

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TESIS DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
MENCIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**ESTUDIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DE DOCENTES DE LA PUCE SD., 2014**

INGENIERA DORIS MARÍA CELI PINZA

DIRECTOR: ING. VÍCTOR HUGO RAMÍREZ LAFUENTE, MBA.

QUITO, 2015

DIRECTOR:

Ing. Víctor Hugo Ramírez Lafuente, MBA.

INFORMANTES:

Ing. Mariano Merchán Fossati, MBA.

Ing. Hernán Carrillo Villarroel, MSc.

DEDICATORIA

La presente investigación la dedico a Dios por iluminar mi camino y por darme las fuerzas necesarias en los momentos más difíciles.

A mi familia, a mi padre, a mis hermanos por ser el secreto de mis alegrías y fortalezas, y en especial a mi madre quien ha sido el apoyo incondicional durante todos mis años de preparación académica. A mis profesores de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE) por haberme inculcado conocimientos y apoyarme en el desarrollo de mi carrera. A la comunidad Universitaria de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Santo Domingo (PUCE SD) que con sus aportes contribuyeron al cumplimiento de este sueño.

A mis estudiantes y a quienes ejercen la docencia universitaria, como uno de los retos más trascendentales del momento, para el desarrollo del pensamiento lógico, crítico, creativo e innovador, que conjuntamente con valores éticos y responsabilidad social se puede alcanzar una educación de calidad en beneficio de la sociedad.

A todos ustedes.

AGRADECIMIENTO

Al culminar mis estudios de postgrado, me permito dejar constancia de mis agradecimientos al director de mi tesis, Mg. Víctor Hugo Ramírez, por su disponibilidad para asesorar y ayudar a concluir el presente estudio. De igual manera a la facultad de Ciencias Administrativas de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, a sus directivos y a los excelentes catedráticos, por haberme dado la oportunidad de formar parte de esta prestigiosa universidad.

De igual forma, a Ph. D. Margalida Font Roig, Prorectora de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Santo Domingo (PUCE SD), por las facilidades brindadas y su disposición para llevar a cabo esta investigación. Así mismo, al Ph. D. Marcos Santibáñez por su valiosa contribución espiritual. De manera especial a la Directora Académica Mg. Teresa Zambrano quien con sus consejos, paciencia y apoyo constante me han alentado en la consecución de mi investigación. Al profesor Ángel Sabando, Mg., por su apoyo en el proceso de análisis de la presente investigación y darme la oportunidad de aprender de su experiencia en la investigación científica. A Lic. María Victoria, secretaria de la facultad de Postgrados de Ciencia Administrativas de la PUCE, por su colaboración y paciencia en todo este proceso.

A los miembros de mi equipo de trabajo que han sabido colaborar y apoyar en las actividades del departamento para su funcionamiento correcto. También a mis compañeros de trabajo que de una u otra forma contribuyeron para que esta investigación se realice de forma exitosa.

Además a mis primos: Marjorie y Jimmy Mendoza por haberme acogido durante este tiempo, por las gratas vivencias, por los momentos de éxito, y también de tensión para alcanzar mi objetivo. A mi amiga Jackeline Merchán por su amistad sincera, por su apoyo y aliento constante de seguir adelante.

Sobre todo agradecer a Dios, por colocar en mi camino los hechos y a las personas correctas para fortalecer mi crecimiento personal y profesional.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	xix
INTRODUCCIÓN.....	1
1. CULTURA	2
1.1. Definición de cultura	2
1.2. Influencia de la cultura en el individuo	3
1.3. Dimensiones culturales.....	4
1.3.1. Según Hofstede.....	4
1.3.2. Según Trompenaar	5
1.4. La cultura organizacional	7
1.5. Estructura y características de la cultura organizacional.....	8
1.6. Factores de la cultura organizacional	8
1.6.1. Factores que afectan la cultura de una organización	8
1.6.2. Factores estructurales	9
1.6.3. Otros factores que caracterizan la cultura	11
1.7. Funciones de la cultura organizacional	12
1.8. Tipos de cultura organizacional	13
1.8.1. Culturas conservadoras y culturas adaptables	15
1.8.2. Culturas tradicionales y culturas participativas.....	15
1.8.3. Culturas fuertes vs culturas débiles	16
1.9. Socialización organizacional.....	17
1.10. ¿Cómo aprenden la cultura organizacional los empleados?.....	19
1.11. Papel de los administradores líderes como creadores de cultura	19
1.12. Visión, misión y valores organizacionales	21
1.12.1. Visión	21
1.12.1.1. Visión PUCE SD	21
1.12.2. Misión.....	21
1.12.2.1. Misión PUCE SD	22
1.12.3. Valores organizacionales.....	22

1.12.3.1. Valores institucionales	22
1.13. Objetivos y legislación.....	23
1.13.1. Objetivos institucionales	23
1.13.2. Procedimientos, procesos, normas y legislación en las organizaciones.....	24
2. LIDERAZGO	27
2.1. Definición de liderazgo	27
2.2. Estilos de liderazgo	29
2.3. Enfoques contemporáneos de liderazgo	30
2.3.1. Estilo coercitivo.....	30
2.3.2. Estilo directivo u orientativo	30
2.3.3. Estilo afiliativo	31
2.3.4. Estilo democrático	31
2.3.5. Estilo marcapauta o ejemplar	32
2.3.6. Estilo coaching	32
2.4. Otros estilos contemporáneos.....	33
2.4.1. Liderazgo transaccional.....	33
2.4.2. Liderazgo transformacional.....	34
2.4.3. Liderazgo carismático	35
2.5. El líder como constructor de la cultura organizacional.....	36
2.6. El liderazgo como integrador de las culturas	38
2.7. Liderazgo para la productividad, la calidad y la competitividad	39
3. DESEMPEÑO LABORAL	43
3.1. Definición de desempeño laboral.....	43
3.2. Evaluación de desempeño	44
3.3. Breve reseña histórica de la evaluación de desempeño.....	44
3.4. Objetivos de la evaluación de desempeño.....	45
3.5. Beneficios de la evaluación de desempeño	46
3.6. Proceso de evaluación de desempeño	47
3.7. Personal responsable del proceso de evaluación de desempeño	48
3.8. Límites y errores de la evaluación de desempeño	51
3.9. Métodos utilizados en la evaluación de desempeño.....	52
3.10. Métodos basados en características.....	53
3.11. Métodos basados en resultados	54

3.12.	Métodos basados en competencias (comportamientos)	54
3.13.	Desempeño laboral y cultura organizacional.	55
3.14.	Desempeño laboral y liderazgo.	56
4.	PRODUCTIVIDAD	60
4.1.	Definición de productividad.....	60
4.2.	Medición de la productividad.....	60
4.2.1.	Recursos en las organizaciones:.....	60
5.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	62
5.1.	DISEÑO EXPERIMENTAL.....	62
5.2.	POBLACIÓN Y MUESTRA	62
5.2.1.	Población.....	62
5.2.2.	Muestra.....	62
5.2.3.	Tipo de muestreo	63
5.3.	TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS	63
5.3.1.	Encuesta.....	63
5.3.2.	Entrevista.....	63
5.4.	VARIABLES SOMETIDAS A PRUEBAS ESTADÍSTICAS.....	63
5.4.1.	Análisis de confiabilidad	63
5.4.2.	Las pruebas <i>post hoc</i> (HSD de Tukey, Bonferroni y Duncan al 0,05).....	64
5.5.	RECURSOS PARA EL PROYECTO.....	64
5.5.1.	Recursos humanos	64
5.5.2.	Recursos materiales.....	64
5.5.3.	Tecnológicos:	65
5.5.4.	Recursos institucionales	65
6.	RESULTADOS	66
6.1.	Resultados de las investigaciones de campo con su respectiva interpretación.....	66
6.1.1.	Objetivo específico 1.....	66
6.1.1.1.	Determinar los factores de la cultura organizacional que fortalecen o debilitan el desempeño laboral y la productividad en la PUCE SD.....	66
6.1.2.	Objetivo Específico 2.	101
6.1.2.1.	Identificar si el liderazgo incide en el comportamiento del personal académico de la PUCE SD.....	101

6.1.3. Objetivo específico 3.....	121
6.1.3.1.Establecer los indicadores que midan el desempeño laboral y la productividad de los docentes de la PUCE SD.	121
6.2. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES	168
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	173
7.1. Conclusiones	173
7.2. Recomendaciones.....	175
8. Bibliografía.....	176

