siguiente afirmación: "Estoy satisfecho/a con las retribuciones NO monetarias (beneficios, reconocimientos, etc.) que recibo por mi trabajo"? *Muy insatisfecho *Insatisfecho *Neutral *Satisfecho *Muy satisfecho
4	Relaciones	Señala, ¿cómo calificarías tu nivel de compromiso con la institución? *Pésimo *Malo *Regular *Bueno *Excelente
5	Cooperación	De la siguiente escala, seleccione el nivel de cooperación que observas entre los colaboradores para lograr el cumplimiento de objetivos y metas. *Pésima *Mala *Regular *Buena *Excelente
6	Formación	Indícanos si en el último año has tenido la oportunidad de asistir a cursos de actualización de conocimientos acorde a tu cargo, gestionados por la institución.

		¿Mencionanos si te sientes lo suficientemente capacitado para desempeñarte laboralmente en el cargo que te encuentras asignado? ¿Por qué?
7	Equipos auto gestionados, trabajo en equipo y liderazgo	Indícanos, ¿en qué medida crees que recibes la información necesaria, oportunamente, para realizar tu trabajo de forma efectiva? *Siempre *Casi siempre *A veces *Casi nunca *Nunca
8	Identidad	De las siguientes opciones, selecciona cuan identificado/a te sientes con la misión, visión y valores propios de la institución: *Totalmente de acuerdo *De acuerdo *Ni de acuerdo, ni en desacuerdo *En Desacuerdo *Totalmente en desacuerdo
9	Compartir información	De las siguientes opciones, selecciona ¿cuál es tu nivel de satisfacción con la oportunidad de información que recibes para realizar su trabajo? *Muy satisfecho *Satisfecho *Neutral *Insatisfecho *Muy insatisfecho De las siguientes opciones, selecciona ¿cómo calificarías la calidad de la información que recibes oportunamente para realizar tu trabajo? *Muy mala calidad *Mala Calidad *Calidad Promedio *Buena Calidad *Excelente calidad
10	Conflicto	Mencionanos si sientes que tus inquietudes y problemas surgidos en el lugar de trabajo han sido escuchados y resueltos de manera satisfactoria. ¿Por qué? De las siguientes opciones señala ¿cómo evalúas la efectividad de la institución en cuanto a la resolución de conflictos o problemas surgidos en el lugar de trabajo? *Muy efectiva *Efectiva *Medianamente efectiva *Poco efectiva *Nada efectiva

Una versión ampliada de la distribución de los factores y las preguntas se puede observar en el Anexo N.º 1.

De igual forma se llevaron a cabo las entrevistas a 2 grupos de interés, el primero conformado por el director administrativo y la directora de estudiantes; y el segundo grupo conformado por los directores de las 7 escuelas que conforman la institución, mismas que se mencionan a continuación:

- Ciencias Agrícolas y Ambientales
- Negocios y Comercio Internacional
- Gestión de Empresas Turísticas y Hoteleras
- Jurisprudencia
- Ingeniería
- Arquitectura
- Ciencias Sociales y Humanas

La técnica aplicada fue la entrevista, mientras que el instrumento fue la guía de entrevista, misma que permitió conocer las diversas opiniones del tema que se está investigando. Mediante la tabla 12 se pueden observar las preguntas abiertas que se plantearon en la guía de entrevista aplicada al director administrativo con sus correspondientes factores:

Tabla 12. Preguntas correspondientes a la guía de entrevista aplicada al director administrativo

Nro.	FACTORES	PREGUNTAS
1	Estructura	¿Los colaboradores sancionados conocen las normas y procedimientos de la institución?
		¿Usted considera que la institución comunica de manera clara y efectiva las normas, reglamentos y procedimientos que rigen el actuar en la misma?
2	Responsabilidad	¿Qué porcentaje de actividades de las que se planifican mensualmente no se cumplen? ¿Por qué considera que no se cumplen dichas actividades?
3	Desafío	¿Considera que los colaboradores toman la iniciativa, asumen la responsabilidad de proyectos de cambio y establecen parámetros de guía para la forma de ejecución de actividades?

¿Con que porcentaje cumplen con sus actividades los colaboradores?		
		¿Cuántos colaboradores se han desvinculado en los últimos 12 meses?
4	Relaciones	¿De ellos cuántos manifestaron inconformidad con el clima laboral como motivo de su salida? Por favor, indique más detalles sobre los motivos de inconformidad que han mencionado, así como las acciones que se han tomado para abordar estos problemas.
5	Cooperación	Usted, ¿cuáles cree que son los principales factores que contribuyen o inhiben la cooperación entre los colaboradores para lograr metas y objetivos? ¿Considera que los colaboradores generan acciones de ayuda entre ellos para lograr objetivos, y los comparten con el equipo, motivándolos a su consecución?
6	Formación	En una escala del 1 al 5, donde 5 se refiere a que cumplen al 100% ¿Considera que los colaboradores cumplen con el perfil requerido en la institución?
7	Equipos auto gestionados, trabajo en equipo y liderazgo	¿Considera que los colaboradores muestran total interés frente a lo que los demás expresan? ¿Los colaboradores efectúan preguntas que ayudan a profundizar y englobar los temas tratados, como apoyo a los compañeros de trabajo? ¿Los colaboradores priorizan los objetivos institucionales de largo plazo sobre los propios y los de su grupo en el corto plazo?
8	Identidad	¿Qué nivel de pertenencia considera que los colaboradores tienen con la institución para el logro de objetivos comunes? ¿Considera que el nivel de pertenencia favorece al cumplimiento de los requerimientos de cada área, unidad o de la institución?
9	Conflicto	¿Considera que los colaboradores implantan enfoques y esquemas no existentes, previamente, para resolver problemas presentados en la institución? ¿Los colaboradores de la PUCE-I, se anticipan a posibles problemas, que requerirán alto grado de creatividad y visión a futuro, ¿desarrollando propuestas innovadoras?

Seguidamente, se da a conocer las preguntas abiertas que se plantearon en la guía de entrevista aplicada a la directora de Estudiantes y los directores de Escuela, con sus correspondientes factores:

Tabla 13. Preguntas correspondientes a la guía de entrevista aplicada a la directora de estudiantes y los directores de escuela

Nro.	FACTORES	PREGUNTAS
1	Estructura	¿De qué manera contribuye la aplicación de normas y procedimientos en la organización, en el desempeño de su departamento?
2	Responsabilidad	¿Qué porcentaje de actividades de las que se planifican mensualmente se cumplen?
3	Cooperación	¿Cuál es el nivel de colaboración de los integrantes de su departamento?
4	Equipos autogestionados, trabajo en equipo y liderazgo	¿Los colaboradores del departamento priorizan los objetivos institucionales de largo plazo sobre los propios y los de su grupo en el corto plazo?
		¿Cómo describiría la pertenencia de sus colaboradores en su departamento?
5	Identidad	¿Considera que el nivel de pertenencia favorece al cumplimiento de los requerimientos de su área y unidad?
6	Conflicto	¿Considera que los colaboradores de su departamento y/o unidad generan oportunidad de resolución de conflictos?
		¿Qué tan efectiva es la resolución de conflictos problemas o diferencias en su departamento y/o unidad?

2.4 Resultados

2.4.1. Estructura

Se refiere a la percepción que tienen los miembros de la organización en cuanto a las normas, reglamentos y procedimientos mediante los cuales se rige su actuar en la organización.

Tabla 14. Factor estructura

Nro.	Pregunta	Respuesta					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
1	Indícanos, ¿con qué frecuencia consideras que la institución hace cumplir las normas, reglamentos y procedimientos que rigen tu trabajo de manera justa y coherente para todos los colaboradores?	34.5%	39.2%	24.1%	2.2%	0%	100%

Fuente: (Resultados, 2023)

1. Indícanos, ¿con qué frecuencia consideras que la institución hace cumplir las normas, reglamentos y procedimientos que rigen tu trabajo ...ra justa y coherente para todos los colaboradores?
232 respuestas

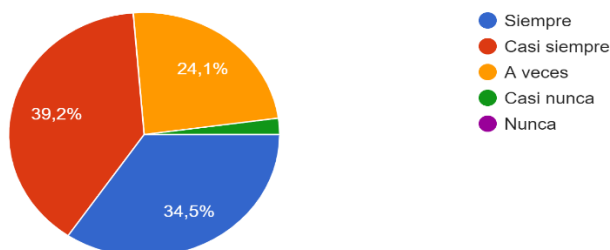


Figura 4. Factor estructura, (Resultados, 2023)

En relación al factor de estructura se podría mencionar que de acuerdo a la tabla 14 y figura 4, en la PUCE-I existe un 39.2% de los colaboradores consideran que casi siempre se aplican las normas y procedimientos de la organización, existiendo un nivel de satisfacción medio. Por tanto, los colaboradores afirman que las normas y procedimientos en la organización no siempre se aplican.

De igual manera, se aplicaron entrevistas a: directores de escuela, director administrativo y directora de estudiantes de la sede; el cual realizaron acotaciones que se mencionan a continuación:

En la entrevista realizada a los directores de escuela, se menciona que la aplicación de normas y procedimientos favorecen la parte operativa, permiten identificar cómo y qué se debe hacer en determinadas situaciones, y a raíz de eso generar herramientas paralelas, definen la ruta de trabajo y la planificación. Además, permite estar ordenados y ayuda a medir la calidad, así como el cumplimiento de objetivos (Anexo 2).

Señalan también que ayudan a mantener control y gestión adecuada, pues son lineamientos muy claros y específicos, tanto de la conducta y desempeño; y normativas que como colaboradores deben cumplir; sin embargo, respecto al Reglamento Interno es muy superficial el conocimiento, e inclusive se considera que gran cantidad de docentes no conocen la normativa, sobre todo del reglamento interno, por lo tanto es muy frecuente que los docentes incurran en acciones que acarreen en una sanción sin tener conocimiento de esto.

En la entrevista al director administrativo, en relación al factor de estructura y de acuerdo al indicador sobre el nivel de colabores que han sido sancionados por incumplir con normas y procedimientos; manifestó que normalmente se cuenta con el reglamento interno de trabajo que está a disposición en la página web, donde se establecen las condiciones en las cuales los trabajadores de la sede están de acuerdo en el cumplimiento.

En este contexto, sobre el indicador antes mencionado, el director administrativo manifestó que la clave es una entrevista personal con cada colaborador, con las personas que han postulado a un puesto y se les expone las condiciones del trabajo, al igual que, en la página web se encuentra toda la normativa institucional relacionadas a los temas laborales e institucionales que rigen a esta sede (Anexo 3).

En cuanto a la entrevista realizada a la directora de estudiantes, de acuerdo al indicador sobre el nivel de satisfacción de la aplicación de normas y procedimientos en la organización, manifestó que “todas las actividades las podemos realizar en orden aplicando las normas y procedimientos” (Anexo 4).

2.4.2. Responsabilidad

Hace mención a dar cumplimiento a las obligaciones que corresponden a cada puesto de trabajo, siendo cuidadosos con las decisiones que se toman para dicho cumplimiento.

Tabla 15. Factor responsabilidad

Nro.	Pregunta	Respuesta					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
2	Señala, ¿con qué frecuencia tomas medidas para asegurar el cumplimiento de tus obligaciones en el trabajo, incluyendo acciones como trabajar más horas, buscar ayuda o recursos adicionales, o pedir aclaraciones adicionales a tus superiores?	51.7%	28.4%	16.4%	3%	0.4%	100%

Fuente: (Resultados, 2023)

2. Señala, ¿con qué frecuencia tomas medidas para asegurar el cumplimiento de tus obligaciones en el trabajo, incluyendo acciones como trabajar m...o pedir aclaraciones adicionales a tus superiores?
232 respuestas

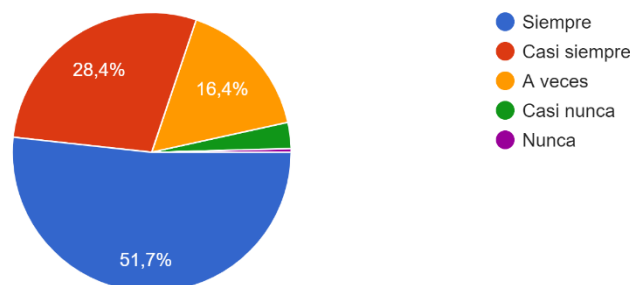


Figura 5. Factor responsabilidad (Resultados, 2023)

En cuanto al factor de responsabilidad en la tabla 15 y la figura 5, de acuerdo al indicador sobre el tiempo promedio del cumplimiento de actividades, en la PUCE-I los valores superan el cumplimiento de actividades. De modo tal, que un 51,7% de colaboradores sienten que toman medidas para un desarrollo óptimo de sus actividades.

Tabla 16. Factor responsabilidad

Pregunta: 3. Indícanos, ¿cuál es tu tiempo promedio de cumplimiento de actividades que permite asegurar el cumplimiento de tus obligaciones en el trabajo?	
Tiempo Promedio	Porcentaje
8 horas	52%
9 a 20 horas	30%
21 horas en adelante	10%
Inconformidades	8%

Fuente: (Resultados, 2023)

En cuanto al factor de responsabilidad en la tabla 16, correspondiente a la pregunta 3 del mismo factor y de acuerdo al indicador sobre el tiempo promedio del cumplimiento de actividades, en la PUCE-I los valores superan el cumplimiento de actividades. De modo tal, que un 52% de colaboradores consideran que el tiempo empleado en sus actividades diarias es adecuado, aunque también existe el 8% de inconformidades, que manifestaron tener dos jefes y emplear más de 8 horas diarias para realizar sus actividades.

En la entrevista a directores de escuela, director administrativo y directora de estudiantes de la sede, se menciona lo que se detalla a continuación:

Los directores de escuela entrevistados, consideran que es del 10% al 15% de actividades que no se llegan a cumplir mensualmente, esto se debe a la falta de tiempo y requerimientos imprevistos y urgentes que aparecen, o a su vez en ocasiones no existe el presupuesto necesario; sin embargo, a las actividades que no se logran cumplir se da continuidad y seguimiento, y se cumplen en los primeros días del siguiente mes.

El director administrativo manifiesta de acuerdo al factor responsabilidad y el indicador sobre el porcentaje de actividades cumplidas vs el porcentaje de actividades planificadas mensualmente, que a veces no se pueden cumplir por el tipo de trabajo que desarrollamos, debido a que se presentan situaciones imprevistas, tareas que no estaban planificadas, porque formamos parte de una institución nacional, normalmente al reportar a la matriz; sin embargo, contamos con un plan donde nos guiamos el día a día y eso afecta al normal desarrollo de las mismas. Al igual que los anteriores, la directora de estudiantes manifiesta que el factor responsabilidad no se cumple por falta de una adecuada planificación.

2.4.3. Recompensa

Consiste en otorgar al colaborador retribuciones monetarias o no monetarias por el trabajo bien ejecutado, lo que permite que el colaborador se sienta valorado, reconocido y genere una mejora en el ambiente laboral.