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Conoce la misión y visión de la Sede.....	67
Tabla 2. Los objetivos de la Sede son claros y alcanzables	68
Tabla 3. Conoce usted ¿cuáles son los valores institucionales de la PUCE SD?.....	70
Tabla 4. Sus valores son compatibles con los de la Sede compatibles con los de la S.....	71
Tabla 5. Está contento u orgulloso de trabajar en la PUCE SD	72
Tabla 6. Su trabajo contribuye al logro de los objetivos de la Sede.....	74
Tabla 7. Si pudiera trabajar en otras Sede en iguales condiciones elegiría quedarse en la PUCE SD.....	75
Tabla 8. Cumple con todas las tareas/actividades encomendadas.....	76
Tabla 9. Conoce los procesos o lineamientos que existen dentro de la Sede.....	78
Tabla 10. Conoce y tiene acceso a las normativas internas.....	79
Tabla 11. Las funciones están bien definidas.....	81
Tabla 12. Conoce las funciones que cumple cada departamento	82
Tabla 13. Las decisiones riesgosas pasan por muchos niveles antes de que se aprueben.	84
Tabla 14. Cree que su trabajo se encuentra obstaculizado por la labor de otros departamentos.....	86
Tabla 15. Reconoce una coordinación y planificación efectiva	87
Tabla 16. Existe buena comunicación entre los equipos de trabajo	89
Tabla 17. Se realiza reuniones periódicas para revisar el estado o avance del trabajo.....	90
Tabla 18. Existe disponibilidad de colaboración para lograr los objetivos institucionales.....	92
Tabla 19. Conoce la misión y visión de la Sede, por parte de los Directivos	93
Tabla 20. Los objetivos y valores de la Sede son claros y alcanzables, para Directivos	95

Tabla 21. Su trabajo contribuye al logro de los objetivos de la Sede, para Directivos.....	96
Tabla 22. Los docentes bajo su cargo están involucrados en la toma de decisiones, para Directivos	98
Tabla 23. Existe buena comunicación entre los equipos de trabajo, para Directivos.....	99
Tabla 24. Su jefe inmediato toma en cuenta sus opiniones y puntos de vista.....	101
Tabla 25. Ha buscado mejores formas de desarrollar su trabajo, aportando ideas y nuevos métodos	103
Tabla 26. Tiene una buena relación grupal.....	104
Tabla 27. Es tratado con respeto.....	106
Tabla 28. Puede expresar sus ideas tranquilamente	107
Tabla 29. Existe motivación, reconocimiento y estímulos dentro de la Sede	109
Tabla 30. Existe un ambiente favorable para el desempeño laboral	110
Tabla 31. Le agrada dirigir actividades de grupo	112
Tabla 32. Tiene confianza en los niveles altos de la institución (directivos).....	113
Tabla 33. Existe motivación, reconocimiento y estímulos dentro de la Sede para Directivos.....	115
Tabla 34. Existe un ambiente favorable para el desempeño laboral para Directivos.....	117
Tabla 35. Le agrada dirigir actividades de grupo o de equipo para Directivos.....	118
Tabla 36. Tiene confianza en los niveles altos de la institución para Directivos.....	120
Tabla 37. Su competencia, nivel de conocimientos técnicos y habilidades están acorde al puesto que desempeña	122
Tabla 38. Planifica sus actividades de la mejor manera.....	123
Tabla 39. Es diligente, cuidadoso y se esfuerza por cumplir las funciones encomendadas	125
Tabla 40. Tiene sentido de pertinencia con la Sede	126
Tabla 41. Su sentido de servicio lo demuestra siempre.....	128
Tabla 42. Existe un ambiente favorable para el desempeño laboral	129
Tabla 43. Su puesto de trabajo es adecuado para las funciones que desempeña.....	130
Tabla 44. Es motivado a aprender de sus errores	132
Tabla 45. Se interesa por aprender más y autoprepararse en beneficio propio y de la Sede.....	134

Tabla 46. Para ascensos toman en cuenta el desempeño laboral.....	135
Tabla 47. Su evaluación de desempeño es buena y justa u de desempeño es na y	137
Tabla 48. Al cumplir con las funciones y obtener logros su trabajo es reconocido Al.....	138
Tabla 49. Existe colaboración dentro de su equipo de trabajo	140
Tabla 50. Su actitud frente al trabajo es siempre correcta.....	141
Tabla 51. Se obtiene mejores resultados si el jefe inmediato no ejerce control sobre el docente.....	143
Tabla 52. La evaluación de desempeño es acorde a sus funciones	145
Tabla 53. Existe retroalimentación constructiva luego de la evaluación	146
Tabla 54. Existe una contribución a la mejora continua.....	148
Tabla 55. Su competencia, nivel de conocimientos técnicos y habilidades están acorde al puesto que desempeña	150
Tabla 56. Tiene sentido de pertenencia con la Sede.....	151
Tabla 57. La evaluación de desempeño docente es acorde a las funciones que realizan.....	153
Tabla 58. Existe retroalimentación constructiva luego de la evaluación de desempeño.....	154
Tabla 59. Tiene claro que significa productividad para la Sede.....	156
Tabla 60. Cree que los recursos son usados de manera correcta.....	157
Tabla 61. La obtención de resultados es eficiente y eficaz	159
Tabla 62. Se ha logrado una estabilidad de administrativos vs estudiantes	161
Tabla 63. Los servicios brindados son con calidad	162
Tabla 64. Tiene claro qué significa productividad para la Sed para Directivos.....	164
Tabla 65. Se ha logrado una estabilidad de administrativos vs estudiantes para Directivos.....	165
Tabla 66. Los servicios brindados son con calidad para Directivos.....	167
Tabla 67. Análisis de variables de estudio.....	169

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Culturas fuertes y débiles.....	17
Figura 2. Proceso de socialización.....	18
Figura 3. Componentes clave del liderazgo transaccional.....	34
Figura 4. Componentes clave del liderazgo transformacional.....	35
Figura 5. Componentes clave del liderazgo transformacional.....	36
Figura 6. Análisis de confiabilidad.....	64
Figura 7. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.....	67
Figura 8. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.....	69
Figura 9. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.....	70
Figura 10. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.....	71
Figura 11. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.....	73
Figura 12. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.....	74
Figura 13. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.....	75
Figura 14. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.....	77
Figura 15. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.....	78
Figura 16. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.....	80
Figura 17. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.....	81

Figura 18. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.....	83
Figura 19. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.....	84
Figura 20. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.....	86
Figura 21. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.....	88
Figura 22. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.....	89
Figura 23. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.....	91
Figura 24. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.....	92
Figura 25. Porcentaje de frecuencia de la entrevista aplicada a los Directivos de la PUCE SD. Período 2014 02.....	94
Figura 26. Porcentaje de frecuencia de la entrevista aplicada a los Directivos de la PUCE SD. Período 2014 02.....	95
Figura 27. Porcentaje de frecuencia de la entrevista aplicada a los Directivos de la PUCE SD. Período 2014 02.....	97
Figura 28. Porcentaje de frecuencia de la entrevista aplicada a los Directivos de la PUCE SD. Período 2014 02.....	98
Figura 29. Porcentaje de frecuencia de la entrevista aplicada a los Directivos de la PUCE SD. Período 2014 02.....	100
Figura 30. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.....	102
Figura 31. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.....	103
Figura 32. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.....	105
Figura 33. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.....	106

Figura 34. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.....	108
Figura 35. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.....	109
Figura 36. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.....	111
Figura 37. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.....	112
Figura 38. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.....	114
Figura 39. Porcentaje de frecuencia de la entrevista aplicada a los Directivos de la PUCE SD. Período 2014 02.....	116
Figura 40. Porcentaje de frecuencia de la entrevista aplicada a los Directivos de la PUCE SD. Período 2014 02.....	117
Figura 41. Porcentaje de frecuencia de la entrevista aplicada a los Directivos de la PUCE SD. Período 2014 02.....	119
Figura 42. Porcentaje de frecuencia de la entrevista aplicada a los Directivos de la PUCE SD. Período 2014 02.....	120
Figura 43. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.....	122
Figura 44. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.....	124
Figura 45. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.....	125
Figura 46. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.....	127
Figura 47. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.....	128
Figura 48. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.....	129
Figura 49. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.....	131

Figura 50. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.....	132
Figura 51. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.....	134
Figura 52. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.....	136
Figura 53. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.....	137
Figura 54. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.....	139
Figura 55. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.....	140
Figura 56. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.....	142
Figura 57. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.....	143
Figura 58. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.....	145
Figura 59. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.....	147
Figura 60. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.....	148
Figura 61. Porcentaje de frecuencia de la entrevista aplicada a los Directivos de la PUCE SD. Período 2014 02.....	150
Figura 62. Porcentaje de frecuencia de la entrevista aplicada a los Directivos de la PUCE SD. Período 2014 02.....	152
Figura 63. Porcentaje de frecuencia de la entrevista aplicada a los Directivos de la PUCE SD. Período 2014 02.....	153
Figura 64. Porcentaje de frecuencia de la entrevista aplicada a los Directivos de la PUCE SD. Período 2014 02.....	155
Figura 65. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.....	156

Figura 66. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.....	158
Figura 67. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.....	159
Figura 68. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.....	161
Figura 69. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.....	163
Figura 70. Porcentaje de frecuencia de la entrevista aplicada a los Directivos de la PUCE SD. Período 2014 02.....	164
Figura 71. Porcentaje de frecuencia de la entrevista aplicada a los Directivos de la PUCE SD. Período 2014 02.....	166
Figura 72. Porcentaje de frecuencia de la entrevista aplicada a los Directivos de la PUCE SD. Período 2014 02.....	167

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Muestra por género	181
Anexo 2. Entrevista	183
Anexo 3. Foto de aplicación de la encuesta a docentes de la PUCE SD 2014 02.....	184
Anexo 4. Infraestructura física de la PUCE SD 2014 02	184
Anexo 4. Capacitación y mejora continua del desempeño laboral Docente de la PUCE SD 2014 02.....	185
Anexo 6. Retroalimentación constructiva por parte del Área Académica a Docentes de la PUCE SD 2014 02.....	185
Anexo 7. Figura de Fluctuación de las variables en estudio: cultura organizacional, Liderazgo, Desempeño Laboral, y Productividad	186
Anexo 8. Tabla de muestra por género.....	187
Anexo 9. Tabla de comparaciones de todas las variables: cultura, liderazgo, desempeño y productividad.....	188
Anexo 10. Tabla de comparaciones de todas las variables: cultura, liderazgo, desempeño y productividad.....	189

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación consistió en realizar un estudio de la influencia que tiene la cultura organizacional en el desempeño laboral de los docentes. Siendo la cultura organizacional un factor que prevalece en todas las organizaciones y que puede fortalecer el funcionamiento efectivo de las instituciones de Educación Superior, incidiendo con sus resultados en comunidad universitaria y en la mejora de la calidad de la educación.

Esta investigación se realizó con un enfoque cualitativo y cuantitativo en la Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo (PUCE SD), ubicada en la ciudad de Santo Domingo de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas. Para alcanzar los objetivos se aplicó una encuesta a los 124 docentes con actividades de docencia y de gestión; además una entrevista dirigida a 19 directivos del área académica de la Sede. Asimismo, se realizó un análisis de confiabilidad al instrumento.

Los resultados obtenidos permitieron identificar que los docentes conocen elementos principales de la cultura organizacional, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos. En cuanto a los líderes académicos, señalan que éstos toman en cuenta las opiniones y punto de vista de los docentes. Del análisis del desempeño laboral, manifestaron, que sus competencias, niveles de conocimientos técnicos y habilidades están de acuerdo al puesto que desempeñan. Además que poseen sentido de pertinencia y de servicio, confirmando la existencia de un ambiente favorable para su desempeño. Finalmente, concluyen que el personal docente y directores académicos tienen claro qué significa productividad, por lo cual se obtiene resultados eficientes y eficaces.

INTRODUCCIÓN

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo (PUCE SD), es una Institución de Educación Superior que ofrece a los estudiantes la posibilidad de formarse profesionalmente, en el marco de una educación humanista e integral, sin distinción de género, raza, religión o posición económica y social; instaurando en ellos, un espíritu de pertenencia y trabajo en equipo. La PUCE SD forma parte del Sistema Nacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (SINAPUCE) Durante los últimos años ha venido ofertando a los ciudadanos de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, ocho carreras académicas, en las distintas áreas del conocimiento, contribuyendo a la formación de la juventud.

Hasta el momento no se ha desarrollado ninguna investigación relacionada con el desempeño laboral de los docentes, por lo cual nace la idea de elaborar un estudio de la cultura organizacional y su influencia en el desempeño docente, ya que sin duda alguna el integrador de todas las organizaciones es la cultura organizacional, situada en un mercado competitivo que obliga a conocer la importancia y la necesidad de que cada institución tenga bien definida su cultura, tradiciones, normas, comunicación, estilos de liderazgo, como símbolos que fortalezcan un clima laboral propio; es decir, que sea diferente a todas las demás, aunque su mercado sea el mismo, diferenciándose totalmente del resto..

La presente propuesta de investigación tiene como finalidad, determinar si la cultura organizacional es compartida por todos los miembros de la IES y si el conocimiento de sus componentes básicos, en conjunto con su estilo, favorecen o no en el desempeño de los docentes, plasmado en su productividad. Además, se pretende que se convierta en una referencia teórica para futuras investigaciones en el área de gestión, desarrollo y manejo de talento humano en el Área Académica de la PUCE SD, en instituciones de educación superior o en otras instituciones provinciales, regionales o nacionales.

1. CULTURA

1.1. DEFINICIÓN DE CULTURA

Cada país, sociedad y organización tiene su cultura; es decir, todas las formas y modelos de comportamiento que son aceptadas por los grupos humanos se refieren a la cultura. Para Fariñas (2014) “la cultura es la manera que tenemos los seres humanos de relacionarnos con nuestro entorno humano, social y natural” (p.38). Por otro lado, el antropólogo Marwin Harris (2001), define a la cultura como “el conjunto aprendido de tradiciones y estilos de vida, socialmente adquiridos, de los miembros de una sociedad, incluyendo sus modos pautados y repetitivos de pensar, sentir y actuar (es decir, su conducta)” (p. 19-20). En el mismo sentido UNESCO (1992) menciona que la cultura es:

El conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o un grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales al ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias y que la cultura da al hombre la capacidad de reflexionar sobre sí mismo. Es ella la que hace de nosotros, seres específicamente humanos, racionales, críticos y éticamente comprometidos. A través de ella discernimos los valores y efectuamos opciones. A través de ella el hombre se expresa, toma conciencia de sí mismo, se reconoce como un proyecto inacabado, pone en cuestión sus propias realizaciones, busca incansablemente nuevas significaciones, y crea obras que lo trascienden.

La cultura está conformada por valores y actitudes compartidos, hábitos, costumbres, políticas de trabajo, tradiciones, historias, rituales sociales, normas, tecnología, objetivos, entre otros, y que se transmiten de una generación a otra.

El Dr. Cantú J. (2011) en su obra Desarrollo de una cultura de Calidad hace referencia a varios conceptos de la cultura, entre ellos tenemos:

- a) Kuhn (1975) la cultura es “todo aquello que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres, el lenguaje, la conducta y cualquier hábito o capacidad adquirida por el hombre, por el hecho de ser miembro de la sociedad”

Desde una perspectiva antropológica de Salzmán (1977), manifiesta que la cultura se define como “totalidad del comportamiento social aprendido que ha distinguido a la humanidad durante el curso de su historia”. En términos más precisos, cultura también significa “la manera tradicional de hacer las cosas en una sociedad determinada”. En tal sentido, las generaciones pasadas y actuales buscan que las nuevas adopten sus modelos culturales, pero muchas de las veces éstas se resisten y reaccionan, lo cual da paso a las transformaciones graduales de la cultura.

1.2. INFLUENCIA DE LA CULTURA EN EL INDIVIDUO

De acuerdo a investigaciones realizadas sobre la cultura y considerando como muestra a grupos pequeños, a bandas callejeras, pymes, hospitales; entre otros; se ha demostrado que estos grupos tienen características culturales similares a los grupos grandes como empresas; por lo tanto, se puede concluir que la cultura es un factor influyente en la sociedad y en las organizaciones. Desde su nacimiento cada persona va interiorizando y acumulando gradualmente elementos de la cultura por medio del proceso de educación y socialización.

Las relaciones interpersonales permiten distinguir el comportamiento de los individuos en el seno de los grupos y sociedades, siendo la cultura un rasgo distintivo del ser humano, se transmite de generación en generación. Mediante la socialización de patrones culturales, los individuos aprenden a comportarse; y, cada individuo es moldeado por los contextos donde estas culturas se desarrollan. (Chiavenato, 2009, p. 120). Además del proceso socializador, durante la edad adulta surgen otra serie de factores de socialización, como; la universidad, la familia, la empresa, las asociaciones, los compañeros de trabajo, jefes inmediatos, los amigos, siguen influyendo en la vida y en el comportamiento de los individuos y por lo tanto se convierten en la estructura básica para la personalidad.

En resumen, a lo largo de la historia de la sociedad y las organizaciones, las personas han sido vistas desde diferentes perspectivas, lo que ha permitido al hombre conservar, reproducir, crear nuevos conocimientos y valores para la evolución de su medio social y cultural, convirtiéndose así en una variable fundamental que determina qué estilo de liderazgo será el más eficaz en y para la sociedad y para las organizaciones y finalmente se puede decir que la cultura es un referente para las sociedades, se articula en las organizaciones y se adapta al medio donde se desarrollen.