Tabla 17. Factor recompensa

Nro.	Pregunta	Respuesta					Total
		Muy Satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	Muy Insatisfecho	
4	Por favor indícanos cómo te sientes respecto a las retribuciones monetarias que recibes por tu trabajo. Selecciona de las siguientes opciones	4.7%	25.9%	31.5%	31.5%	6.5%	100%

Fuente: (Resultados, 2023)

4. Por favor indícanos cómo te sientes respecto a las retribuciones monetarias que recibes por tu trabajo. Selecciona de las siguientes opciones:

232 respuestas

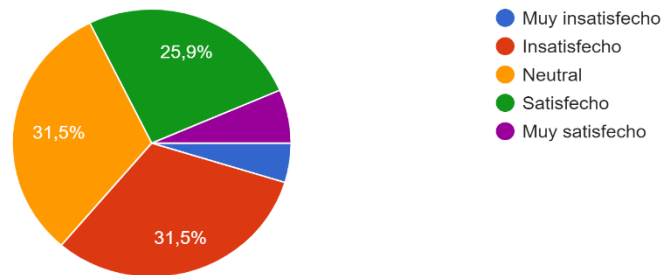


Figura 6. Factor recompensa (Resultados, 2023)

En cuanto al factor de recompensa en la tabla 17 y la figura 6, de acuerdo al indicador sobre el nivel de satisfacción de los beneficios monetarios entregados por la organización en la PUCE-I, según con resultados existe un 31.5% de colaboradores que se encuentran insatisfechos respecto a las retribuciones monetarias y otro 31.5% de colaboradores es neutral en su respuesta.

Tabla 18. Factor recompensa

Nro.	Pregunta	Respuesta					Total
		Muy Satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	Muy Insatisfecho	
5	Selecciona cuánto estarías de acuerdo con la siguiente afirmación: "Estoy satisfecho/a con las retribuciones NO monetarias (beneficios, reconocimientos, etc.) que recibo por mi trabajo"	7.8%	29.3%	37.5%	20.3%	7.8%	100%

Fuente: (Resultados, 2023)

5. Selecciona cuánto estarías de acuerdo con la siguiente afirmación: "Estoy satisfecho/a con las retribuciones NO monetarias (beneficios, reconocimientos, etc.) que recibo por mi trabajo"

232 respuestas

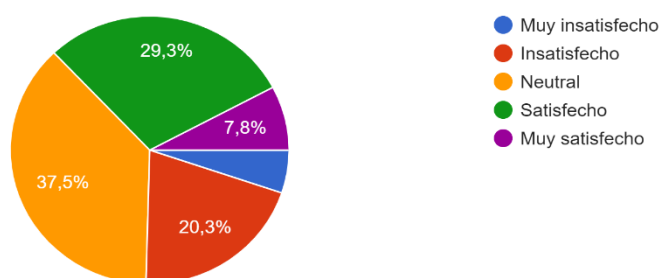


Figura 7. Factor recompensa (Resultados, 2023)

En cuanto al factor de recompensa en la tabla 18 y la figura 7, de acuerdo al indicador sobre el nivel de satisfacción de los beneficios **NO** monetarios entregados por la organización en la PUCE-I, de acuerdo con los resultados existe un 37.5% de colaboradores que no se inclina en favor de ninguna de las afirmaciones propuestas o enfrentadas, por cuanto la mayoría de los colaboradores consignó neutral en su respuesta.

2.4.4. Desafío

Con respecto al factor desafío se realizó una entrevista al director administrativo de acuerdo al indicador sobre el nivel de actividades críticas o complejas no cumplidas, manifiesta que sí, especialmente en aspectos que son fundamentales para la universidad, por ejemplo, la gestión académica, ya que se tienen que tomar decisiones del día a día y que se requiere personal que esté debidamente capacitado, que tenga la misión muy clara de la institución para guiar las nuevas normas que se tendrían que realizar o ejecutarse de manera adecuada.

Por otro lado, de acuerdo al indicador del porcentaje de actividades planificadas no cumplidas, manifestó que normalmente estamos hablando sobre el 80% de cumplimiento.

2.4.5. Relaciones

Se refiere a las interacciones que se mantienen entre todos los integrantes de la organización, considerando que estás deben ser positivas para procurar un buen ambiente laboral.

Tabla 19. Factor relaciones

Nro.	Pregunta	Respuesta					Total
		Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo	
6	Señala, ¿cómo calificarías tu nivel de compromiso con la institución?	70.3%	28%	1.3%	0.4%	0.1%	100%

Fuente: (Resultados, 2023)

6. Señala, ¿cómo calificarías tu nivel de compromiso con la institución?

232 respuestas

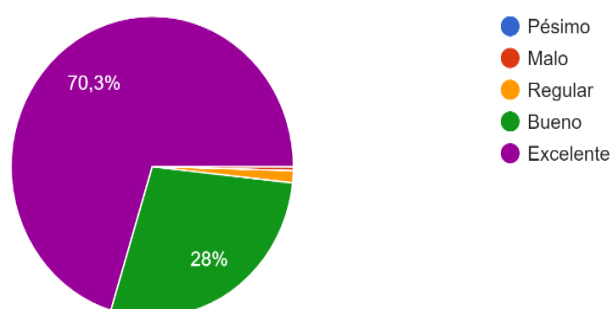


Figura 8. Factor relaciones (Resultados, 2023)

En cuanto al factor de relaciones, en la tabla 19 y la figura 8, de acuerdo al indicador sobre el nivel de compromiso con la organización percibido por los jefes, el 70,3% de colaboradores considera que su nivel de compromiso con la institución es excelente.

En este sentido, se realizó una entrevista al director administrativo sobre el indicador del nivel de compromiso con la organización percibido por los jefes, manifestando que es un número que varía dependiendo de la intensidad de las actividades, pero normalmente tenemos unos 20 que se desvinculan; sin embargo, es un número que se reemplaza, normalmente existen personas que se jubilan, se desvinculan por otras actividades de carácter personal o laboral. Esta sede que tiene aproximadamente 300 a 400 trabajadores entre docentes y personal administrativo más o menos corresponde al 10%. En cuando al indicador sobre el número de colaboradores que a su desvinculación manifestaron inconformidad con el clima laboral, el director administrativo manifestó que no ha existido ninguna queja formal en cuanto al clima laboral, lo que, si pudo existir en la liquidación de haberes, si el trabajador tiene la razón se cancelaría.

2.4.6. Cooperación

Está relacionado con la capacidad para compartir y ayuda de todos los colaboradores de la organización.

Tabla 20. Factor cooperación

Nro.	Pregunta	Respuesta					Total
		Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo	
7	De la siguiente escala selecciona el nivel de cooperación que observa entre los colaboradores para lograr el cumplimiento de objetivos y metas.	56.5%	19.8%	18.1%	5.2%	0.4%	100%

Fuente: (Resultados, 2023)

7. De la siguiente escala selecciona el nivel de cooperación que observa entre los colaboradores para lograr el cumplimiento de objetivos y metas.

232 respuestas

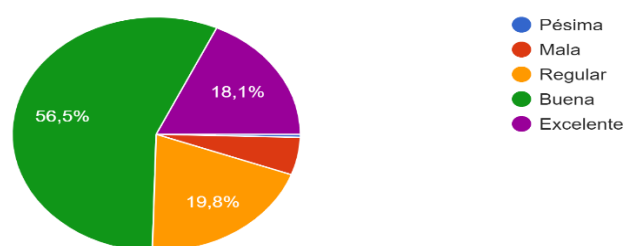


Figura 9. Factor cooperación (Resultados, 2023)

En cuanto al factor de cooperación, en la tabla 20 y la figura 8, de acuerdo al indicador sobre el nivel de cooperación entre colaboradores para lograr objetivos y metas en equipo, el 56.5% de colaboradores considera que su nivel de cooperación para lograr objetivos y metas del equipo es excelente.

En base a la entrevista a directores de escuela, director administrativo y directora de estudiantes de la Sede, mencionan lo que se detalla a continuación:

En la entrevista realizada a los directores de escuela, se expresa que existe mucha colaboración, puntuándola como promedio en un 90%. Identifican que en cada escuela existe un grupo que colabora fuertemente, después están quienes colaboran un poco menos y, finalmente los que hacen lo estrictamente necesario; sin embargo, todos cumplen los objetivos que se plantean.

En cuanto a la entrevista, al director administrativo en el factor de cooperación y de acuerdo al indicador del nivel de colaboración de los integrantes de la institución, manifestó que la comunicación, es fundamental la comunicación asertiva, que nos permita tener un diálogo abierto permanente, fluido, la comunicación es la clave para mejorar tanto los procesos, corregirlos, para buscar nuevas relaciones, la clave del éxito es la comunicación. Al igual que, en el indicador del nivel en el que se genera acciones de ayuda a otros para lograr objetivos y metas, respetando ideas y logrando empatía entre compañeros. El director administrativo considera que, si existen equipos bastante consolidados, hay un liderazgo fuerte y cree que es muy importante en la sede al ser un ambiente universitario, que se vive ese espíritu de bastante colaboración.

La directora de estudiantes considera en cuanto al indicador antes mencionado que el nivel es alto y adecuado, por cuánto depende de otras unidades la información que se trabaja.

2.4.7. Formación

Se refiere a la acción de capacitarse y/o recibir actualizaciones entre todos los colaboradores, con el fin de mejorar sus capacidades y habilidades, se incluyen conceptos como codesarrollo y capacitación. Estos enfoques buscan fortalecer el desarrollo intelectual a través de la colaboración y la formación conjunta.

Tabla 21. Factor formación

Nro.	Pregunta	Respuesta		TOTAL
		SI	NO	
8	Indícanos si en el último año has tenido la oportunidad de asistir a cursos de actualización de conocimientos acorde a tu cargo, gestionados por la institución.	61.2%	38.8%	100%

Fuente: (Resultados, 2023)

8. Indícanos si en el último año has tenido la oportunidad de asistir a cursos de actualización de conocimientos acorde a tu cargo, gestionados por la institución.

232 respuestas

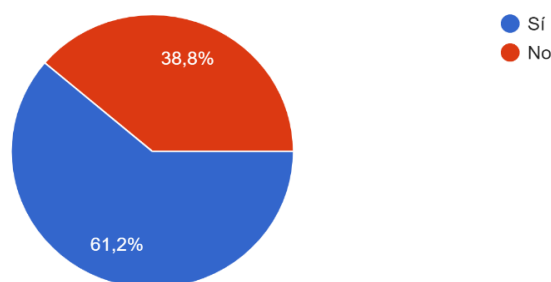


Figura 10. Factor formación (Resultados, 2023)

En cuanto al factor de formación de acuerdo con la tabla 21 y la figura 10, en relación al indicador del nivel de colaboradores que recibe formación para actualizar los conocimientos, en la PUCE-I consideran que un 61.2% si han recibido formación para actualizar sus conocimientos.

Tabla 22. Factor formación

Pregunta: 9. Menciónanos si te sientes lo suficientemente capacitado para desempeñarte laboralmente en el cargo que te encuentras asignado. ¿Por qué?	
Respuestas	Porcentaje
SI	70.68%
NO	21.31%

Fuente: (Resultados, 2023)

En relación al factor de formación en la tabla 22, se puede evidenciar que el 70,68% de colaboradores de la PUCE-I, consideran que cumplen con el perfil requerido.

Para el estudio de este factor se realizó una entrevista al director administrativo, que de acuerdo al indicador del nivel de colaboradores que cumplen con el perfil requerido, manifestó que en la Sede siempre se contrata talento humano acorde al perfil requerido y lo que realizan últimamente es que cumpla con el perfil, porque nos hace optimizar tiempo, consecución se resultados, en fin, nos hacemos más productivos cuando la contratación es por el perfil que se requiere.

2.4.8. Factor de equipos auto gestionados, trabajo en equipo y liderazgo

Implica compartir conocimiento y experiencia profesional y demostrar interés por aprender y entregar calidad en su actuar.

Tabla 23. Factor equipos auto gestionados, trabajo en equipo y liderazgo

Nro.	Pregunta	Respuesta					Total
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
10	Indícanos, ¿en qué medida cree que recibe la información necesaria, oportunamente, para realizar su trabajo de forma efectiva?	15.5%	55.2%	26.3%	3%	0%	100%

Fuente: (Resultados, 2023)

10. Indícanos, ¿en qué medida cree que recibe la información necesaria, oportunamente, para realizar su trabajo de forma efectiva?

232 respuestas

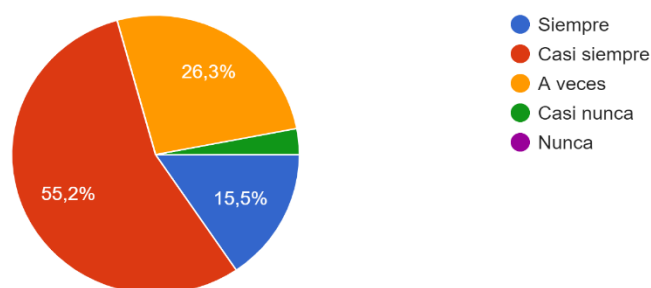


Figura 11. Factor equipos auto gestionados, trabajo en equipo y liderazgo (Resultados, 2023)

En relación al factor antes mencionado, en la tabla 23 y la figura 11, de acuerdo con el indicador sobre el nivel de entrega de información y conocimiento como apoyo a los compañeros de trabajo, el 55,2% de colaboradores de la PUCE-I, considera que casi siempre recibe la información necesaria, oportunamente, para realizar su trabajo de forma clara y efectiva.

Para el estudio del factor antes mencionado, se realizaron varias entrevistas a los directores de escuela, director administrativo y directora de estudiantes; que manifestaron lo siguiente: Los directores de escuela entrevistados, consideran que sí se priorizan los objetivos institucionales, en virtud de que todas las actividades que se realizan están enmarcadas en la misión, visión y objetivos de la universidad. En un promedio se puede

identificar que el 90% de colaboradores priorizan los objetivos institucionales de largo plazo, por el hecho de querer cumplir con los objetivos de la misma.

En cuanto el director administrativo, de acuerdo al indicador sobre el nivel de entrega de información y conocimiento como apoyo a los compañeros de trabajo, manifestó que si existen personas con mucha iniciativa y que efectivamente están muy preocupados por el rendimiento la productividad; además, del ámbito de la retroalimentación en busca de la solución de problemas. En este sentido, se realizó la consulta de acuerdo al indicador sobre el nivel de priorización del colaborador hacia los objetivos Institucionales de largo plazo sobre los propios y los de su grupo en el corto plazo, el cual, manifiesta que efectivamente existe una cultura en ese sentido, que es propio de lo que se vive en la universidad priorizar las cosas que son más importantes.