1.3. DIMENSIONES CULTURALES

1.3.1. Según Hofstede

El profesor de antropología Geert Hofstede, con el propósito de analizar las características de la cultura de 50 países y 3 regiones, realizó un estudio que incluyó a más de 116 personas. Esta investigación consistió en observar cómo influyen los valores básicos de cada país en el comportamiento organizacional. A través de este estudio de Hofstede se logró determinar que hay agrupamientos culturales a nivel regional y nacional que afectan el comportamiento de las sociedades y organizaciones y que persisten con el tiempo. Utilizó 5 dimensiones para identificar las distintas culturas:

- 1. Distancia del poder**, es el grado en que una sociedad acepta que el poder está distribuido de forma desigual dentro de las instituciones u organizaciones. Se ve reflejada en la aceptación que los subordinados tienen ante esta relación de jerarquía. El nivel de desigualdad es aprobado tanto por los seguidores como por los líderes. Una sociedad con mucha distancia de poder aprueba una gran diferencia de quienes tienen la autoridad, por lo contrario una sociedad con poca distancia de poder excluye las desigualdades como sea posible.
- 2. Evasión de la incertidumbre**, se trata de la tolerancia que tiene una sociedad hacia la incertidumbre y la ambigüedad; es decir, que las personas prefieren las situaciones estructuradas, para este caso los gerentes suelen tomar decisiones de poco riesgo. Por lo general, las organizaciones crean leyes, reglas o procedimientos para evitar la inseguridad y lograr estabilidad.

3. **Individualismo vs el colectivismo**, el *individualismo* se refiere al grado en que los miembros de una sociedad prefieren actuar independientemente, se identifican consigo mismos, velan por sus propios intereses y los de su familia inmediata, siendo posible por la gran libertad que otorga una sociedad. En contraste, el *colectivismo* significa que las personas reconocen que pertenecen a varios grupos, llevando de la mano la lealtad hacia sus grupos, y esperan que quienes pertenecen a estos grupos los cuiden y los protejan cuando se encuentren en dificultades.
4. **Masculinidad vs feminidad**, esta dimensión permite identificar los roles que desempeñan los hombres y las mujeres. La *masculinidad* describe los valores predominantes y asociados tradicionalmente a los varones como la seguridad con uno mismo, el materialismo, ganancias monetarias, la competencia y la falta de interés por los demás (cantidad de vida). En tanto que *feminidad* prevalece las relaciones, la sensibilidad y el interés por el bienestar de otras personas (calidad de vida).
5. **La orientación a largo plazo vs orientación a corto plazo**, este indicador permite determinar la importancia que la sociedad da a la planificación de la vida hacia el futuro o preocupaciones inmediatas. Las sociedades con una visión a *largo plazo* ponen la mirada hacia el futuro, fomentan el ahorro, la persistencia y la adaptación a los cambios. Las sociedades con alineación a *corto plazo* examinan el pasado y el presente, resaltando el respeto por la tradición, el cumplimiento de las obligaciones sociales y la protección de su propia reputación.

1.3.2. Según Trompenaar

Trompenaar, al igual que Hofstede, investigó las actitudes de las personas hacia el tiempo. En dicho estudio intervinieron 15 mil gerentes de 28 países, como resultado se identificó 7 dimensiones culturales:

1. **Universalidad contra la particularidad**, el *universalismo* hace referencia al uso de normas, reglas, sistemas legales y obligaciones, y su cumplimiento riguroso, las mismas que pueden ser aplicadas en cualquier parte del mundo sin ninguna modificación. Primero se toman las decisiones propias y luego se trasladan a los demás. *El particularismo*, en esta dimensión trata de no apegarse a las reglas y

considera las circunstancias para su aplicación, considerando que no pueden aplicarse de igual forma en todas partes y, sobre todo, de quién o quiénes intervengan en el escenario.

2. **Individualismo contra colectivismo**, en el *individualismo*, las personas actúan con total libertad personal, responden mejor a la remuneración por desempeño personal, y creen firmemente que cada persona debe tomar sus propias decisiones y cuidar de sí mismo. Los miembros de una sociedad *colectivista* sostiene que es trascendente el trabajo en grupo, pues el grupo transmite lealtad, bienestar y seguridad. Prefieren reconocer los resultados obtenidos por el grupo, además de fomentar la toma de decisiones en equipo.
3. **Neutralidad contra afectividad**, en las culturas *neutrales* las personas se limitan a no mostrar sus emociones, tiene autocontrol de sus sentimientos para no afectar a sus amigos, familiares y su trabajo. Por el contrario en las culturas *afectivas* sus miembros demuestran sus emociones natural y abiertamente, buscan la manera de expresar lo que sienten.
4. **Relaciones específicas contra relaciones difusas**, en las sociedades *específicas* sus miembros separan las situaciones de trabajo con la vida privada, las privadas solo comparten con sus amigos y familiares. En esta dimensión, las personas buscan ser eficientes y de aprender cosas nuevas, no hacen uso de títulos. Los participantes de las sociedades *difusas* vinculan estrechamente la vida privada con la laboral, en esta dimensión las personas respetan los títulos de la persona, su edad y sus relaciones.
5. **Realización personal contra atribución**, la realización personal o estatus adquirido se refiere a los logros personales, la posición, la profesión que obtienen y es usado cuando sea relevante para su desempeño dentro de la organización. En las culturas de atribución o estatus adscrito, las personas demuestran lo que se obtiene desde el nacimiento, género, el apellido, el título, conexiones sociales, etc., y orientan a aclarar la jerarquía en la organización.
6. **Actitudes con el tiempo**, dentro de esta dimensión encontramos a las culturas secuenciales y las sincrónicas, las *primeras* se refieren a los hechos o actividades que se dan por un orden prioritario y que deben llevarse a cabo según la planificación el “tiempo es oro”. Mientras que en las culturas *sincrónicas* las personas trabajan en varias cosas a la vez, los plazos y los planes son flexibles. En

estas culturas pueden haber cambios de última hora o faltar alguna persona clave, pero debe alcanzarse la meta trazada.

7. **Actitudes con el entorno**, dentro de esta dimensión encontramos dos tipos de culturas: el *control interno* que describe las estrategias y mecanismos que permite controlar el entorno para lograr los objetivos propuestos. El *control externo* se orienta a que el mundo y la naturaleza intervienen con las personas para conseguir los objetivos.

1.4. LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es parte fundamental de cualquier tipo de organización, se constituye mediante la percepción común de sus miembros con respecto a la misión, visión, valores, objetivos, creencias, normas, reglas, comunicación, ente otros, generando el ambiente en que éstos desarrollan su trabajo. La cultura organizacional es un factor influyente sobre el comportamiento individual y colectivo; sobre la productividad, competitividad y sostenibilidad. Afecta todo lo que sucede dentro de una organización.

Así mismo, para Edgar Schein (2012, p. 53 citado en Ritter) define a la cultura como “el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los miembros de la organización”. Mientras que, Konnntz, Weihrich & Cannice (2012) aseguran que la cultura organizacional es el “modelo general de comportamiento; es decir, las creencias y los valores compartidos que los miembros tienen en común” (p.291).

De igual manera para Peralta, S. (2003) , la cultura es algo elusivo, intangible, implícito que guía la conducta diaria e influye en la toma de decisiones; la misma, puede ser creada por sus miembros claves, de forma deliberada o puede desarrollarse con el paso del tiempo; lo que significa que es bastante estable y no cambia tan rápido. Es un elemento esencial reflejado en el desempeño de sus actividades laborales.

Por otro lado para Ritter (2012) y Robbins & Judge (2013), la identidad o punto de referencia de una organización es su cultura; por eso, la importancia de que los gerentes o líderes de las organizaciones construyan modelos organizacionales en donde los

trabajadores puedan adaptarse a los cambios. Esto implica, generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, aprendizaje en equipo, logrado mediante la adecuada comprensión de la complejidad, el valor que se le da al trabajo, de la claridad de la misión, visión, valores, la adquisición de nuevos conocimientos y la innovación. Por ende, hoy en día las estructuras de las organizaciones son diseñadas con más flexibilidad al cambio, y este cambio, es la consecuencia del aprendizaje de integrantes.

Es importante señalar que la definición más aceptada por administradores e investigadores hasta el momento es la de Schein; y muchos autores la toman como punto de partida. Schein (2010) manifiesta que puede ser definida como un patrón de supuestos básicos compartidos y aprendidos por un grupo, las cuales si ayudan o funcionan en la resolución de sus problemas de adaptación externa e integración interna; pueden ser enseñadas a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en situaciones similares.

La cultura es tanto un “aquí y ahora” fenómeno dinámico y coercitiva estructura de fondo que nos influye en múltiples formas. La cultura está constantemente recreada por nuestras interacciones con los demás y formada por nuestro propio comportamiento. Cuando estamos influyendo en la formación del comportamiento y los valores de los demás pensamos que a medida que el “liderazgo” y creando las condiciones para la formación de la cultura nueva. (Schein 2010, p.3)

1.5. ESTRUCTURA Y CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La estructura de una organización afecta su cultura, puede restringir, limitar o controlar lo que hacen sus empleados; de igual manera permite reducir la ambigüedad y la incertidumbre.

1.6. FACTORES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

1.6.1. Factores que afectan la cultura de una organización

Entre los factores que afectan la cultura organizacional encontramos:

Historia y propiedad: Entendida como un todo, en la organización representa la responsabilidad, el compromiso, el control, las decisiones y las estrategias para alcanzar los objetivos.

Tamaño: Lo que se desarrolle en la organización puede depender del tamaño de la misma. Una organización grande tiene una estructura formalizada, muy específica, en donde las personas tienen bien definidas sus responsabilidades. Por el contrario en una organización pequeña su estructura es más flexible y tienen mayor sensibilidad y esfuerzo de cada miembro de la organización.