La entrevista realizada a la directora de estudiantes y de acuerdo al indicador del nivel de priorización del colaborador hacia los objetivos institucionales de largo plazo sobre los propios y los de su grupo en el corto plazo, considera que un 90% de colaboradores priorizan los objetivos de la institución.

2.4.9. Factor identidad

Está considerado como el nivel de pertinencia de los colaboradores para el logro de objetivos comunes

Tabla 24. Factor identidad

Nro.	Pregunta	Respuesta					Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
11	De las siguientes opciones, selecciona cuanto identificado/a te sientes con la misión, visión y valores propios de la institución.	49.1%	41.4%	8.6%	0.4%	0.4%	100

Fuente: (Resultados, 2023)

11. De las siguientes opciones, selecciona cuan identificado/a te sientes con la misión, visión y valores propios de la institución.

232 respuestas

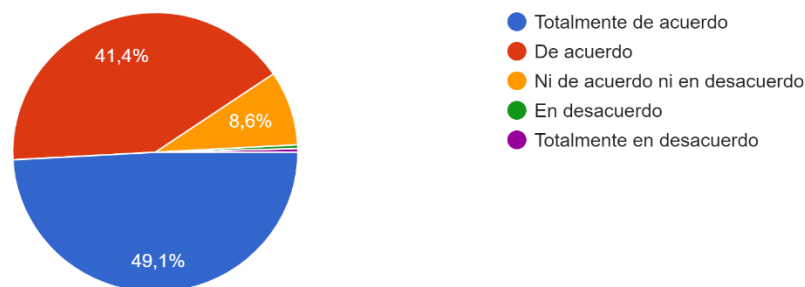


Figura 12. Factor identidad (Resultados, 2023)

En relación al factor de identidad en la tabla 24 y figura 12, de acuerdo con el indicador sobre el nivel de pertenencia manifiesto de los colaboradores de la institución, en la PUCE-I, el 49.1% de colaboradores considera que se siente identificado con la misión, visión y valores propios de la institución.

Para el factor de identidad, se realizaron entrevistas a los directores de escuela, director administrativo y directora de estudiantes; que manifestaron lo siguiente:

De acuerdo a los directores de escuela entrevistados, se determina que existe un alto nivel de pertenencia, ya que se muestra el compromiso con las actividades del departamento, especialmente, en los docentes de tiempo completo, quienes simbólicamente “se han puesto la camiseta de la institución”; sin embargo también existe docentes que no evidencian un alto sentido de pertenencia y esto podría deberse a razones salariales, además de la falta de reconocimiento por lo que se hace bien, no siempre pensando en incentivos económicos sino también con incentivos no monetarios que motivan y elevan el ánimo. Además, también se toma en cuenta a los docentes de medio tiempo que tampoco evidencian un alto sentido de pertenencia al departamento, ya que dedican tiempo a otras actividades extrainstitucionales a las cuales les dan mayor prioridad. De igual forma, en la entrevista a los directores de escuela, en el indicador sobre el nivel de pertenencia que favorezcan los requerimientos de su área, unidad o institución, indicaron que el nivel de pertenencia sí favorece, ya que motiva a los colaboradores, hace que se empoderen y esto se puede lograr a través de aplicar el reconocimiento y la felicitación,

además el sentido de pertenencia a la escuela ayuda, sin duda, a cumplir con las actividades planificadas; sin embargo se puede notar que el sentido de pertenencia a la universidad es muy bajo porque es distinto el liderazgo, de acuerdo a lo que mencionan.

En la entrevista realizada al director administrativo en cuanto al indicador del nivel pertenencia considera que los colaboradores poseen alto nivel y esto se vio reflejado en tiempo de pandemia pues se vio la necesidad de un equipo interactuando, un equipo que se preocupa por sacar adelante a la universidad. En relación al indicador sobre el nivel de pertenencia que favorezcan los requerimientos de su área, unidad o institución, el director administrativo manifestó que es fundamental, es la clave, porque la pertenencia genera identidad y cuando existe identidad existe productividad, es decir, el jefe no tiene que estar atrás del colaborador porque ya tiene una identidad, ya tiene un sentido de pertenencia.

La directora de estudiantes en relación al indicador del nivel pertenencia señaló que los colaboradores de dirección de estudiantes se sienten siempre comprometidos con la institución. Además, con el indicador sobre el nivel de pertenencia que favorezcan los requerimientos de su área, unidad o institución, resaltó que si favorece porque se cumplen con todos los requerimientos en función de los objetivos institucionales.

2.4.10. Factor compartir información

Implica que todos los miembros de la organización obtengan una información veraz y efectiva; de modo tal que, no sientan incertidumbre y puedan profundizar en una información concreta.

Tabla 25. Factor compartir información

Nro .	Pregunta	Respuesta					Total
		Muy Satisfecho	Satisfecho	Neutro	Insatisfecho	Muy Insatisfecho	
12	De las siguientes opciones, selecciona, ¿Cuál es tu nivel de satisfacción con la oportunidad de información que recibes para realizar tu trabajo?	12.9%	56.5%	22.4%	7.8%	04.0%	100%

Fuente: (Resultados, 2023)

12. De las siguientes opciones, selecciona, ¿Cuál es tu nivel de satisfacción con la oportunidad de información que recibes para realizar tu trabajo?

232 respuestas

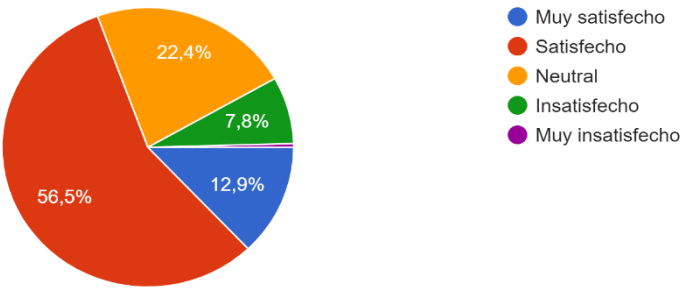


Figura 13. Factor compartir información (Resultados, 2023)

En relación al factor de compartir información, mediante la tabla 25 y la figura 13, de acuerdo con el indicador sobre el nivel de información oportuna para realizar el trabajo, los colaboradores de la PUCE-I consideran que el 56.5% se sienten satisfechos con la información que reciben para realizar su trabajo.

Tabla 26. Factor compartir información

Nro.	Pregunta	Respuesta					Total
		Excelente Calidad	Buena Calidad	Calidad Promedio	Mala Calidad	Muy Mala Calidad	
13	De las siguientes opciones selecciona, ¿Cómo calificarías la calidad de la información que recibes oportunamente para realizar tu trabajo?	9.1%	49.6%	34.5%	6%	0.9%	100

Fuente: (Resultados, 2023)

13. De las siguientes opciones selecciona, ¿Cómo calificarías la calidad de la información que recibes oportunamente para realizar tu trabajo?

232 respuestas

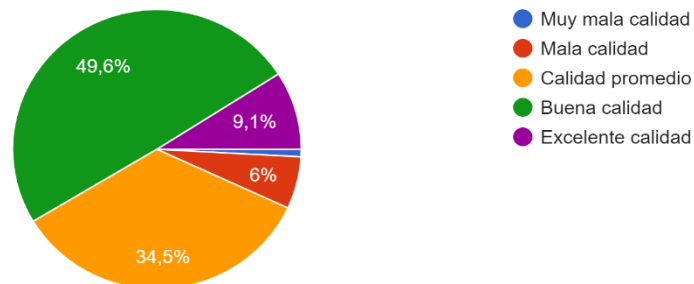


Figura 14. Factor compartir información (Resultados, 2023)

En relación al factor de compartir información en la tabla 26 y figura 14, de acuerdo con el indicador sobre la calidad de la información recibida en el trabajo, el 49.6% de colaboradores de la PUCE-I consideran que la información recibida es de buena calidad para realizar sus actividades.

2.4.11. Factor conflicto

Se refiere a la capacidad de resolver los problemas que se susciten, hacer frente a las dificultades y riesgos, justificar o explicar problemas, fallas o eventos negativos sin dejar de lado la seguridad en sí mismo.

En relación a la pregunta: 14. Mencionanos si sientes que tus inquietudes y problemas surgidos en el lugar de trabajo han sido escuchados y resueltos de manera satisfactoria. ¿Por qué? Al tratarse de una pregunta abierta y de acuerdo con el indicador sobre la oportunidad de resolución de conflictos, los colaboradores de la PUCE-I consideran que en la mayoría de ocasiones si son escuchados; sin embargo, sus conflictos no son resueltos oportunamente.

Tabla 27. Factor conflicto

Nro.	Pregunta	Respuesta					Total
		Muy efectiva	Efectiva	Medianamente efectiva	Poco efectiva	Nada efectiva	
15	De las siguientes opciones señala ¿cómo evalúas la efectividad de la institución en cuanto a la resolución de conflictos o problemas surgidos en el lugar de trabajo?	12.1%	45.3%	31.9%	9.9%	0.9%	100

Fuente: (Resultados, 2023)

15. De las siguientes opciones señala ¿cómo evalúas la efectividad de la institución en cuanto a la resolución de conflictos o problemas surgidos en el lugar de trabajo?

232 respuestas

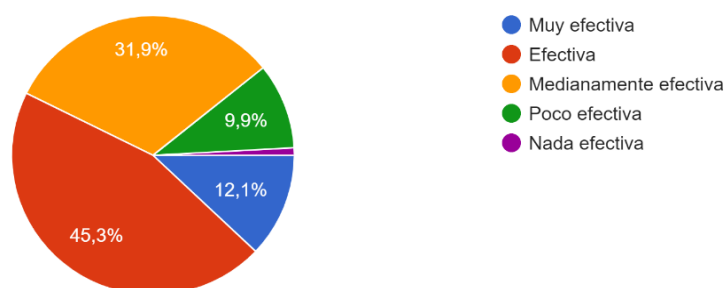


Figura 15. Factor conflicto (Resultados, 2023)

En relación al factor conflicto en la tabla 27 y la figura 15, de acuerdo con el indicador sobre la importancia en la solución de conflictos problemas o diferencias, los colaboradores de la PUCE-I consideran el 45.3% de efectividad en la resolución de conflictos o problemas surgidos en el lugar de trabajo.

Para el factor conflicto, se realizaron entrevistas a los directores de escuela, director administrativo y directora de estudiantes; que manifestaron lo siguiente:

En la entrevista realizada a los directores de Escuela, de acuerdo al indicador sobre la oportunidad de resolución de conflictos, indicaron que los colaboradores de su departamento sí generan oportunidad de resolución de conflictos, ya que la mayoría del equipo es proactivo y ven a los problemas como oportunidades de mejora. Se realizan reuniones de trabajo, en las que se dicta una charla motivacional y se permite que todos los docentes

aporten con opciones de solución a los problemas, propiciando el trabajo en equipo, permitiéndoles ser parte de la propuesta y toma de decisiones. Siempre se trata de solucionar los conflictos internamente, logrando llegar a acuerdos en ese momento. En referencia al indicador sobre la efectividad en la solución de conflictos problemas o diferencias, la totalidad de directores de escuela entrevistados, manifiestan que la resolución de conflictos en su escuela es muy efectiva, ya que siempre tratan de solucionar los problemas dentro del departamento, sin pasar a instancias mayores. Se realiza aplicando la comunicación asertiva, efectiva y afectiva, tomando en cuenta la parte humana del colaborador, y siendo empáticos para poder llegar a acuerdos que favorezcan a las partes involucradas.

En la entrevista al director administrativo y de acuerdo al indicador sobre la oportunidad de resolución de conflictos, considera que es muy importante, porque los colaboradores que están en los mandos operativos detectan las necesidades y ellos son los que advierten los cambios que son necesarios realizar de manera urgente, necesaria y oportuna para evitar contratiempos y/o complicaciones en los procesos. De igual forma, en cuanto al indicador antes mencionado, acotó que los colaboradores de la PUCE-I desarrollan propuestas innovadoras, en el cual ayuda a corregir a tiempo desviaciones o distorsiones de los procesos o advertir consecuencias que podrían darse si existiera una mala decisión.

La directora de estudiantes manifestó que los colaboradores de su departamento si generan oportunidad de resolución de conflictos, compañeros como estudiantes, en cuanto a este indicador, considera que es muy efectiva porque existe comunicación asertiva.

2.5 Identificación de brechas

En cuanto a la identificación de brechas de acuerdo a cada factor de estudio en las encuestas y entrevistas realizadas en la PUCE-I, a continuación, se detallan los factores con la situación actual:

Tabla 28. Identificador de brechas

FACTORES	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN MÍNIMA	BRECHAS	OBSERVACIONES
Estructura	39.2%	70%	30.8%	Por intervenir
Responsabilidad	51.7%	70%	18.3%	
Recompensa	4.7%	70%	65.3%	Por intervenir
	7.8 %	70%	62.2%	Por intervenir
Relaciones	70.3%	70%	0%	
Cooperación	56.5%	70%	13.5%	
Formación	61.2%	70%	8.8%	
	70.68	70%	0%	
Equipos auto gestionados, trabajo en equipo y liderazgo	15.5%	70%	54.5%	Por intervenir
Identidad	49.1%	70%	20.9%	
Compartir información	12.9%	70%	57.1%	Por intervenir
	9.1%	70%	60.9%	Por intervenir
Conflicto	12.1%	70%	57.9%	Por intervenir

Tal como se puede observar en la tabla 28 los factores que requieren intervención son: estructura, recompensa, equipos auto gestionados, trabajo en equipo y liderazgo, compartir información y conflicto.

3. CAPÍTULO 3: PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA PUCE-I

3.1 Estrategias de fortalecimiento

Estructura

El objetivo planteado para el factor estructura es incrementar al 50% la percepción de que la institución hace cumplir las normas, reglamentos y procedimientos en los colaboradores, durante el primer año de implementación de la estrategia.

La estrategia planteada es el empoderamiento de los jefes departamentales y la jefatura del personal administrativo, respecto a las normas, reglamentos y procedimientos que rigen la institución para que a posteriori sean los orientadores de los colaboradores a su cargo, respecto a este tema. El empoderamiento permitirá alcanzar la autonomía de los colaboradores, implicándolos activamente en la toma de decisiones.

Recompensa

El objetivo planteado para el factor estructura es incrementar al 60% de la satisfacción de los colaboradores respecto a las retribuciones y recompensas recibidas por su trabajo.

La estrategia es la motivación extrínseca, dando realce a las retribuciones no monetarias, con lo cual se logrará que los colaboradores estén más motivados, comprometidos y satisfechos con la institución, e indiscutiblemente mejorarán su productividad; y a raíz de esto se evidenciará crecimiento de la organización, permitiendo diferenciarse del resto de competidores (EAE Business School, 2022).

Equipos auto gestionados, trabajo en equipo y liderazgo

En referencia al factor de equipos auto gestionados, trabajo en equipo y liderazgo, el objetivo es que al finalizar que, en un plazo de 12 meses, el 50% de los colaboradores compartan su conocimiento, experiencia profesional e interés por aprender y entregar calidad en sus actividades en la PUCE-I.

En este factor, se considera indispensable para contribuir con el empoderamiento del capital humano; de modo tal, que las organizaciones fomenten entre sus colaboradores confianza, fiabilidad, respeto e integridad (Pursell, s.f.).

Por tanto, se deberá fomentar un ambiente de trabajo efectivo para los equipos de trabajo, de modo tal que los líderes involucren a los colaboradores y puedan tomar decisiones asertivas fácilmente, e interactuar con sus equipos de acuerdo con los valores y misión de la PUCE-I.

De igual manera, promover el aprendizaje y desarrollo de los colaboradores, que permita brindar oportunidades a los miembros del equipo, mediante la elaboración de un Coaching que contribuirá en la formación de habilidades comunicativas y de liderazgo que favorezcan el autoconocimiento y la exposición de la persona a su entorno.

Compartir información

El objetivo principal del factor compartir información, es que en un plazo de 8 meses el 60% de los miembros de la PUCE-I, mejoren la calidad de la información que reciben los colaboradores de manera oportunamente para realizar tu trabajo.

Según Sánchez (2012), para que en una organización exista comunicación efectiva entre sus miembros, los directivos deben asegurarse en compartir información de calidad y en el menor tiempo posible de este modo se logrará el objetivo deseado.

En relación a la estrategia de comunicación orientada al desarrollo de la cultura organizacional, se planteará la redefinición de un estilo comunicativo, un sello personal de la organización, basados en una serie de principios estratégicos que ayuden a fortalecer los servicios internos y externos que brinda la organización a los colaboradores, a sus proveedores y estudiantes. Además, se plantea principios estratégicos para establecer rediseño de políticas de comunicación con directrices que orienten la evolución de la empresa de manera equilibrada con la visión. El cual fomentará intercambios de información.

Conflicto

Con base al estudio realizado, el objetivo principal es lograr que el 60% de colaboradores en un plazo de 12 meses sientan que en la PUCE-I existe la oportunidad de resolución de conflictos.

El factor conflicto afecta independientemente del tamaño de la organización, tanto el comportamiento de los colaboradores como su desempeño se ven influidos por su motivación y la satisfacción de sus necesidades (Robbins, 2013).

La estrategia que se propone es la formación en resolución de conflictos y mantener la cultura organizacional, por cuanto, toda empresa necesita de técnicas y métodos para resolver conflictos. Al igual que, fomentar la conciencia sobre la importancia de la gestión de conflictos y los beneficios, que contribuya en un clima sano en donde prevalezcan los valores y principios, factores importantes en una cultura organizacional.

3.2 Planes de acción

A continuación, se exponen los planes de acción que corresponden a cada una de los cinco factores identificados.

3.2.1 Estructura

Para el factor de estructura, en la tabla 29 se plantean dos planes de acción con sus respectivas actividades y responsables de las mismas, de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 29. Estructura

PLAN DE ACCIÓN	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
COE - 01. Mejora de procesos que incidan con el empoderamiento de los colaboradores.	1. Revisión de la base de levantamiento de procesos.	Dirección Administrativa Coordinador de aseguramiento de la calidad
	2. Realizar el diagnóstico de la situación actual de los procesos existentes.	Dirección Administrativa Coordinador de aseguramiento de la calidad
	3. Identificación de puntos críticos dentro de los procesos.	Dirección Administrativa Coordinador de aseguramiento de la calidad
	4. Identificar los procesos que pueden ser mejorados.	Dirección Administrativa Coordinador de aseguramiento de la calidad

COE - 02 Crear espacios de socialización de normas, reglas e instrumentos que rigen la institución, para conocer a profundidad su contenido.	5. Proponer los nuevos procesos a implementar, acorde a la realidad actual de la organización.	Dirección Administrativa Coordinador de aseguramiento de la calidad
	6. Implementación de los procesos	Dirección Administrativa Coordinador de aseguramiento de la calidad
	7. Evaluación de la aplicación de los procesos.	Dirección Administrativa Coordinador de aseguramiento de la calidad
	1. Identificación de las áreas a utilizar para la socialización.	Dirección Administrativa Coordinador de aseguramiento de la calidad
	2. Adecuación de las áreas propicias para la interacción del público objetivo.	Dirección Administrativa Coordinador de aseguramiento de la calidad Comunicación Institucional
	3. Elaboración de material didáctico a ser utilizado.	Dirección Administrativa Escuela de Diseño
	4. Selección de expositores.	Dirección Administrativa Coordinador de aseguramiento de la calidad Comunicación Institucional
	5. Preparación de expositores respecto a normas, reglas e instrumentos que son aplicados en le PUCE-I	Dirección Administrativa Coordinador de aseguramiento de la calidad Comunicación Institucional
	6. Definición de cronograma para la ejecución de las charlas informativas por escuela, y área administrativa.	Dirección Administrativa Coordinador de aseguramiento de la calidad Comunicación Institucional
	7. Verificación de material informativo de la página web institucional.	Dirección Administrativa Coordinador de aseguramiento de la calidad Comunicación Institucional
	8. Lanzamiento del Plan de acción COE - 02	Dirección Administrativa Coordinador de aseguramiento de la calidad Comunicación Institucional
	9. Ejecución de las charlas informativas por escuela, y área administrativa.	Dirección Administrativa Coordinador de aseguramiento de la calidad Comunicación Institucional
	10. Evaluación de las charlas ejecutadas. Evaluación de las charlas ejecutadas.	Dirección Administrativa Coordinador de aseguramiento de la calidad Comunicación Institucional

3.2.2 Recompensa

En relación a este factor, en la tabla 30 se plantea un plan de acción con sus respectivas actividades y responsables de las mismas, de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 30. Recompensa

PLAN DE ACCIÓN	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
----------------	-------------	-------------

COR-01 Diseño de un Plan de incentivos no monetarios acorde a la diversidad generacional de los colaboradores.	1. Conformación del grupo multidisciplinario que diseñará el COR-01	Dirección Administrativa Dirección Académica Delegado de Prorectorado Dirección Financiera
	2. Identificación de los grupos generacionales existentes en la PUCE-I	Dirección Administrativa Dirección Académica
	3. Definición de objetivos que se busca con el COR-01	Dirección Administrativa Dirección Académica Delegado de Prorectorado Dirección Financiera
	4. Definición del presupuesto a utilizar.	Delegado de Prorectorado Dirección Financiera
	5. Aplicación de una encuesta a colaboradores para identificar intereses y preferencias de los colaboradores.	Dirección Administrativa Dirección Académica
	6. Realización de focus group con representantes de cada grupo etario.	Dirección Administrativa Dirección Académica
	7. Análisis de resultados de las técnicas aplicadas.	Dirección Administrativa Dirección Académica
	8. Creación del documento a ser aplicado.	Dirección Administrativa Dirección Académica
	9. Definición de las estrategias de comunicación, mediante canales de comunicación interna.	Dirección Administrativa Dirección Académica Delegado de Prorectorado
	10. Definir el método de evaluación del rendimiento del Plan de incentivos no monetarios diseñado.	Dirección Administrativa Dirección Académica Delegado de Prorectorado
	11. Lanzamiento del Plan de incentivos no monetarios.	Dirección Administrativa Dirección Académica Delegado de Prorectorado

3.2.3 Equipos auto gestionados, trabajo en equipo y liderazgo

A continuación, en la tabla 31 se exponen dos planes de acción con sus respectivas actividades y responsables de las mismas.

Tabla 31. Equipos auto gestionados, trabajo en equipo y liderazgo

PLAN DE ACCIÓN	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
ETL-01 Plan para la elaboración y difusión de un instructivo con lineamientos claros alineados a los objetivos institucionales	1. Realizar análisis documental de los objetivos y políticas existentes.	Asistente de Dirección Administrativa
	2. Construir un equipo multidisciplinario con representantes de diferentes áreas.	Dirección Administrativa Dirección Académica Unidad de Comunicación Institucional Misiones Universitarias
	3. Definir los lineamientos claros y específicos que se deben incluir en el instructivo.	Representante de Dirección administrativa y académica

	4. Establecer un proceso de revisión y retroalimentación.	Dirección Administrativa Dirección Académica Unidad de Comunicación Institucional Misiones Universitarias Prorectorado
	5. Presentación del borrador del instructivo a docentes, administrativos y alumnos, para obtener sus comentarios y sugerencias.	Dirección Administrativa Dirección Académica
	6. Organizar sesiones de trabajo para analizar y debatir los lineamientos propuestos.	Dirección Administrativa Dirección Académica Unidad de Comunicación Institucional Misiones Universitarias Prorectorado
	7. Incorporar los aportes recibidos y realizar las modificaciones necesarias, para mejorar el instructivo.	Representante de Dirección administrativa y académica
	8. Diseñar una estrategia de comunicación para difundir el instructivo con toda la comunidad universitaria.	Dirección Administrativa Dirección Académica
	9. Utilizar los diferentes canales de comunicación como: página institucional, boletines informativos, redes sociales y carteleras físicas.	Unidad de Comunicación Institucional
	10. Organizar reuniones y presentaciones informativas para explicar el contenido y la importancia del instructivo	Representantes de: Dirección Administrativa Dirección Académica Unidad de Comunicación Institucional
	11. Realizar revisiones periódicas para identificar áreas de mejora y hacer ajustes necesarios.	Dirección Administrativa Dirección Académica Unidad de Comunicación Institucional Misiones Universitarias
ETL-02 Plan de coaching para desarrollar habilidades de comunicación, liderazgo y conexión con el entorno.	1. Organizar talleres prácticos y participativos con personal experto en el área.	Representante de Dirección administrativa
	2. Incluir actividades dinámicas de grupo, simulaciones de situaciones reales y retroalimentación constructiva.	Representante de Dirección administrativa y las Unidades Académicas
	3. Realizar sesiones de coaching grupal para fomentar el intercambio de ideas, el aprendizaje colectivo y la creación de sinergias entre los participantes.	Representante de Dirección administrativa y las Unidades Académicas
	4. Promover la participación en proyectos colaborativos que requieran trabajo en equipo y liderazgo compartido.	Representante de Dirección administrativa y las Unidades Académicas
	5. Proporcionar oportunidades para desarrollar habilidades como la colaboración con instituciones externas o la realización de actividades comunitarias.	Representante de Dirección administrativa y la unidad de Comunicación Institucional
	6. Establecer programas de reconocimiento que valoren y premien el desarrollo de habilidades de comunicación, liderazgo y conexión con el entorno.	Dirección administrativa Unidad de Comunicación Institucional Presupuestos Prorectorado

7. Los reconocimientos pueden ser individuales o grupales y deben incluir incentivos como bonificaciones, oportunidades de capacitación o promociones.	Dirección administrativa Presupuestos Prorectorado
--	--

3.2.4 Compartir información

En relación a este factor en la tabla 32 se expone un plan de acción con sus respectivas actividades, al igual que los responsables de las mismas.

Tabla 32. Compartir información

PLAN DE ACCIÓN	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
CI-01. Implementación de políticas de comunicación.	1. Revisión de la información existente.	Representante de la Unidad de Comunicación Institucional
	2. Crear un manual que establezca los lineamientos y las normas de comunicación interna.	Representante de la Unidad de Comunicación Institucional Dirección Administrativa
	3. Información sobre los canales de comunicación existente, el tono y estilo de comunicación y las pautas para la difusión de información relevante.	Representante de la Unidad de Comunicación Institucional Dirección Administrativa
	4. Establecer una plataforma digital centralizada para la comunicación interna, un sitio web exclusivo para el personal de la universidad	Representante de la Unidad de Comunicación Institucional Dirección Administrativa
	5. Involucrar a los miembros de la comunidad universitaria en la generación de contenido.	Representante de la Unidad de Comunicación Institucional Dirección Administrativa Unidades Académicas
	6. Promover la participación activa.	Representante de la Unidad de Comunicación Institucional
	7. Reuniones regulares con equipos de trabajo, que brinden la oportunidad de discutir proyectos, compartir información.	Representante de la Unidad de Comunicación Institucional Dirección Administrativa Unidades Académicas
	8. Implementar programas de capacitación en habilidades de comunicación.	Representante de la Unidad de Comunicación Institucional Dirección Administrativa
	9. Incluir talleres sobre comunicación verbal y no verbal, escritura efectiva, escucha activa y manejo de conflictos.	Representante de la Unidad de Comunicación Institucional Dirección Administrativa
	10. Establecer espacios de retroalimentación abierta, sesiones de preguntas, mesas redondas con representantes de diferentes áreas.	Representante de la Unidad de Comunicación Institucional Dirección Administrativa Unidades Académicas

3.2.5 Conflicto

A continuación, en la tabla 33 se exponen dos planes de acción con sus respectivas actividades y responsables de las mismas.

Tabla 33. Conflicto

PLAN DE ACCIÓN	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
RC-01. Capacitar a los colaboradores en formación de resolución de conflictos	1. Cotizar capacitaciones con instructores externos.	Representante de dirección administrativa
	2. Cotizar capacitaciones con instructores internos.	Representante de dirección administrativa
	3. Selección de las propuestas de capacitación.	Representante de dirección administrativa
	4. Presupuesto e infraestructura disponibles.	Representante de dirección administrativa, dirección financiera y planta física
	5. Elaboración de materiales de capacitación.	Instructor de la capacitación y representante de dirección administrativa
	6. Elaboración del cronograma, la modalidad y la duración de cada sesión.	Representante de dirección administrativa Instructor de la capacitación
	7. Organizar las actividades de manera secuencial para garantizar el aprendizaje.	Representante de dirección administrativa
	8. Realizar evaluaciones al final de la capacitación.	Representante de dirección administrativa Instructor de la capacitación
	9. Elaboración y emisión de certificados a los participantes.	Representante de dirección administrativa Unidad de comunicación institucional
	10. Realizar retroalimentaciones periódicas para evaluar el impacto de la capacitación.	Representante de dirección administrativa
RC-02 Crear un ambiente de solución de conflictos	1. Establecer reglas de comunicación claras y considerar los puntos de vista de las partes.	Representante de dirección administrativa, Jurisprudencia y representante de la Unidad de comunicación institucional
	2. Crear una comisión donde se traten los temas para solución de conflictos	Representante de dirección administrativa, Jurisprudencia, Misiones Universitarias
	3. Buscar un entorno neutral donde todas las partes se sientan cómodas y seguras, que permita la interacción equitativa.	Representante de dirección administrativa, Jurisprudencia, Misiones Universitarias
	4. Promover empatía entre las partes, que fomente comprensión mutua para ayudar a reducir tensiones.	Representante de dirección administrativa, Jurisprudencia,
	5. Fomentar la escucha activa, que implica prestar atención a las partes sin interrupciones.	Representante de dirección administrativa, Jurisprudencia
	6. Encontrar las posibles soluciones que sean aceptables para ambas partes.	Representante de dirección administrativa, Jurisprudencia,

	Misiones Universitarias
7. Establecer acuerdos claros y específicos, una vez que se haya llegado a una solución.	Representante de dirección administrativa, Jurisprudencia
8. Mantener plazos para la implementación del acuerdo.	Representante de dirección administrativa, Jurisprudencia
9. Realizar seguimiento posterior a la solución del conflicto.	Representante de dirección administrativa, Jurisprudencia
10. Asegurarse que los acuerdos se estén cumpliendo y que las partes estén satisfechas con los resultados.	Representante de dirección administrativa, Jurisprudencia
11. Evaluar y realizar ajustes necesarios.	Representante de dirección administrativa, Jurisprudencia

3.3 Cronograma de implementación

A continuación, se plantea el cronograma de implementación para 12 meses, se puede observar un cronograma por cada uno de los factores.