Tecnología: Este factor juega un papel importante en las organizaciones, ya que proporciona fuentes de información; es un medio de comunicación, un medio para tener al día la documentación y una fuente de transformación de tareas (productos, servicios).

Personal: Es parte fundamental para las organizaciones, las mismas que aceptan y modifican su cultura para integrarse en las organizaciones. Necesitan de un apoyo directo por parte de los líderes.

Metas y objetivos: Planteamientos iniciales y formulados para su alcance, los mismos que pueden variar dependiendo de las estrategias.

1.6.2. Factores estructurales

Los factores estructurales que caracterizan la cultura organizacional son las normas, políticas y reglamentos que se han creado para moldear el comportamiento y las actitudes de los empleados. Entre los principales podemos destacar:

Sistema de recompensa, aquí se destaca los criterios sobre los cuales se distribuirá las recompensas e incentivos, aumentos de sueldos, ascensos, beneficios adicionales, etc. Hoy en día el sistema de reconocimientos y recompensas es un factor muy importante que usan los gerentes para influir en sus empleados o de moldear su comportamiento.

Selección de personal, esta práctica permite encontrar al personal más adecuado para desempeñar determinado puesto de trabajo; es decir, al candidato más competente y el que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización.

Programas de capacitación y desarrollo, proceso continuo utilizado para que los integrantes de la organización puedan adquirir y perfeccionar el conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes requeridas para desempeñar sus funciones de manera eficaz. Es una herramienta de desarrollo que debe comprender la responsabilidad de administrar la formación y el desarrollo personal de sus empleados con la finalidad de aumentar la productividad de la organización.

Evaluación de desempeño, juega un papel importante en los sistemas de recompensa. Es un proceso mediante el cual se puede medir la contribución que aportan los empleados, compartir la información con ellos y buscar la forma de mejorar sus resultados. La evaluación es necesaria con la finalidad de:

- a) Asignar recursos
- b) Mejorar el desempeño
- c) Motivar y recompensar
- d) Dar retroalimentación a sus empleados
- e) Mantener relaciones justas dentro de los equipos de trabajo.
- f) Preparar, entrenar y desarrollar empleados.

Casas Cárdenas y Echevarría Barrera (1999) citado por Valverde, A. & Valverde, s (2001) señalan que se ejecutó un estudio de los factores del trabajo que inciden en la satisfacción laboral relacionados con la cultura organizacional. En dicho estudio se planteó como objetivo, el abordaje de los factores del trabajo a través de la teoría bifactorial de Frederick Herzberg y sobre los factores higiénicos y motivadores, con el fin de obtener las actitudes de los empleados hacia esos factores.

El estudio realizado fue dirigido a 100 empleados de diferentes departamentos de una compañía de seguros, seleccionados al azar. Los resultados en general indicaron que la

mayoría de los sujetos presentan actitudes positivas hacia los diferentes factores del trabajo por lo que se pudo inferir que existe satisfacción hacia los factores antes mencionados y se sienten satisfechos con su trabajo.

1.6.3. Otros factores que caracterizan la cultura

En la obra de comportamiento organizacional de Robbins & Judge (2013) señalan que la cultura organizacional tiene siete características fundamentales:

- 1. Innovación y toma de riesgos**, se refiere a las formas de alentar a los empleados a que sean innovadores y a que corran riesgos.
- 2. Atención a los detalles**, es el grado en que se espera que los trabajadores sean precisos, analíticos y den atención a los clientes.
- 3. Orientación a los resultados**, grado en que los gerentes se centran en los resultados, mas no en las técnicas y procesos usados para conseguirlos.
- 4. Orientación a la gente**, el efecto que causan los resultados sobre los individuos se toma en cuenta para la toma de decisiones.
- 5. Orientación a los equipos**, describe el grado en que el trabajo se organiza por equipos y no por individuos.
- 6. Dinamismo**, puntualiza el grado en que la gente es dinámica y competitiva en lugar de cooperativas.
- 7. Estabilidad**, grado en las decisiones y las acciones ponen énfasis en mantener el estatus quo y no el crecimiento.

Casas Cárdenas y Echevarría Barrera (1999) citado por Valverde, A. & Valverde, s (2001) realizó un diagnóstico organizacional en el Instituto Nacional de la Vivienda para precisar y/o detectar los problemas que aquejan a los integrantes de este Instituto y poder planear soluciones que contribuirán al bienestar de la organización. El estudio se aplicó a 516 empleados del Instituto y se concluyó que el personal tenía un descontento generalizado, el Instituto no contaba con un plan de inducción que motivara al funcionario con respecto a las metas, programas y funcionamientos del Instituto, las comunicaciones eran deficientes, los sueldos no eran aceptables y no existía una planificación y coordinación de las actividades laborales del Instituto.

Por otro lado Chiavenato (2009) menciona que la cultura organizacional tiene seis características principales:

- a) **Regularidad de los comportamientos observados**, las interacciones entre los participantes de la organización se basan en un lenguaje común, términos propios, rituales relacionados con la conducta y las diferencias.
- b) **Normas**, guías o pautas de comportamiento, vinculadas con políticas, reglamentos y lineamientos de cómo hacer las cosas.
- c) **Valores dominantes**, son los principios básicos de la organización, bajo los cuales se comportarán sus miembros.
- d) **Filosofía**, las políticas o forma de vida de la organización, regirá el trato que recibirán los empleados y clientes.
- e) **Reglas**, se refiere al establecimiento de pautas para el comportamiento de las personas dentro de la organización, las mismas que deben ser aceptadas y compartidas por todos.
- f) **Clima organizacional**, ambiente generado por las emociones de los participantes de la organización, involucrando tanto la parte física como la emocional.

1.7. FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Según Ritter (2012) la cultura organizacional tiene cuatro funciones básicas:

1. **La identificación**, responde a la pregunta de ¿Quiénes somos?; es decir, que permite identificar una organización de otra. Al igual que la personalidad de los individuos, la cultura tiene un componente característico, que le da una personalidad propia.
2. **La integración**, se refiere a la forma como es compartida la cultura, mediante los supuestos básicos. Es un vínculo interno de la organización.
3. **La coordinación**, por medio de la cultura se puede aplicar de forma consensuada las normas, reglamentos, valores, etc., para el desarrollo de las actividades empresariales. Esta función genera la delegación y forma de toma de decisiones,

comportamiento organizacional y visión hacia los objetivos organizacionales. Resumida en una palabra: cultura igual guía.

4. **La motivación**, por medio de esta función la cultura motiva a los empleados a trabajar por un fin común, a compartir los valores, creencias y normas como formas legítimas de la organización, obteniendo como resultado el éxito o fracaso de la misma.

En este sentido, Molocho, N. (2010) en su investigación “Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL-01”, menciona que el principio de coordinación, es uno de los más importantes, ya sustenta el hecho de que la organización busca alcanzar para integrar un proceso, mediante el cual se armonicen adecuadamente los esfuerzos o interacciones de las personas, grupos y entidades.

Bajo este principio se establecen y unifican los criterios a fin de que puedan contribuir al logro de los objetivos establecidos. Uno de los medios eficaces para lograr la coordinación es mantener informados a los miembros del grupo sobre los fines de la organización, promoviendo el intercambio de ideas, sugerencias y opiniones mediante una adecuada comunicación. Por otra parte, Robbins & Judge (2013) señalan que la cultura organizacional desempeña varias funciones, que se detallan a continuación:

- a) Construye un factor distintivo entre las organizaciones.
- b) Transmite una sensación de identidad a los miembros de la organización.
- c) Facilita la generación de un compromiso común, y no en intereses personales.
- d) Eleva la estabilidad del sistema social.
- e) Ofrece una guía de lo que se debe hacer y cómo hacer.
- f) Proporciona un mecanismo de sentido y control para la organización, lo cual guía y forma el comportamiento de los miembros.

1.8. TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Chiavenato (2009), considera que los cuatro perfiles organizacionales desarrollados por Likert son importantes y sobre los cuales se puede tipificar a la cultura organizacional. Likert se basó en cuatro variables (proceso de decisión, sistema de comunicaciones,

relaciones interpersonales y sistema de recompensas y sanciones) para diferenciar a cada uno de los perfiles organizacionales.