3.3.1 Estructura

Para el factor de estructura se ha considerado 9 meses, como se visualiza en la tabla número 34.

Tabla 34. COE – 01: Mejora de procesos que incidan con el empoderamiento de los colaboradores.

COE-01	ACTIVIDADES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
1	Revisión de la base de levantamiento de procesos.									
2	Realizar el diagnóstico de la situación actual de los procesos existentes.									
3	Identificación de puntos críticos dentro de los procesos.									
4	Identificar los procesos que pueden ser mejorados.									
5	Proponer los nuevos procesos a implementar, acorde a la realidad actual de la organización.									
6	Implementación de los procesos									
7	Evaluación de la aplicación de los procesos.									

Para la COE – 02, se han establecido 6 meses de enero a junio, de acuerdo con la descripción en la tabla 35.

Tabla 35. COE – 02: Crear espacios de socialización de normas, reglas e instrumentos que rigen la institución, para conocer a profundidad su contenido.

COE-02	ACTIVIDADES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
1	Identificación de las áreas a utilizar para la socialización.						
2	Adecuación de las áreas propicias para la interacción del público objetivo.						
3	Elaboración de material didáctico a ser utilizado.						
4	Selección de expositores.						
5	Preparación de expositores respecto a normas, reglas e instrumentos que son aplicados en le PUCE-I						
6	Definición de cronograma para la ejecución de las charlas informativas por escuela, y área administrativa.						
7	Verificación de material informativo de la página web institucional.						
8	Lanzamiento del Plan de acción COE - 02						
9	Ejecución de las charlas informativas por escuela, y área administrativa.						
10	Evaluación de las charlas ejecutadas. Evaluación de las charlas ejecutadas.						

3.3.2 Recompensa

A continuación, en la tabla 36 se ha establecido 7 meses de junio a diciembre.

Tabla 36. COR-01: Diseño de un Plan de incentivos no monetarios acorde a la diversidad generacional de los colaboradores.

COR-01	ACTIVIDADES	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
1	Conformación del grupo multidisciplinario que diseñará el COR-01							
2	Identificación de los grupos generacionales existentes en la PUCE-I							
3	Definición de objetivos que se busca con el COR-01							
4	Definición del presupuesto a utilizar.							
5	Aplicación de una encuesta a colaboradores para identificar intereses y preferencias de los colaboradores.							
6	Realización de focus group con representantes de cada grupo etario.							
7	Análisis de resultados de las técnicas aplicadas.							
8	Creación del documento a ser aplicado.							
9	Definición de las estrategias de comunicación, mediante canales de comunicación interna.							
10	Definir el método de evaluación del rendimiento del Plan de incentivos no monetarios diseñado.							
11	Lanzamiento del Plan de incentivos no monetarios.							

3.3.3 Equipos auto gestionados, trabajo en equipo y liderazgo

A continuación, en la tabla 37 se ha establecido 12 meses de enero a diciembre.

Tabla 37. ETL-01: Plan para la elaboración y difusión de un instructivo con lineamientos claros alineados a los objetivos institucionales

ETL-01	ACTIVIDADES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
1	Realizar análisis documental de los objetivos y políticas existentes.												
2	Construir un equipo multidisciplinario con representantes de diferentes áreas.												
3	Definir los lineamientos claros y específicos que se deben incluir en el instructivo.												
4	Establecer un proceso de revisión y retroalimentación.												
5	Presentación del borrador del instructivo a docentes, administrativos y alumnos, para obtener sus comentarios y sugerencias.												
6	Organizar sesiones de trabajo para analizar y debatir los lineamientos propuestos.												
7	Incorporar los aportes recibidos y realizar las modificaciones necesarias, para mejorar el instructivo.												
8	Diseñar una estrategia de comunicación para difundir el instructivo con toda la comunidad universitaria.												
9	Utilizar los diferentes canales de comunicación como: página institucional, boletines informativos, redes sociales y carteleros físicos.												
10	Organizar reuniones y presentaciones informativas para explicar el contenido y la importancia del instructivo												
11	Realizar revisiones periódicas para identificar áreas de mejora y hacer ajustes necesarios.												

Para la ETL-02, se han establecido 12 meses de enero a diciembre, tal como se puede apreciar en la tabla 38.

Tabla 38. ETL-02: Plan de coaching para desarrollar habilidades de comunicación, liderazgo y conexión con el entorno

ETL-02	ACTIVIDADES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
1	Organizar talleres prácticos y participativos con personal experto en el área.												
2	Incluir actividades dinámicas de grupo, simulaciones de situaciones reales y retroalimentación constructiva.												
3	Realizar sesiones de coaching grupal para fomentar el intercambio de ideas, el aprendizaje colectivo y la creación de sinergias entre los participantes.												
4	Promover la participación en proyectos colaborativos que requieran trabajo en equipo y liderazgo compartido.												
5	Proporcionar oportunidades para desarrollar habilidades como la colaboración con instituciones externas o la realización de actividades comunitarias.												
6	Establecer programas de reconocimiento que valoren y premien el desarrollo de habilidades de comunicación, liderazgo y conexión con el entorno.												
7	Los reconocimientos pueden ser individuales o grupales y deben incluir incentivos como bonificaciones, oportunidades de capacitación o promociones.												

3.3.4 Compartir información

A continuación, en la tabla 39 se ha establecido 10 meses de enero a octubre.

Tabla 39. CI-01. Implementación de políticas de comunicación

CI-01	ACTIVIDADES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
1	Revisión de la información existente.										
2	Crear un manual que establezca los lineamientos y las normas de comunicación interna.										
3	Información sobre los canales de comunicación existente, el tono y estilo de comunicación y las pautas para la difusión de información relevante.										
4	Establecer una plataforma digital centralizada para la comunicación interna, un sitio web exclusivo para el personal de la universidad										
5	Involucrar a los miembros de la comunidad universitaria en la generación de contenido.										
6	Promover la participación activa.										
7	Reuniones regulares con equipos de trabajo, que brinden la oportunidad de discutir proyectos, compartir información.										
8	Implementar programas de capacitación en habilidades de comunicación.										
9	Incluir talleres sobre comunicación verbal y no verbal, escritura efectiva, escucha activa y manejo de conflictos.										
10	Establecer espacios de retroalimentación abierta, sesiones de preguntas, mesas redondas con representantes de diferentes áreas.										

3.3.5 Conflicto

A continuación, en la tabla 40 se ha establecido 12 meses de enero a diciembre.

Tabla 40. RC-01. Capacitar a los colaboradores en formación de resolución de conflictos

RC-01	ACTIVIDADES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
1	Cotizar capacitaciones con instructores externos.												
2	Cotizar capacitaciones con instructores internos.												
3	Selección de las propuestas de capacitación.												
4	Presupuesto e infraestructura disponibles.												
5	Elaboración de materiales de capacitación.												
6	Elaboración del cronograma, la modalidad y la duración de cada sesión.												
7	Organizar las actividades de manera secuencial para garantizar el aprendizaje.												
8	Realizar evaluaciones al final de la capacitación.												
9	Elaboración y emisión de certificados a los participantes.												
10	Realizar retroalimentaciones periódicas para evaluar el impacto de la capacitación.												

Para la RC-02, se han establecido 12 meses de enero a diciembre, tal como se describe en la tabla 41.

Tabla 41. RC-02 Crear un ambiente de solución de conflictos

RC-02	ACTIVIDADES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
1	Establecer reglas de comunicación claras y considerar los puntos de vista de las partes.												
2	Crear una comisión donde se traten los temas para solución de conflictos												
3	Buscar un entorno neutral donde todas las partes se sientan cómodas y seguras, que permita la interacción equitativa.												
4	Promover empatía entre las partes, que fomente comprensión mutua para ayudar a reducir tensiones.												
5	Fomentar la escucha activa, que implica prestar atención a las partes sin interrupciones.												
6	Encontrar las posibles soluciones que sean aceptables para ambas partes.												
7	Establecer acuerdos claros y específicos, una vez que se haya llegado a una solución.												
8	Mantener plazos para la implementación del acuerdo.												
9	Realizar seguimiento posterior a la solución del conflicto.												
10	Asegurarse que los acuerdos se estén cumpliendo y que las partes estén satisfechas con los resultados.												
11	Evaluar y realizar ajustes necesarios.												

3.4 Presupuesto

A continuación, se expone en la tabla 42 el presupuesto con sus respectivas actividades y valores con un total de 12185.18.

Tabla 42. Presupuesto

CÓDIGO	ACTIVIDADES	VALOR (USD)
COE-01-1	Revisión de la base de levantamiento de procesos.	N/A
COE-01-2	Realizar el diagnóstico de la situación actual de los procesos existentes.	30
COE-01-3	Identificación de puntos críticos dentro de los procesos.	20
COE-01-4	Identificar los procesos que pueden ser mejorados.	20
COE-01-5	Proponer los nuevos procesos a implementar, acorde a la realidad actual de la organización.	30
COE-01-6	Implementación de los procesos	N/A
COE-01-7	Evaluación de la aplicación de los procesos.	30
	SUBTOTAL	130
COE-02-1	Identificación de las áreas a utilizar para la socialización.	N/A
COE-02-2	Adecuación de las áreas propicias para la interacción del público objetivo.	200
COE-02-3	Elaboración de material didáctico a ser utilizado.	100
COE-02-4	Selección de expositores.	N/A
COE-02-5	Preparación de expositores respecto a normas, reglas e instrumentos que son aplicados en le PUCE-I	50
COE-02-6	Definición de cronograma para la ejecución de las charlas informativas por escuela, y área administrativa.	N/A
COE-02-7	Verificación de material informativo de la página web institucional.	N/A
COE-02-8	Lanzamiento del Plan de acción COE - 02	N/A
COE-02-9	Ejecución de las charlas informativas por escuela, y área administrativa.	300
COE-02-10	Evaluación de las charlas ejecutadas.	20
	SUBTOTAL	670
COR-01-1	Conformación del grupo multidisciplinario que diseñará el COR-01	N/A
COR-01-2	Identificación de los grupos generacionales existentes en la PUCE-I	20
COR-01-3	Definición de objetivos que se busca con el COR-01	20
COR-01-4	Definición del presupuesto a utilizar.	20
COR-01-5	Aplicación de una encuesta a colaboradores para identificar intereses y preferencias de los colaboradores.	N/A
COR-01-6	Realización de focus group con representantes de cada grupo etario.	30
COR-01-7	Análisis de resultados de las técnicas aplicadas.	30
COR-01-8	Creación del documento a ser aplicado.	40
COR-01-9	Definición de las estrategias de comunicación, mediante canales de comunicación interna.	30
COR-01-10	Definir el método de evaluación del rendimiento del Plan de incentivos no monetarios diseñado.	20
COR-01-11	Lanzamiento del Plan de incentivos no monetarios.	N/A
	SUBTOTAL	210
ETL-01-1	Realizar análisis documental de los objetivos y políticas existentes.	N/A
ETL-01-2	Construir un equipo multidisciplinario con representantes de diferentes áreas.	N/A
ETL-01-3	Definir los lineamientos claros y específicos que se deben incluir en el instructivo.	20

ETL-01-4	Establecer un proceso de revisión y retroalimentación.	40
ETL-01-5	Presentación del borrador del instructivo a docentes, administrativos y alumnos, para obtener sus comentarios y sugerencias.	20
ETL-01-6	Organizar sesiones de trabajo para analizar y debatir los lineamientos propuestos.	65.44
ETL-01-7	Incorporar los aportes recibidos y realizar las modificaciones necesarias, para mejorar el instructivo.	N/A
ETL-01-8	Diseñar una estrategia de comunicación para difundir el instructivo con toda la comunidad universitaria.	65,44
ETL-01-9	Utilizar los diferentes canales de comunicación como: página institucional, boletines informativos, redes sociales y cartelera físicas.	100
ETL-01-10	Organizar reuniones y presentaciones informativas para explicar el contenido y la importancia del instructivo	N/A
ETL-01-11	Realizar revisiones periódicas para identificar áreas de mejora y hacer ajustes necesarios.	N/A
SUBTOTAL		310.88
ETL-02-1	Organizar talleres prácticos y participativos con personal experto en el área.	150
ETL-02-2	Incluir actividades dinámicas de grupo, simulaciones de situaciones reales y retroalimentación constructiva.	250
ETL-02-3	Realizar sesiones de coaching grupal para fomentar el intercambio de ideas, el aprendizaje colectivo y la creación de sinergias entre los participantes.	320
ETL-02-4	Promover la participación en proyectos colaborativos que requieran trabajo en equipo y liderazgo compartido.	680
ETL-02-5	Proporcionar oportunidades para desarrollar habilidades como la colaboración con instituciones externas o la realización de actividades comunitarias.	N/A
ETL-02-6	Establecer programas de reconocimiento que valoren y premien el desarrollo de habilidades de comunicación, liderazgo y conexión con el entorno.	3500
ETL-02-7	Los reconocimientos pueden ser individuales o grupales y deben incluir incentivos como bonificaciones, oportunidades de capacitación o promociones.	2500
SUBTOTAL		7400
CI-01-1	Revisión de la información existente.	N/A
CI-01-2	Crear un manual que establezca los lineamientos y las normas de comunicación interna.	69.20
CI-01-3	Información sobre los canales de comunicación existente, el tono y estilo de comunicación y las pautas para la difusión de información relevante.	69.20
CI-01-4	Establecer una plataforma digital centralizada para la comunicación interna, un sitio web exclusivo para el personal de la universidad	350
CI-01-5	Involucrar a los miembros de la comunidad universitaria en la generación de contenido.	69.20
CI-01-6	Promover la participación activa.	N/A
CI-01-7	Reuniones regulares con equipos de trabajo, que brinden la oportunidad de discutir proyectos, compartir información.	N/A
CI-01-8	Implementar programas de capacitación en habilidades de comunicación.	150
CI-01-9	Incluir talleres sobre comunicación verbal y no verbal, escritura efectiva, escucha activa y manejo de conflictos.	69.20
CI-01-10	Establecer espacios de retroalimentación abierta, sesiones de preguntas, mesas redondas con representantes de diferentes áreas.	N/A

SUBTOTAL		776.80
RC-01-1	Cotizar capacitaciones con instructores externos.	250
RC-01-2	Cotizar capacitaciones con instructores internos.	1500
RC-01-3	Selección de las propuestas de capacitación.	N/A
RC-01-4	Presupuesto e infraestructura disponibles.	N/A
RC-01-5	Elaboración de materiales de capacitación.	350
RC-01-6	Elaboración del cronograma, la modalidad y la duración de cada sesión.	N/A
RC-01-7	Organizar las actividades de manera secuencial para garantizar el aprendizaje.	70
RC-01-8	Realizar evaluaciones al final de la capacitación.	70
RC-01-9	Elaboración y emisión de certificados a los participantes.	100
RC-01-10	Realizar retroalimentaciones periódicas para evaluar el impacto de la capacitación.	N/A
SUBTOTAL		2340
RC-02-1	Establecer reglas de comunicación claras y considerar los puntos de vista de las partes.	69.50
RC-02-2	Crear una comisión donde se traten los temas para solución de conflictos	69.50
RC-02-3	Buscar un entorno neutral donde todas las partes se sientan cómodas y seguras, que permita la interacción equitativa.	N/A
RC-02-4	Promover empatía entre las partes, que fomente comprensión mutua para ayudar a reducir tensiones.	N/A
RC-02-5	Fomentar la escucha activa, que implica prestar atención a las partes sin interrupciones.	N/A
RC-02-6	Encontrar las posibles soluciones que sean aceptables para ambas partes.	N/A
RC-02-7	Establecer acuerdos claros y específicos, una vez que se haya llegado a una solución.	N/A
RC-02-8	Mantener plazos para la implementación del acuerdo.	N/A
RC-02-9	Realizar seguimiento posterior a la solución del conflicto.	69.50
RC-02-10	Asegurarse que los acuerdos se estén cumpliendo y que las partes estén satisfechas con los resultados.	69.50
RC-02-11	Evaluar y realizar ajustes necesarios.	69.50
SUBTOTAL		347.50
TOTAL, PRESUPUESTO		12185.18

El valor presupuestado es de \$12.185,18 mismo que se puede observar en la tabla Nro. 43 condensada repartido por estrategias de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 43. Presupuesto

CÓDIGO	VALOR (USD)
COE-01	130
Estructura	
COE-02	670
Estructura	
COR-01	210
Recompensa	
ETL-01	310.88
Equipos auto gestionados, trabajo en equipo y liderazgo	
ETL-02	7400
Equipos auto gestionados, trabajo en equipo y liderazgo	

CI-01	776.80
Compartir información	
RC-01	2340
Conflicto	
RC-02	347.50
Conflicto	
TOTAL	12185.18

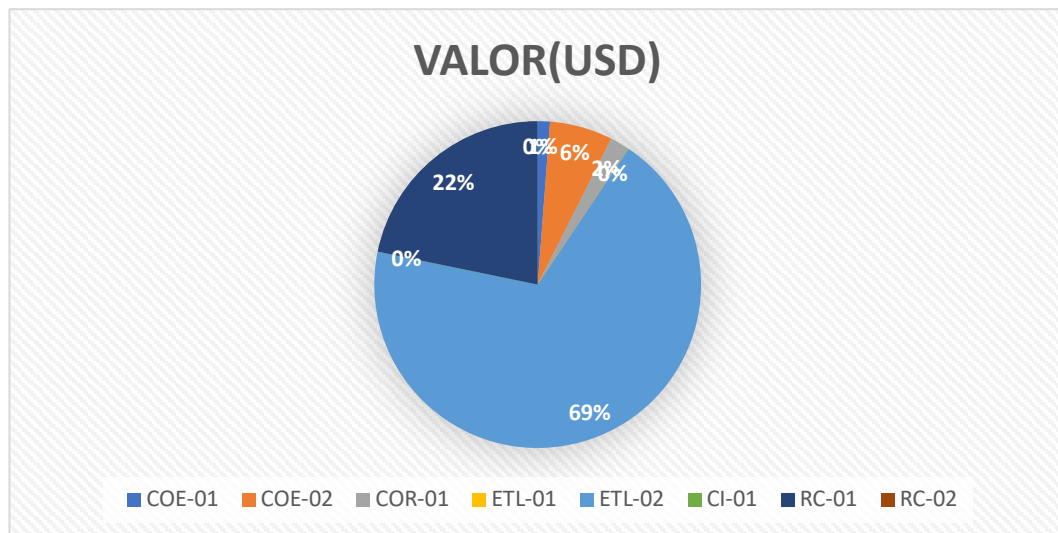


Figura 16. Presupuestos

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- El fortalecimiento de la cultura organizacional en las universidades es un desafío importante y necesario para promover un ambiente de trabajo colaborativo, innovador y comprometido con los valores institucionales.
- Durante esta investigación en la PUCE-I, se han identificado diversos factores que influyen en la cultura organizacional, tanto internos como externos, como la estructura organizativa, los valores institucionales, la comunicación y el liderazgo; sin embargo, también se han identificado retos y obstáculos comunes en este proceso como la resistencia al cambio, la falta de alineación de valores, la diversidad cultural, la falta de liderazgo y la escasez de recursos y apoyo institucional.
- De las nueve brechas analizadas, las que requieren ser intervenidas son las que se indican a continuación: estructura, recompensa, identidad, compartir información, conflicto, y equipos auto gestionados, trabajo en equipo y liderazgo; mismas que fueron determinadas tras la aplicación de la técnica de la entrevista y la encuesta, al personal docente y administrativo de la PUCE-I.
- El estado del arte en cuanto a este tipo de investigaciones es escaso en el Ecuador, si bien la teoría es extensa, en el país existen pocas investigaciones en el ámbito de educación superior que visibilicen la realidad de la cultura organizacional de las mismas.
- El presupuesto global que debe ser destinado a la aplicación de la propuesta ha sido considerado de acuerdo a los factores de estudio, sin embargo, los rubros que implican mayor inversión corresponden al plan de acción de equipos auto gestionados, trabajo en equipo y liderazgo; por el contrario, el presupuesto destinado al plan de acción de la estructura corresponde al factor con menor grado de inversión.

- El tiempo de la aplicación de la propuesta es de 12 meses, en los cuales se ha distribuido de manera adecuada las actividades a fin de dar cumplimiento a la planificación.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda establecer estructuras y procesos claros para las propuestas y planes de acción planteados, de tal modo, que promuevan el empoderamiento en todos los colaboradores de la PUCE-I.
- Se recomienda implementar el plan de acción considerando las brechas a intervenir, sin embargo, es importante no descuidar los factores que también fueron objeto de estudio y no resaltaron como puntos críticos.
- Se recomienda a futuros investigadores dar continuidad a la indagación respecto a cultura organizacional en otras instituciones de educación superior, para ampliar la teoría; ya que en el Ecuador existen pocos estudios en esta línea.
- Se recomienda asignar los recursos necesarios para que la implementación de la propuesta de estrategias de fortalecimiento de la cultura organizacional de la PUCE-I sea exitosa e impacte positivamente en los colaboradores de la institución.
- Se recomienda seguir el cronograma de planes de acción diseñado, a fin de dar cumplimiento al mismo; así como motivar y comprometer a las personas encargadas de llevar a cabo la implementación del mismo.
- Se recomienda realizar una evaluación posterior a la implementación del plan de acción, para identificar el impacto del mismo, potenciar puntos positivos y plantear acciones de mejora continua.

REFERENCIAS

- Acosta, B. y. (2010). Clima organizacional en una empresa cervecera. *Revista de Investigación en Psicología*, 163-172.
- Alarcón, H. y. (2007). Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas. *Ingeniería Industrial*, 39-54.
- Alles, M. (2013). *Comportamiento Organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por Competencias*. Ediciones Granica.
- Alles, M. (2019). Formación, capacitación, desarrollo: diseñar, planificar e implementar actividades formativas efectivas y eficaces mirando al 2030/2040. Buenos Aires: Granica Vol.1, 40-45. Obtenido de <https://elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/151213?>
- Alvarado, O. y. (2013). Cultura organizacional. *Cuadernos de Administración*, 259-283.
- Arellano, E. (2008). La estrategia de comunicación orientada al desarrollo de la cultura organizacional. *Razón y Palabra*, 1-15.
- Beriguete, A. (2012). Desarrollo de la Cultura Organizacional. BLOGS, Escuela de Organización Industrial.
- Beriguete, A. (2012). Desarrollo de la Cultura Organizacional . BLOGS, Escuela de Organización Industrial.
- Bertunek, J. e. (2020). Learning from Failure in an Organization Designed to Develop Success. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 407-419.
- Bertunek, J. e. (2020). Learning from Failure in an Organization Designed to Develop Success. . *The Journal of Applied Behavioral Science*, 407-419.
- Bizneo. (2023). Cultura organizacional, gestión de personal .
- Bizneo, B. (2019). Cultura organizacional: qué es y cómo definirla correctamente. Obtenido de https://www.bizneo.com/blog/cultura-organizacional/#La_importancia_de_la_cultura_organizacional
- Calderón, Á. (2010). Gestión humana en Colombia: roles, prácticas, retos y limitaciones. ACRIP.
- Cameron, K. (2004). A process for changing organizational culture. . In M. Driver (Eds), *The handbook of organizational development*, 2-18.
- Cardenal, e. (2020). Metodología de enseñanza. *Research Gate*, 696-702.
- Cardona Echeverri, D. y. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional . *Estudios Gerenciales*, 184-189.
- Castells, M. (2020). *The information age, economy, society and culture*, New York, Blackwell.
- Chávez, L. (2016). *Gestión del Talento Humano*. Ecuador: ESPOCH., 17.

- Chiang, M. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.
- Chung, A. (2017). Impacto de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo y la gestión del conocimiento, en las escuelas profesionales.
- Chung, A. (2017). Impacto de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo y la gestión del conocimiento, en las escuelas profesionales.
- Contreras, A., G. A. (20 de Abril de 2018). Aplicación de los Cuestionarios de Denison para determinar las características de la Cultura Organizacional. (I. 2631-2603, Ed.) REVISTA DE INVESTIGACIÓN SIGMA, Vol. 05(Nº 1), 59-86.
- Cornelio, R. (2017). MEDIACIÓN COMO ESTRATEGIA PARA RESOLVER CONFLICTOS Y MANTENER LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA. Revista da Faculdade de Direito da FMP, 225-252.
- Cosme, J. (2018). Liderazgo. España: Eleaning S.L., p.10.
- Costanza, B. C., & Tripon, H. (2016). The Effect of Adaptive Organizational Culture on Long-Term. Journal of Business and Psychology, 361-381.
- Costanza, B. e. (2016). The Effect of Adaptive Organizational Culture on Long-Term. Journal of Business and Psychology, 361-381.
- Da Silva, D. (2021). ¿Conoces los tipos de cultura organizacional? ¿Cuál implementarías en tu organización? Obtenido de <https://www.zendesk.com.mx/blog/tipos-de-cultura-organizacional/>
- Da Silva, D. (2021). Da Silva, D. (2021). ¿Conoces los tipos de cultura organizacional? ¿Cuál implementarías en tu organización? . Obtenido de Obtenido de <https://www.zendesk.com.mx/blog/tipos-de-cultura-organizacional/>
- De Castro, A. (2014). Comunicación Organizacional. Técnicas y Estrategias. Universidad del Norte, 45-50.
- De Luca, R. y. (2018). Gestión estratégica: en los distintos niveles de la organización . Graniza.
- EAE Business School. (MARZO de 2022). Plan de incentivos laborales para sus empleados. Obtenido de EAE: <https://retos-directivos.eae.es/cuales-son-los-mejores-incentivos-para-tus-empleados/>
- Estatuto PUCE aprobado el 10 de julio de 2019. (2019).
- Estrada, J. L. (2020). Comunicación y cultura organizacional. Obtenido de <https://www.milenio.com/opinion/varios-autores/comunicar-la-politica-algo-mas/comunicacion-y-cultura-organizacional>
- García, A. (2016). Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5655321>
- Gómez, G. (2013). CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES Y MEDIACIÓN. Universidad Internacional de Andalucía .

- González, C. (2010). El conflicto organizacional: una solución. Universidad Internacional de Andalucía.
- Griffin, R. (2011). Administración. “Administración de la motivación y desempeño de los empleados”. Cengage Learning Editores. 10ma. Ed., 527.
- Grueso, M. G. (2014). Valores de la cultura organizacional y su relación con el engagement de los empleados: Estudio exploratorio en una organización de salud. Pens. Criti., 77-91.
- Guevara, G. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). Recimundo. Obtenido de <https://orcid.org/0000-0002-2312-6226>
- Hamel, G. (2012). Lo que ahora importa. Distro-Barcelona.
- Hammond, M. (15 de febrero de 2022). Satisfacción del cliente: qué es, sus elementos y cómo medirla. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/service/satisfaccion-del-cliente>
- Hernández, A. (2020). La identidad organizacional se forma desde la cultura. Great Place to Work.
- Huaita, D., & Luza, F. (2018). El clima laboral y la satisfacción laboral en el desempeño docente de instituciones educativas públicas. INNOVA Research Journal. ISSN, 3(8.1), 300-312. doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v3.n8.1.2018.801>
- Ilundáin, J. (2001). Factores de cambio en el entorno. Algunas orientaciones para la empresa. Madrid: ESIC.
- Llanos, M., & al., e. (2016). LA CULTURA ORGANIZACIONAL- EJE DE ACCIÓN DE LA GESTIÓN HUMANA. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/63423335/La_cultura_organizacional._Eje_de_accion_de_la_gestion_humana20200525-61852-17z28rl-libre.pdf?1590442577=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLA_CULTURA_ORGANIZACIONAL_EJE_DE_ACCION.pdf&Expires=
- Lopez, M. M. (2011). Cultura organizacional y gestión del cambio y de conocimiento en organizaciones de Caldas. Revista virtual Universidad Católica del Norte, 117-139.
- Marlen, H. (2020). Riesgos psicosociales y salud de los trabajadores. SST.
- Martínez, L. (2000). Clima organizacional. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>
- Matriz integral de estudiantes PUCESI. (2022).
- Matriz Integral PUCESI. (2022).
- Ministerio del Trabajo. (s/f). Clima laboral. Obtenido de <https://www.trabajo.gob.ec/clima-laboral/>

- Moliner, C. (2001). Calidad de Servicio y Satisfacción del cliente. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 17, 233. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231324550006.pdf>
- Moreta, R. e. (2017). El bienestar psicológico y la satisfacción con la vida como predictores del bienestar social en una muestra de universitarios ecuatorianos. *Salud & Sociedad*, 8(2), 172-184.
- Moreta, R. e. (2017). El bienestar psicológico y la satisfacción con la vida como predictores del bienestar social en una muestra de universitarios ecuatorianos. *Salud & Sociedad*, 8(2), 172-184.
- Neffa, J. (2015). Introducción al concepto de condiciones y medio ambiente de trabajo. *Voces del Fénix*, 6-17.
- Ochoa, I., & Castro, A. (2020). Estrategias para el fortalecimiento de la cultura organizacional de la Agencia Nacional de Hidrocarburos. Obtenido de Universidad Santo Tomás: <https://www.redalyc.org/journal/5604/560468679011/html/>
- Olaz, A. (2013). El clima laboral en cuestión. *Ciencias Sociales*, 1-35.
- OREALC/UNESCO. (2007). Evaluación del desempeño y carrera profesioal docente. UNESCO.
- Ortega, C. (6 de Febrero de 2023). Comunicación organizacional: Definición, tipos y características. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/comunicacion-organizacional/>: <https://www.questionpro.com/blog/es/comunicacion-organizacional/>
- Ortega, M. (2020). Efectos del Covid-19 en el comportamiento. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 233-247.
- Páez, M. R. (2009). INFLUENCIA DE LA CULTURA SOCIAL Y DE LA CULTURA . *Boletín de Psicología*, 9-34.
- Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra . (2023). Portal web PUCESI.
- Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra. (2020). Portal web PUCESI. Recuperado el 03 de Febrero de 2023, de <https://www.pucesi.edu.ec/webs2/index.php/quienes-somos/historia/>
- PUCESI. (2021). Perfil del colaborador PUCESI.
- PUCESI, P. E. (2025). PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.
- Pursell, S. P. (s.f.). Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/cultura-organizacional>
- Ramos V. Tejera, E. (2017). ESTUDIO DE RELACIONES ENTRE CULTURA, CLIMA Y. ISSN: 2255-1271, 225-240.
- Ramos, V., & Tejera, E. (2015). Estudio de relaciones entre cultura, clima fuerza de clima laboral en Ecuador. *Acción Psicológica*, 14(2), 225-239.