1. **Autoritario coercitivo**, en este sistema se controla de forma rígida todo lo que sucede dentro de la organización. Las decisiones son exclusivas del alto nivel. La comunicación es vertical; es decir, las órdenes se realizan de arriba hacia abajo. En este sistema evitan a toda costa las relaciones interpersonales. Además hace uso de las sanciones y normas disciplinarias para que las personas hagan lo que deben hacer.
2. **Autoritario benevolente**, liderazgo, menos rígido y trata de usar tecnología moderna y mano de obra especializada. Las decisiones más importante de la organización la toma la cúpula, hay cierta delegación en las de poca relevancia y rutinarias. Su estilo comunicativo es vertical, pero cuando considera necesario puede obtener información de los niveles bajos. Admite que la gente se relacione y existe el surgimiento de una organización informal primitiva. Su sistema de recompensa se basa en las sanciones y en medidas disciplinarias menos rígidas, y proporciona algunas recompensas materiales y salariales.
3. **Consultivo**, las personas tienen inclinación hacia el lado participativo, en cierta medida se aleja y rechaza la injusticia y el despotismo. Para el proceso de toma de decisiones específicas se delega y, luego se someten a aprobación; además, consideran importante la opinión de los demás para definir las políticas y pautas de comportamiento organizacional. La relación interpersonal es mejor, existe un alto grado de confianza entre las personas. El ambiente se presta para la formación de organizaciones informales más estables. Se basa en un sistema de recompensas materiales y simbólicas, y únicamente hay sanciones y castigos eventuales (casos extremos).
4. **Participativo**, prevalece la democracia, su personal es altamente especializado y capacitado. Las decisiones que se toman en la organización son delegadas, únicamente en caso de situaciones emergentes. Las decisiones son tomadas por los niveles altos de la organización. Su comunicación es fluida entre todos los niveles de las organizaciones, usan sistemas de información para la misma. El fomento de las relaciones interpersonales es básico mediante el uso de equipos y grupos espontáneos. Las recompensas simbólicas y sociales son las primordiales. Casi

nunca hay sanciones y cuando las hay, el castigo lo deciden los equipos involucrados.

1.8.1. Culturas conservadoras y culturas adaptables

Las culturas conservadoras, son aquellas en donde los administradores o líderes se comportan de manera política y autocrática de forma aislada; es decir, adoptan y mantienen ideas, valores, costumbres, tradiciones y estrategias que no cambian con el tiempo, a pesar de que el entorno haya cambiado y siga cambiando. Su característica principal es su perfil autoritario coercitivo (Chiavenato, 2009).

Por el contrario las culturas adaptativas prestan atención a detalles, otros aspectos que afectan a la organización y empiezan a cambiar, adoptan un modelo adhocrático consultivo. Son adaptables a los cambios y son flexibles. Sin embargo, las organizaciones con este tipo de cultura deben tener algún grado de estabilidad para lograr el éxito.

Para garantizar el éxito es importante que las organizaciones sean flexibles ante los cambios del entorno (modernización y actualización), pero también deben poseer estabilidad (identidad propia).

1.8.2. Culturas tradicionales y culturas participativas

Las organizaciones que mantienen una cultura tradicional se asemeja a las conservadoras, por su fundamento en el modelo autocrático. No toman riesgos por temor a perder, su sistema de remuneración se sustenta en la antigüedad de los trabajadores. Por otro lado, las organizaciones con culturas participativas se basan en un estilo flexible y participativo, se asemeja a la cultura adaptativa, en donde se fomenta la innovación, se está dispuesto a asumir riesgos y su sistema de remuneración se basa en el desempeño de las personas. (Chiavenato, 2009).

1.8.3. Culturas fuertes vs culturas débiles

Robbins (2013) en su obra Comportamiento Organizacional menciona las culturas fuertes son aquellas en donde los valores fundamentales están profundamente arraigados, claramente definidos, ampliamente difundidos, que se aceptan y que se comparten extensivamente, influyendo sobre las personas. Cuantos más miembros acepten los valores fundamentales de la organización y mayor sea su adhesión a ellos, más fuerte será la cultura.

En este sentido Ritter (2012) menciona que un indicador de la cultura fuerte es la poca rotación de personal, puesto que están de acuerdo en un gran porcentaje sobre lo que la organización es y hacia dónde va; se fomenta la cohesión, la lealtad y el compromiso, lo que a la vez, reduce el abandono del puesto de trabajo, ya que quien labora en una organización de la cual se siente orgulloso y miembro activo, difícilmente renunciaría.

Por el contrario, en una cultura débil hay heterogeneidad de comportamientos compartidos, en donde los integrantes de la organización no perciben el apoyo de la misma, se sienten aislados, no motivados y por tanto hay un gran número de abandonos de los puestos de trabajo, y finalmente desempeño poco eficaz.

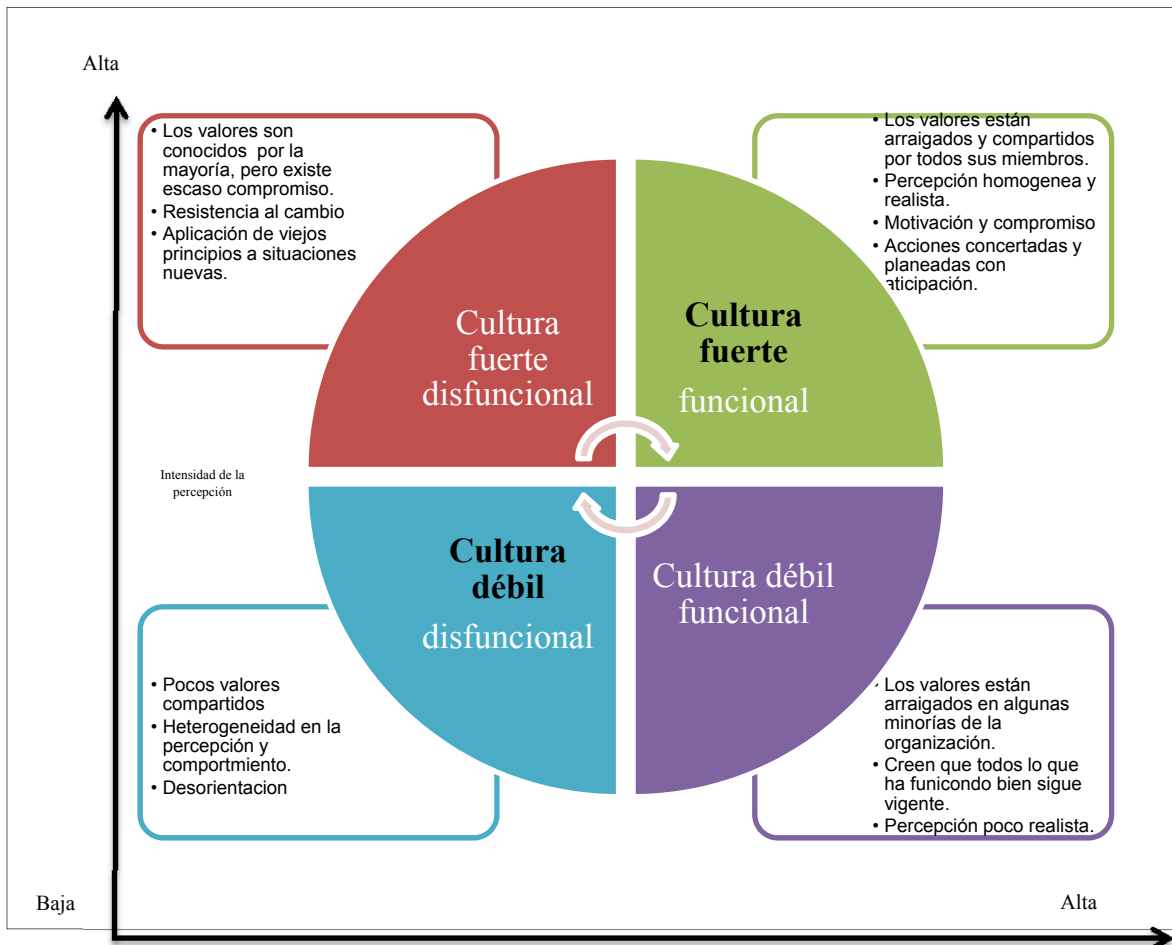


Figura 1. Culturas fuertes y débiles.

Fuente: Elaboración propia basada en Andrade H., ensayo El Papel de la Cultura y la Comunicación en las Crisis Organizacionales.

1.9. SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL

A medida que nuevos miembros se incorporan a las organizaciones deben adaptarse a la cultura existente y aprender la forma en que se hacen las cosas; para ello, las organizaciones usan la socialización organizacional, no importa qué tan bueno haya sido el reclutamiento y la selección de personal, todos los nuevos integrantes necesitarán ayuda para su aclimatación.

La socialización es el proceso que vincula a los nuevos empleados con la empresa y según Robbins & Judge. (2013) consta de tres etapas: Antes del ingreso, encuentro y metamorfosis (figura 2), lo cual implica un efecto directo en la productividad laboral, compromiso con los objetivos y su decisión de permanecer en ella (rotación).

En la etapa antes del ingreso se reconoce que cada persona llega a la organización con sus propios valores, actitudes y expectativas de su nuevo trabajo, su aprendizaje previo a su incorporación a la organización; estas variables deben ser aprovechadas antes de la contratación, específicamente en la selección, en esta se debe informar a los candidatos todo lo que es la organización y tratar de visualizar al candidato como próximo miembro de la organización.