- Ramos, V., & Tejera, E. (2017). Estudio de relaciones entre cultura, clima fuerza de clima laboral en Ecuador. *Acción Psicológica*, 14(2), 225-239.
- Randstad. (2022). cultura colaborativa: la fórmula del éxito.
- Resultados, E. a.-I. (2023). ENCUESTA.
- Robbins, S. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall.
- Robbins, S. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Pearson.
- Rodríguez, J. (2021). Equipos autodirigidos: qué son y cómo usar esta dinámica en tu empresa. HubSpot.
- Romero, M. (2018). *Cultura Organizacional: ¡Guía, Pasos y Ejemplos Prácticos!* Obtenido de <https://www.felicidadeneltrabajo.es/ideas-para-empresarios/cultura-organizacional-guia-pasos-ejemplos/>
- Rubió, S. T. (2016). *Dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Created from pucesp.
- Salazar, J. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED* v.20 n.4 Ciudad de La Habana .
- Salazar, J. e. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67-75.
- Sampieri, H. e. (2010). *Metodología de la Investigación*. McGRAWHILLINTERAMERICMA EDITORES, SA DE C.V., 208-216.
- Sánchez, J. e. (2006). Cultura organizacional: desentrañando vericuetos. *AIBR. Revista de antropoloía Iberoamericana*, 1-3.
- Sánchez, M. G. (2012). La interacción comunicativa en los grupos. *Psicología social de los procesos grupales* , 79-97.
- Sánchez, R. (2008). *La Calidad de Servicio desde un Enfoque Psicosocial: Estructura, Diferencias Individuales y Análisis Multinivel*. Universidad de Valencia, TDX Tesis doctorales xarxa. Valencia: Servei Publicacions. Obtenido de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10198/sanchez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sandoval, C. (2004). *Conceptoy dimensiones del clima organizacional*. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*.
- Segredo, A. e. (2016). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Revista de Información Científica para la dirección en salud*. INFODIR., 93. Obtenido de *Revista De Información Científica Para La Dirección En Salud*
- Segredo, A. G. (2017). Clima organizacional en la gestión del coordinador docente de estado en la Misión Médica Cubana. *Educ Med Super*. 2011, 255-274.

- Segredo, A., García, A., Cabrera, P., & Perdomo, I. (2017). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. Obtenido de <http://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/200/476>
- Shelley, P. (2023). CONSCIENTERESPONSABILIDAD EN EL TRABAJO: IMPORTANTE PARA TODOS. BLOG LIDERAZGO.
- Sordo, A. (2022). Cultura organizacional: qué es, tipos, elementos y ejemplos. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/cultura-organizacional>
- Sordo, A. (2022). Cultura organizacional: qué es, tipos, elementos y ejemplos. . Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/cultura-organizacional>
- Sordo, A. (2022). Sordo, A. (2022). Cultura organizacional: qué es, tipos, elementos y ejemplos. . Obtenido de Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/cultura-organizacional>
- Stephen, P. (2017). Comportamiento Organizacional . Addison-Wesly.
- Stephen, R. &. (2013). Comportamiento Organizacional . Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento, 114-137.
- Thompson, I. (Julio de 2016). La Satisfacción del Cliente. Obtenido de <https://www.procase.cl/Demos/tmk/docs/Satisfacci%C3%B3n%20al%20Cliente.pdf>
- Valdés, H. (2004). El desempeño del maestro y su evaluación. La Habana Cuba .
- Valencia, L. (2011). Inteligencia Social y perfil operativo en las organizaciones. Universidad de San Buenaventura Medellín , 1-20.
- Valenzuela, F. (09 de 2022). Descubre la cultura organizacional de tu empresa [+ Modelo]. Obtenido de <https://factorialhr.es/blog/cultura-organizacional/>

ANEXOS

Anexo 1.

CARACTERIZACIÓN						
Una vez comparados los dos factores del capítulo I, correspondiente a los autores Acosta y Venegas (2010) y Hamel (2012), se establecen los siguientes ENTREVISTA DIRECTORES Y JEFS.						
Nro.	FACTORES	DESCRIPCIÓN	INDICADORES	ENTREVISTA	PREGUNTAS ENTREVISTA DIRECTOR ADMINISTRATIVO	PREGUNTAS ENTREVISTA JEFE DEPARTAMENTAL Y DIRECTORES DE ESCUELA
1	Estructura	Se refiere a la percepción que tienen los miembros de la organización en cuanto a las normas, reglamentos y procedimientos mediante los cuales se rige su actuar en la organización.	% de colaboradores que han sido sancionados por incumplir con normas y procedimientos.	Director administrativo	¿Los colaboradores sancionados conocen las normas y procedimientos de la institución?	X
			Nivel de satisfacción de la aplicación de normas y procedimientos en la organización.	Director Administrativo, Jefes departamentales y/o directores de escuela	¿Usted considera que la institución comunica de manera clara y efectiva las normas, reglamentos y procedimientos que rigen el actuar en la misma?	¿De qué manera contribuye la aplicación de normas y procedimientos en la organización, en el desempeño de su departamento?
2	Responsabilidad	Se refiere a dar cumplimiento a las obligaciones que corresponden a cada puesto de trabajo, siendo cuidadosos con las decisiones que se toman para dicho cumplimiento.	% de actividades cumplidas vs % de actividades planificadas mensualmente.	Jefes departamentos y directores de escuela	¿Usted considera que los colaboradores poseen una visión general que les permite cumplir con las actividades planificadas preservando el equilibrio?	¿Cómo describiría las actividades cumplidas y planificadas mensualmente en su departamento?
			Tiempo promedio de cumplimiento de actividades.	X	X	X
3	Recompensa	Consiste en otorgar al colaborador retribuciones monetarias o no monetarias por el trabajo bien ejecutado, lo que permite que el colaborador se sienta valorado, reconocido y genere una mejora en el ambiente laboral.	Nivel de satisfacción de los beneficios monetarios entregados por la organización.	X	X	X
			Nivel de satisfacción de los beneficios NO monetarios entregados por la organización.	X	X	X
4	Desafío	Son situaciones complicadas que pueden presentarse en el camino de consecución de una meta.	% de actividades críticas o complejas no cumplidas	Jefes departamentos y directores de escuela	¿Considera que los colaboradores toman la iniciativa, asumen la responsabilidad de proyectos de cambio y establecen parámetros de guía para la forma de ejecución de actividades?	¿En su departamento y/o escuela existen actividades críticas o complejas no cumplidas?
			Porcentaje de actividades planificadas no cumplidas.	Jefes departamentos y directores de escuela	¿Con qué porcentajes cumplen con sus actividades los colaboradores?	¿En su departamento existen actividades planificadas no cumplidas?
5	Relaciones	Se refiere a las interacciones que se mantienen entre todos los integrantes de la organización, considerando que estas deben ser positivas para procurar un buen ambiente laboral.	Nivel de compromiso con la organización percibido por los jefes.	X	¿Cuántos colaboradores se han desvinculado en los últimos 12 meses?	
			Número de colaboradores que a su desvinculación manifestaron incomodidad con el clima laboral	Director administrativo	¿De ellos cuántos manifestaron incomodidad con el clima laboral como motivo de su salida? Por favor, indique más detalles sobre los motivos de incomodidad que han mencionado, así como las acciones que se han tomado	
6	Cooperación	Se la relaciona con la capacidad para compartir ayuda de todos los colaboradores de la organización	Nivel de colaboración de los integrantes de la institución.	Director administrativo, Jefes departamentales y/o directores de escuela	¿Usted, cuál cree que son los principales factores que contribuyen o inhiben la cooperación entre los colaboradores para lograr metas y objetivos?	¿Cuál es el nivel de colaboración de los integrantes de su departamento?
			% en el que se genera acciones de ayuda a otros para lograr objetivos y metas, respetando ideas y logrando empatía entre compañeros.	Jefes departamentos y directores de escuela	¿Considera que los colaboradores generan acciones de ayuda entre ellos para lograr objetivos, y los comparten con el equipo, motivándolos a su consecución?	X
7	Formación	Se define como la acción de capacitarse y/o recibir actualizaciones entre todos los colaboradores, con el propósito de perfeccionar sus facultades intelectuales a través de la explicación de contenidos, ejercicios, ejemplos, etc. Incluye conceptos tales como codesarrollo y capacitación	% de colaboradores que recibe formación para actualizar los conocimientos.	X	X	X
			% de colaboradores que cumplen con el perfil requerido	Director administrativo	¿Considera que los colaboradores cumplen con el perfil requerido en la institución?	X
8	Equipos autogestionados, trabajo en equipo y liderazgo	Implica compartir conocimiento y experiencia profesional y demostrar interés por aprender y entregar calidad en su actuar.	Nivel de entrega de información y conocimiento como apoyo a los compañeros de trabajo	Jefes departamentos y directores de escuela	¿Considera que los colaboradores muestran total interés frente a lo que los demás expresan? ¿Los colaboradores efectúan preguntas que ayudan a profundizar y enriquecer los temas tratados, como apoyo a los compañeros de trabajo?	X
			Nivel de priorización del colaborador hacia los objetivos Institucionales de largo plazo sobre los propios y los de su grupo en el corto plazo.	Jefes departamentos y directores de escuela	¿Los colaboradores priorizan los objetivos institucionales de largo plazo sobre los propios y los de su grupo en el corto plazo?	¿Los colaboradores del departamento priorizan los objetivos institucionales de largo plazo sobre los propios y los de su grupo en el corto plazo?
9	Identidad	Esta considerado como el nivel de pertenencia de los colaboradores para el logro de objetivos comunes.	Nivel pertenencia manifestado de los colaboradores de la institución.	Jefes departamentos y directores de escuela	¿Qué nivel de pertenencia considera que los colaboradores tienen con la institución para el logro de objetivos comunes?	¿Cómo describiría la pertenencia de sus colaboradores en su departamento?
			% de pertenencia que favorezcan los requerimientos de su área, unidad o institución.	Jefes departamentos y directores de escuela	¿Considera que el nivel de pertenencia favorecen al cumplimiento de los requerimientos de cada área, unidad o de la institución?	¿Considera que el nivel de pertenencia favorecen al cumplimiento de los requerimientos de su área y unidad?
10	Compartir información	Implica que todos los miembros de la organización obtengan una información veraz y efectiva, de modo tal que, no sientan inseguridad y puedan profundizar en una información concreta.	% de información oportuna para realizar el trabajo	X	X	X
			Calidad de la información recibida en el trabajo	X	X	X
11	Conflicto	Se refiere a la capacidad de resolver los problemas que se susciten, hacer frente a las dificultades y riesgos, justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos sin dejar de lado la seguridad en sí mismo	Oportunidad de resolución de conflictos	Jefes departamentos y directores de escuela	¿Considera que los colaboradores implantan enfoques y esquemas no existentes, previamente, para resolver problemas presentados en la institución?	¿Considera que los colaboradores de su departamento y/o unidad generan oportunidad de resolución de conflictos?
			Efectividad en la solución de conflictos problemas o diferencias	Jefes departamentos y directores de escuela	¿Los colaboradores de la PUCESI, se anticipan a posibles problemas, que requieren un alto grado de creatividad y visión a futuro, desarrollando propuestas innovadoras?	¿Qué tan efectiva es la resolución de conflictos problemas o diferencias en su departamento y/o unidad?

CARACTERIZACIÓN					
Una vez comparados los dos factores del capítulo I, correspondiente a los autores Acosta y Venegas (2013) y Hamel (2013), se establecen las PREGUNTAS COLABORADORES					
Nº.	FACTORES	DESCRIPCIÓN	INDICADORES	ENCUESTA	PREGUNTAS ENCUESTA COLABORADORES
1	Estructura	Se refiere a la percepción que tienen los miembros de la organización en cuanto a los normos, reglamentos y procedimientos mediante los cuales se rigen su actuar en la organización.	% de colaboradores que han sido sancionados por incumplimiento de normos y procedimientos.	X	X
			Nivel de satisfacción de la aplicación de normos y procedimientos en la organización.		
2	Responsabilidad	Se refiere a dar cumplimiento a las obligaciones que corresponden a cada puesto de trabajo, según las decisiones que se toman para dicho cumplimiento.	% de actividades cumplidas vs % de actividades planificadas mensualmente.	X	X
			Tiempo promedio de cumplimiento de actividades.		
3	Recompensa	Consiste en otorgar al colaborador retribuciones monetarias o no monetarias por el trabajo bien ejecutado, lo que permite que el colaborador se sienta valorado, reconocido y genere una mejora en el ambiente laboral.	Nivel de satisfacción de los beneficios monetarios entregados por la organización.	Colaboradores	¿Con qué frecuencia consideran que la institución hace cumplir las normos, reglamentos y procedimientos que rigen su trabajo de manera justa y equitativa para todos los colaboradores? Favor seleccionar su respuesta de las siguientes opciones: Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
			Nivel de satisfacción de los beneficios NO monetarios entregados por la organización.		
4	Desafío	Son situaciones complicadas que pueden presentarse en el camino de consecución de una meta.	% de actividades críticas o complejas no cumplidas.	Colaboradores	¿Cuánto estaría de acuerdo con la siguiente afirmación: "Estoy/ satisficido/a con las retribuciones monetarias que recibo por mi trabajo"? Favor seleccionar su respuesta de la siguiente escala: Muy insatisfecho Insatisfecho Neutral Satisfecho Muy satisfecho
			Porcentaje de actividades planificadas no cumplidas.		
5	Relaciones	Se refiere a las interacciones que se mantienen entre todos los integrantes de la organización, considerando que están deben ser positivas para procurar un buen ambiente laboral.	Nivel de compromiso con la organización percibido por los jefes.	Colaboradores	¿Cómo calificarias tu nivel de compromiso con la institución? Pésimo Malo Regular Bueno Excelente
			Número de colaboradores que a su desvinculación manifestaron inconformidad con el clima laboral.		
6	Cooperación	Se la relación con la capacidad para compartir ayuda de todos los colaboradores de la organización.	Nivel de colaboración de los integrantes de la institución.	X	X
			% de cooperación entre colaboradores para lograr objetivos y metas en equipo.		
7	Formación	Se define como la acción de capacitarse y/o recibir actualizaciones entre todos los colaboradores, con el propósito de perfeccionar sus habilidades intelectuales a través de la capacitación, cursos, talleres, ejercicios, ejemplos, etc. Incluye también roles, juegos, codesarrollo y capacitación.	% de colaboradores que reciben formación para actualizar los conocimientos.	Colaboradores	¿En el último año has tenido la oportunidad de asistir a cursos de actualización de conocimientos acorde a tu cargo, gestionados por la institución?
			% de colaboradores que cumplen con el perfil esperado.		
8	Equipos autogestionados, trabajo en equipo y liderazgo	Implica compartir conocimiento y experiencia profesional y demostrar interés por aprender y corregir calidad en su actuar.	Nivel de entrega de información y conocimiento como apoyo a los compañeros de trabajo.	Colaboradores	¿En qué medida crees que recibe la información necesaria, oportunamente, para realizar su trabajo de forma efectiva? Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
			Nivel de priorización del colaborador hacia los objetivos Institucionales de largo plazo sobre los propios y los de su grupo en el corto plazo.		
9	Identidad	Esta considerado como el nivel de pertenencia de los colaboradores para el logro de objetivos comunes.	Nivel pertenencia manifestado de los colaboradores de la institución.	Colaboradores	¿Me siento identificado/a con la misión, visión y valores propios de la institución? Favor seleccionar su respuesta de las siguientes opciones: Totalmente de acuerdo De acuerdo Indiferencia Desacuerdo Totalmente en desacuerdo
			% de pertenencia que favorecen los requerimientos de su área, unidad o institución.		
10	Compartir información	Implica que todos los miembros de la organización tengan una información veraz y efectiva de todo el que, no altera ni inserta dudas y pueden profundizar en una información concreta.	% de información oportuna para realizar el trabajo.	Colaboradores	¿Cuál es su nivel de satisfacción con la oportunidad de información que recibe para realizar su trabajo? Favor seleccionar su respuesta de la siguiente escala: Muy insatisfecho Insatisfecho Neutral Satisfecho Muy satisfecho
			Calidad de la información recibida en el trabajo.		
11	Conflicto	Se refiere a la capacidad de resolver los problemas que se suscitan, hacer frente a las dificultades y riesgos, justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos sin dejar de todo la seguridad en sí mismo.	Oportunidad de resolución de conflictos.	Colaboradores	¿Siente que sus inquietudes y problemas surgidos en el lugar de trabajo han sido escuchados y resueltos de manera satisfactoria? Si tu respuesta es NO, por favor explica el por qué.
			Efectividad en la solución de conflictos, problemas o diferencias.		

Anexo 2.

ENTREVISTA PARA DIRECTOR ADMINISTRATIVO PUCE-I

1. ¿Los colaboradores sancionados conocen las normas y procedimientos de la institución?
2. ¿Usted considera que la institución comunica de manera clara y efectiva las normas, reglamentos y procedimientos que rigen el actuar en la misma?
3. ¿Qué porcentaje de actividades de las que se planifican mensualmente no se cumplen? ¿Por qué considera que no se cumplen dichas actividades?
4. ¿Considera que los colaboradores toman la iniciativa, asumen la responsabilidad de proyectos de cambio y establecen parámetros de guía para la forma de ejecución de actividades?
5. ¿Con que porcentaje cumplen con sus actividades los colaboradores?
6. ¿Cuántos colaboradores se han desvinculado en los últimos 12 meses?
7. ¿De ellos cuántos manifestaron inconformidad con el clima laboral como motivo de su salida? Por favor, ¿indique más detalles sobre los motivos de inconformidad que han mencionado, así como las acciones que se han tomado para abordar estos problemas?
8. ¿Usted, cuál cree que son los principales factores que contribuyen o inhiben la cooperación entre los colaboradores para lograr metas y objetivos?
9. ¿Considera que los colaboradores generan acciones de ayuda entre ellos para lograr objetivos, y los comparten con el equipo, motivándolos a su consecución?
10. En una escala del 1 al 5 donde 5 se refiere a que cumplen el 100% ¿Considera que los colaboradores cumplen con el perfil requerido en la institución?
11. ¿Considera que los colaboradores muestran total interés frente a lo que los demás expresan? ¿Los colaboradores efectúan preguntas que ayudan a profundizar y englobar los temas tratados, como apoyo a los compañeros de trabajo?
12. ¿Los colaboradores priorizan los objetivos institucionales de largo plazo sobre los propios y los de su grupo en el corto plazo?
13. ¿Qué nivel de pertenencia considera que los colaboradores tienen con la institución para el logro de objetivos comunes?
14. ¿Considera que el nivel de pertenencia favorece al cumplimiento de los requerimientos de cada área, unidad o de la institución?
15. ¿Considera que los colaboradores implantan enfoques y esquemas no existentes, previamente, para resolver problemas presentados en la institución?
16. ¿Los colaboradores de la PUCESI, se anticipan a posibles problemas, que requerirán alto grado de creatividad y visión a futuro, desarrollando propuestas innovadoras?

***ENTREVISTA PARA JEFES DEPARTAMENTALES Y DIRECTORES DE
ESCUELA PUCE-I***

1. ¿De qué manera contribuye la aplicación de normas y procedimientos en la organización, en el desempeño de su departamento?
2. ¿Qué porcentaje de actividades de las que se planifican mensualmente se cumplen?
3. ¿En su departamento existen actividades planificadas mensualmente no cumplidas? ¿Por qué considera que no se cumplen dichas actividades?
4. ¿Cuál es el nivel de colaboración de los integrantes de su departamento?
5. ¿Los colaboradores del departamento priorizan los objetivos institucionales de largo plazo sobre los propios y los de su grupo en el corto plazo?
6. ¿Cómo describiría la pertenencia de sus colaboradores en su departamento?
7. ¿Considera que el nivel de pertenencia favorece al cumplimiento de los requerimientos de su área y unidad?
8. ¿Considera que los colaboradores de su departamento y/o unidad generan oportunidad de resolución de conflictos?
9. ¿Qué tan efectiva es la resolución de conflictos problemas o diferencias en su departamento y/o unidad?

Anexo 3.

ENTREVISTA PARA DIRECTOR ADMINISTRATIVO PUCE-I

1. ¿Los colaboradores sancionados conocen las normas y procedimientos de la institución?

Normalmente contamos con el reglamento interno de trabajo que esta a disposición en la página web, en la entrada del edificio Nro.2, donde se establecen las condiciones en las cuales los trabajadores de la Sede están de acuerdo en el cumplimiento.

2. ¿Usted considera que la institución comunica de manera clara y efectiva las normas, reglamentos y procedimientos que rigen el actuar en la misma?

La clave es una entrevista personal con cada colaborador, con las personas que han postulado a un puesto y se les expone las condiciones del trabajo, al igual que en la página web se encuentra toda la normativa institucional relacionadas a los temas laborales e institucionales que rigen a esta sede.

3. ¿Qué porcentaje de actividades de las que se planifican mensualmente no se cumplen? ¿Por qué considera que no se cumplen dichas actividades?

A veces no se pueden cumplir por el tipo de trabajo que desarrollamos se presentan a veces se presentan situaciones imprevistas, tareas que no estaban planificadas, porque formamos parte de una institución nacional, normalmente al ser parte a la matriz; sin embargo, contamos con un plan donde nos guiamos el día a día y eso afecta al normal desarrollo de las mismas.

4. ¿Considera que los colaboradores toman la iniciativa, asumen la responsabilidad de proyectos de cambio y establecen parámetros de guía para la forma de ejecución de actividades?

Claro que sí, especialmente en aspectos que son fundamentales para la universidad, por ejemplo, la gestión académica, ya que se tienen que tomar decisiones del día a día y que se requiere personal que este debidamente capacitado, que tenga la misión muy clara de la institución para guiar las nuevas normas que se tendrían que realizar o ejecutarse de manera adecuada.

5. ¿Con qué porcentaje cumplen con sus actividades los colaboradores?

Normalmente estamos hablando sobre el 80% de cumplimiento.

6. ¿Cuántos colaboradores se han desvinculado en los últimos 12 meses?

Es un número que varía dependiendo de la intensidad de las actividades, pero normalmente tenemos unos 20 que se desvinculan, pero ese número se reemplazan, normalmente existen personas que se jubilan, se desvinculan por otras actividades de carácter personal o laboral. Esta sede que tiene aproximadamente 300 a 400 trabajadores entre docentes y personal administrativo más o menos el 10%.

- 7. ¿De ellos cuántos manifestaron inconformidad con el clima laboral como motivo de su salida? Por favor, indique más detalles sobre los motivos de inconformidad que han mencionado, así como las acciones que se han tomado para abordar estos problemas.**

No ha existido ninguna queja formal en cuanto al clima laboral, lo que, si pudo a ver en cuanto a liquidación de haberes, si el trabajador tiene razón se cancelaría.

- 8. Usted, ¿cuál cree que son los principales factores que contribuyen o inhiben la cooperación entre los colaboradores para lograr metas y objetivos?**

La comunicación, es fundamental la comunicación asertiva, que nos permita tener un diálogo abierto permanente, fluido, la comunicación es la clave para mejorar tanto los procesos, corregirlos, para buscar nuevas relaciones, la clave del éxito es la comunicación.

- 9. ¿Considera que los colaboradores generan acciones de ayuda entre ellos para lograr objetivos, y los comparten con el equipo, motivándolos a su consecución?**

Si existen equipos bastante consolidados, existe un liderazgo bastante fuerte y creo que es muy importante en la sede al ser un ambiente universitario, vivimos ese espíritu de bastante colaboración.

- 10. En una escala del 1 al 5, donde 5 se refiere a que cumplen al 100% ¿Considera que los colaboradores cumplen con el perfil requerido en la institución?**

Siempre lo que se realiza últimamente es que cumpla con el perfil requerido, por nos hace optimizar tiempo, consecución se resultados, en fin, nos hacemos más productivos cuando la contratación es por el perfil que se requiere.

- 11. ¿Considera que los colaboradores muestran total interés frente a lo que los demás expresan? ¿Los colaboradores efectúan preguntas que ayudan a profundizar y englobar los temas tratados, como apoyo a los compañeros de trabajo?**

Si existen personas con mucha iniciativa y que efectivamente están muy preocupados por el rendimiento la productividad y existe este ámbito de la retroalimentación en busca de la solución de problemas.

- 12. ¿Los colaboradores priorizan los objetivos institucionales de largo plazo sobre los propios y los de su grupo en el corto plazo?**

Existe una cultura en ese sentido, que es propio de lo que se vive en la universidad priorizar las cosas que son más importantes.

- 13. ¿Qué nivel de pertenencia considera que los colaboradores tienen con la institución para el logro de objetivos comunes?**

Alto nivel y esto se vio reflejado en tiempo de pandemia se vio la necesidad de un equipo interactuando, un equipo que se preocupa por sacar adelante a la universidad.

14. ¿Considera que el nivel de pertenencia favorece al cumplimiento de los requerimientos de cada área, unidad o de la institución?

Claro que sí, es fundamental es la clave, porque la pertenencia genera identidad y cuando existe identidad existe productividad. Que significa esto, que el jefe no tiene que estar atrás del colaborador porque ya tiene una identidad, ya tiene un sentido de pertenencia.

15. ¿Considera que los colaboradores implantan enfoques y esquemas no existentes, previamente, para resolver problemas presentados en la institución?

Esto es muy importante, porque los colaboradores que están en los mandos operativos detectan las necesidades y ellos son los que advierten los cambios que son necesario realizar de manera urgente, necesaria y oportuna para evitar contratiempos y/o complicaciones en los procesos.

16. ¿Los colaboradores de la PUCE-I, se anticipan a posibles problemas, que requerirán alto grado de creatividad y visión a futuro, ¿desarrollando propuestas innovadoras?

Claro que sí, esto nos ayuda a corregir a tiempo desviaciones o distorsiones de los procesos o advertir consecuencias que podrían darse si existiera una mala decisión.

Anexo 4

ENTREVISTA PARA JEFES DEPARTAMENTALES Y DIRECTORES DE ESCUELA PUCE-I

DIRECTORA DE ESTUDIANTES

- 1. ¿De qué manera contribuye la aplicación de normas y procedimientos en la organización, en el desempeño de su departamento?**

En que todas las actividades los podemos realizar en orden aplicando las normas y procedimientos.

- 2. ¿Qué porcentaje de actividades de las que se planifican mensualmente no se cumplen? ¿Por qué considera que no se cumplen dichas actividades?**

No se cumple por falta de una adecuada planificación.

- 3. ¿Cuál es el nivel de colaboración de los integrantes de su departamento?**

El nivel es alto y adecuado, por cuánto depende de otras unidades la información que se trabaja.

- 4. ¿Qué porcentaje de los colaboradores del departamento considera que priorizan los objetivos institucionales de largo plazo sobre los propios y los de su grupo en el corto plazo?**

90% se prioriza los objetivos Institución.

- 5. ¿Cómo describiría la pertenencia de sus colaboradores en su departamento?**

Los colaboradores de Dirección de Estudiantes se sienten siempre comprometidos con la Institución.

- 6. ¿Considera que el nivel de pertenencia favorece al cumplimiento de los requerimientos de su área y unidad?**

Si favorece porque se cumplen con todos los requerimientos en función de los objetivos Institucionales.

- 7. ¿Considera que los colaboradores de su departamento y/o unidad generan oportunidad de resolución de conflictos?**

Si generan oportunidad de resolución de conflictos, compañeros como estudiantes.

- 8. ¿Qué tan efectiva es la resolución de conflictos problemas o diferencias en su departamento y/o unidad?**

Muy efectiva porque existe comunicación asertiva.