Seguido por la etapa de encuentro, en donde el nuevo miembro de la organización se enfrenta frente a las expectativas de su puesto de trabajo, sus compañeros, su jefe. Si sus expectativas coinciden con la realidad de la empresa, esta etapa funciona como reafirmadora de las percepciones previas. Pero a menudo sucede lo contrario, lo cual puede dar paso a su renuncia. Luego del encuentro el nuevo empleado pasa por la etapa de metamorfosis, en donde gradualmente el nuevo integrante va asimilando y familiarizándose con la organización, va transformando sus valores, creencias y actitudes hacia la nueva cultura.

Se producirán cambios relativamente permanentes para él; esta etapa da su inicio cuando las personas entienden que se deben desarrollar nuevas habilidades y destrezas, aprender sus nuevas funciones e identificarse con la empresa, y finaliza al momento que el individuo se siente cómodo en su lugar de trabajo y con las actividades encomendadas, como resultado su buen desempeño laboral. Un beneficio del proceso de socialización es que minimiza la posibilidad de que nuevos trabajadores que no están adaptados a la cultura puedan afectar las ideas y costumbres actuales.

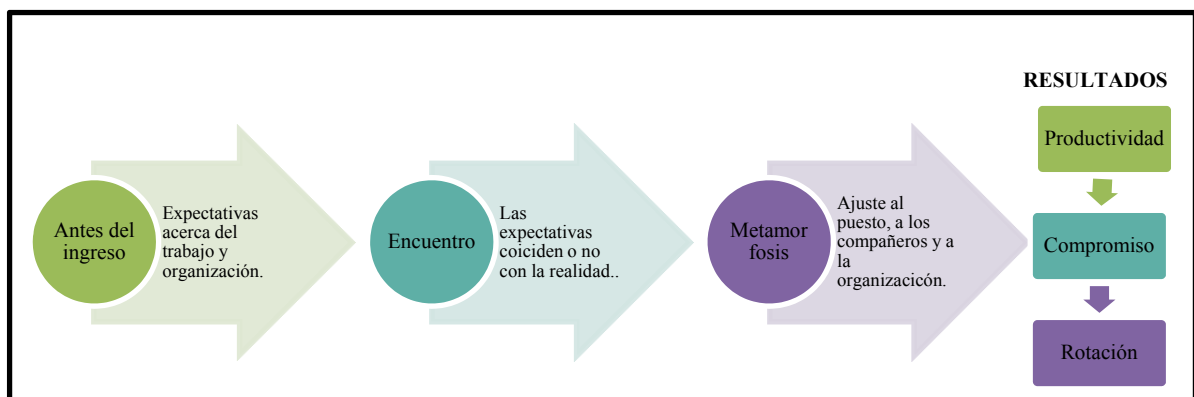


Figura 2. Proceso de socialización.

Fuente: Creación propia basada en Robbins & Judge (2013)

1.10. ¿CÓMO APRENDEN LA CULTURA ORGANIZACIONAL LOS EMPLEADOS?

De acuerdo a Robbins & Judge (2013) La cultura es aprendida o transmitida a sus empleados por medio de historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje.

Historias: Son relatos, leyendas sobre eventos o personas importantes, fundadores, rupturas de reglas, éxitos, errores del pasado, que circulan en las organizaciones. Estas historias ligan el presente con el pasado; otorgando explicaciones y justificando a las prácticas actuales.

Rituales: Son sucesiones repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización. Recalcan los objetivos organizacionales. Conocer qué personas son clave y de quién se puede prescindir. Uno de los beneficios es la motivación y expectativas conductuales.

Símbolos materiales: Es cualquier cosa visible que se utiliza para representar un valor o algo que la empresa considera especial. Transmiten a los empleados quién es importante, el grado de igualdad deseado por parte de la alta gerencia, el tipo de comportamiento adecuado y qué se espera de ellos.

Lenguaje: Son sonidos vocales, signos escritos, términos particulares o propios de la organización que se usan para transferir significados especiales. El lenguaje permite la identificación y unificación de los miembros con una cultura. Buscando su aceptación y preservación.

1.11. PAPEL DE LOS ADMINISTRADORES LÍDERES COMO CREADORES DE CULTURA

Una de las contribuciones más relevantes por parte de los administradores, directivos, gerentes, ejecutivos o líderes, es la creación de una cultura particular dentro de la organización. Esta es una creación directa e indirecta, a raíz de la energía que despliegan, al liderar, con su accionar refuerzan valores fundamentales, al hacer frente a posibles y

repetidos fracasos para poner en marcha a la organización y para llevarla al éxito. Considerando que en todas las organizaciones existe el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos a fin de conseguir objetivos. Chiavenato, I., (2004, pág. 10).

En la actualidad a más de planificar, organizar, dirigir y controlar tiene la labor de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo y haciendo uso de los recursos disponibles se alcancen con eficiencia las metas seleccionadas. Para conseguirlo los administradores, directivos, gerentes, ejecutivos o líderes instituyen el cerebro de la organización; en sus diferentes niveles, estratégico, táctico u operativo, tiene la responsabilidad casi total de lo que pueda pasar o no en la misma.

La cultura se puede generar con el carisma y compromiso del líder, al ser el modelo a seguir, contagia a sus seguidores de lograr la misión y los objetivos planteados. El líder juega un papel importante como creador de la cultura, se convierten en las células de la organización; si bien es cierto cada uno de los integrantes tiene su propia mini-misión de crecimiento, de carrera, y si el liderazgo es bien canalizado estas mini misiones se convertirán en la gran misión empresarial.

Para llegar a esto, el líder crea una cultura particular-organizativa; lo que engloba aspectos claves como: adaptabilidad, capacitación, constancia, pertenencia y participación, con el ánimo de que las personas hagan de mejor manera sus tareas; y mediante la motivación saca lo mejor de ellos para que quieran hacer las cosas, enfocados al logro de sus objetivos propios y al común organizacional.

Transformar el ideal del líder en el ideal de los trabajadores, es alentar a que los empleados se identifiquen con la organización; que tengan “ganas” y “compromiso” de hacer las cosas de la mejor manera; y así alcanzar la misión compartida por todos. Por lo expuesto anteriormente, el papel que juegan los administradores líderes es muy valioso, ya que no solo puede crear una cultura positiva en pro de la organización, sino que también pueden crear una cultura “neurótica”; es decir, la formación de grupos conflictivos y de ejemplos desiguales de buenas y malos comportamientos en el trabajo.

1.12. VISIÓN, MISIÓN Y VALORES ORGANIZACIONALES

Dentro de la organización estos tres elementos son fundamentales y están íntimamente relacionados; establecen lo que va a ser la organización, hacia donde se quiere dirigir y cómo se logrará.

1.12.1. Visión

Hernández, S. & Pulido, A. (2011) “resaltan que la visión es el conjunto de ideas rectoras y rutas del futuro de la organización” (p. 177). Por otro lado Enrique, A., Madroñero, G., Morales, F., & Soler, P. (2008) mencionan que “la visión es una declaración filosófica y resumida de lo que se pretende conseguir y la cual tiene como finalidad inspirar y motivar a quienes son parte de la empresa” (p. 93).

La visión es el ADN de la organización, es la parte estratégica de la misma. Para Peter Druker, la visión dota los cimientos para desarrollar una amplia declaración de la misión. Por lo tanto, la visión el elemento que mayor motivación e inspiración genera en el ser humano, a la vez que responde a las preguntas del futuro ¿A dónde queremos llegar? o ¿Dónde queremos estar?, partiendo de las preguntas del presente: ¿Dónde Estamos?, ¿Hacia dónde quiero ir?, ¿Qué quiero ser?, y ¿Qué queremos?

1.12.1.1. Visión PUCE SD

Formador, desde el Evangelio, de personas con un profundo sentido ético y profesional.

Una Sede universitaria sólida y posicionada en la Provincia.

Promotora del desarrollo económico-social y cultural de la Provincia.

1.12.2. Misión

De acuerdo a Caldas, M., Carrión & Heras, J. (2014) la misión es la razón de existir de una empresa., es transformar el sueño en la razón de ser de la organización; dicho de otra forma es el punto de partida, es el propósito, es el objetivo central. La misión constituye su identidad y su personalidad. Esta debe ser conocida por todos los miembros de la

institución, puesto que es la filosofía de la misma y que se mantiene con el pasar de los años. Responde a preguntas: ¿Qué tengo que hacer todos los días para concretar la perspectiva de futuro? ¿Para qué y por qué existimos como organización?

1.12.2.1.Misión PUCE SD

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Santo Domingo (PUCE SD), es una sede universitaria integrante del SINAPUCE, que desarrolla el conocimiento con apertura, veracidad, rigurosidad y sentido crítico, en sus diferentes expresiones y disciplinas, desde la vivencia de la fe católica como auténtica comunidad caracterizada por los más altos valores para promover la formación integral de la persona y una sociedad plenamente humana.

1.12.3. Valores organizacionales

Los valores organizacionales o institucionales son los principios que regulan la gestión de la organización, son aprendizajes relativamente estables en el tiempo y que dan soporte a la filosofía y cultura organizacional. Además orientan el comportamiento de sus integrantes son la base de las actitudes, motivaciones y expectativas, basados en las siguientes preguntas ¿En qué creemos? Y ¿Cómo somos?

1.12.3.1.Valores institucionales

Caldas, M., Carrión & Heras, J. (2014) expresan que los valores “son los principios asumidos y desarrollados por todos los integrantes de la empresa” (p.33). Además “en toda organización, el trabajo debe implicar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones. Debe ser reflejo de una vida agradable, llena de valores y principio...” (Phegan, 1998, citado por Valverde, A & Valverde, S. 2001). La vida agradable y el grado de compromiso, sólo puede ser logrado a través de una efectiva proyección cultural de la organización hacia sus empleados y, por ende, determinará el clima organizacional en el que se logrará la misión de la institución.

Valores de la PUCE SD, presentada en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (2011-2014).

- Sentido de pertenencia
- Actitud dialogal
- Sentido de servicio
- Responsabilidad
- Rigurosidad académica y administrativa
- Honor

1.13. OBJETIVOS Y LEGISLACIÓN

1.13.1. Objetivos institucionales

Para Delgado, H. (2011), los objetivos organizacionales son los fines que la organización se propone para alcanzarlos. Sin embargo para Hernández, S. & Pulido, A. (2011) los objetivos de una organización por lo general son la estrategia, son a largo plazo, y además son búsquedas permanentes. A continuación se presentan los objetivos de la PUCE SD, descritos en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (2011-2014).

1. Fortalecer la vivencia de los valores del evangelio.
2. Capacitar a la comunidad universitaria en competencias específicas.
3. Establecer normativas y procedimientos que regulen y garanticen la efectividad en la gestión administrativa y académica.
4. Actualizar tecnológicamente las herramientas de gestión académica y administrativa.
5. Implementar una infraestructura especializada para el mejoramiento de la gestión, docencia e investigación en la Sede.
6. Desarrollar actividades que fortalezcan la vinculación con la colectividad.
7. Establecer acciones que fomenten la actividad académica y científica de la Sede, de acuerdo a estándares internacionales.

1.13.2. Procedimientos, procesos, normas y legislación en las organizaciones

Procedimientos: Las normas ISO 9000:2000, señalan que un procedimiento es “forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso” (p. 13). Por otro lado, Anzola, S. (2010) dice que el procedimiento es una secuencia de actividades relacionadas entre sí, y en el cual se considera un orden cronológico, tiempo, esfuerzo y costo. En otras palabras, es la forma como se van a efectuar las actividades que la empresa realiza. Adicionalmente, para Koontz et al. (2012) los procedimientos son planes en los que está establecido los métodos en que debe actuar los miembros de la organización. Actualmente en la Sede Universitaria existen varios procedimientos y lineamientos de actividades que son desarrollados por diferentes departamentos.

En el trabajo de investigación realizado por Ruíz, Yomaira (2012) menciona que pueden presentarse obstáculos entre los departamentos, debido a que los procedimientos se encuentran únicamente plasmados en medios magnéticos o que las actividades se realizan empíricamente. Así mismo manifiesta que al no existir segregación de funciones para cubrir con las actividades, se forman problemas en las actividades. En el mismo sentido Balarezo, Byron (2014) en su estudio expresa que la distribución de funciones afecta directamente sobre el trabajo en equipo y además el clima organizacional podría afectar.

Normativas: Las normativas y legislación de la PUCE SD, para conocimiento y acceso fácil se encuentran en el portal web de la institución. Según Hitt, M. (2006) las normas son estándares que comparte un grupo o equipo de trabajo, y que regulan la conducta de los miembros de la organización. Por otra parte, López, J. (2005) menciona que Ross, A. (2000) describe a las normas “en general como esquemas de interpretación o contenidos ideales que dotan de sentido a ciertas acciones humanas” (p.127) y estas acciones residen en el cumplimiento de los trabajadores o a quienes les atañen las normativas.

2. LIDERAZGO

2.1. DEFINICIÓN DE LIDERAZGO

“Liderazgo es influencia”. Debe existir influencia para que exista liderazgo.

Robbins, 1996, citado por Sánchez et al. (2011) afirma: “Se define el liderazgo como el proceso en el cual un individuo (el líder) influye en el comportamiento de otros (seguidores) con el propósito de lograr objetivos o metas comunes”. El liderazgo ayuda a desarrollar ideas, tomar riesgos y a motivar a la gente. Los líderes efectivos proporcionan cierto grado de confianza en los empleados. Sin embargo no todos los líderes son gerentes o administradores, ni todos los gerentes son líderes.

En las sociedades modernas, las organizaciones necesitan un liderazgo sólido, que desafíen y transformen el estatus quo, que sean visionarios, que inspiren, que motiven y canalicen las inconformidades, que se preocupen por la capacitación y desarrollo de carrera de sus seguidores para cumplir con la misión y visión organizacional. Según Covey (1997), el líder debe tener las siguientes características:

- a) Son pioneros por naturaleza.
- b) Se atreven a salir de lo convencional.
- c) Buscan nuevas formas de hacer las cosas.
- d) Toman decisiones difíciles.
- e) Buscan oportunidades.
- f) Están comprometidos con el reto de incrementar valor a la organización a la que sirven.
- g) Tienen vocación por el servicio.

- h) Crean en los demás.
- i) Dirigen sus vidas de forma equilibrada.

A continuación, algunas definiciones citadas por Ramos (2009) en su obra Liderazgo y conducción de equipos:

Mr. Tad Mck: “Los verdaderos líderes pueden tomar decisiones consistentes con un sistema de valores expresado y no se desvían cuando piensan limitadamente o se basan en lo que la decisión puede producir para ellos, personal o políticamente”.

Goleman Boyatzis y McKee: “El líder es –siempre ha sido, en todo momento y lugar –la persona a quien los demás recurren en busca de convicción y claridad necesaria para hacer frente a una amenaza, superar un reto o llevar a cabo una tarea. En este sentido, el líder es la persona que mejor sabe encauzar las emociones de un determinado grupo”.

Los líderes deben saber la mejor manera de comunicar la visión, de transmitir su significado y lo que se pretende hacer para conseguirlo. Por tanto, el liderazgo según Pirela de Faría (2010).

Cumple con el proceso mediante el cual un individuo influye sobre la conducta de los demás con el fin de lograr un objetivo, y para ello debe tener unos valores y características, así como realizar una serie de tareas como las que se mencionan a continuación: tener una visión que inspire, aplicar los medios para alcanzar esa visión, estructurar las situaciones grupales, manejar las relaciones interpersonales, la comunicación, el modelaje, la congruencia entre lo que dice y lo que hace, capacidad para tomar decisiones, resolver problemas, manejar los conflictos, delegar, empoderizar, iniciar y mantener cambios en la organización, realizar tareas desafiantes, perseverar, desarrollar a los seguidores, asumir la responsabilidad, ser proactivos y creativos, entre otros. (p.489).

El liderazgo y la cultura son dos caras de una misma moneda, desde la cultura organizacional se manifiestan los conocimientos administrativos modernos necesarios para garantizar resultados, competitividad, productividad y sobre todo, un buen clima organizacional que garantice y favorezca al éxito de la empresa.

2.2. ESTILOS DE LIDERAZGO

A lo largo de los años se ha realizado investigaciones acerca del comportamiento de las personas y de los líderes, buscando respuestas sobre la naturaleza del liderazgo, centrándose en las diferencias que los líderes eficaces e ineficaces presentan, cómo planifican, organizan, dirigen y controlan, cómo es su delegación, su desempeño y cómo sus acciones se transmiten a sus seguidores. De manera general se presentan los estilos tradicionales:

1. Investigaciones de la Universidad de Iowa

- a. Líder autocrático (hincapié en el líder).
- b. Líder liberal (hincapié en los subordinados).
- c. Líder democrático (hincapié en el líder y en los subordinados).

2. Investigaciones realizadas en la Universidad de Michigan

- d. Liderazgo centrado en el empleado.
- e. Liderazgo centrado en la producción.

3. Investigaciones de la Universidad de Ohio

4. Modelo de Fiedler

- f. Relaciones entre el líder y los miembros.
- g. Estructura de las tareas.
- h. Poder de posición del líder.

5. Modelo de la Ruta-Meta de House.

- i. Líder directivo.
- j. Líder solidario.
- k. Líder participativo.
- l. Líder orientado a los logros.

6. Modelo participativo de Vroom y Jago

- m. Autoritario I (autocrático)
- n. Autoritario II
- o. Consultivo I
- p. Consultivo II
- q. Grupo II (participativo).

2.3. ENFOQUES CONTEMPORÁNEOS DE LIDERAZGO

En la investigación realizada por Goleman, (2011) destaca que han surgido nuevas tendencias que pretenden introducir a nuevos estilos de liderazgo eficaz. También señala que los líderes no usan un solo estilo sino varios. Goleman describe seis estilos de liderazgo: coercitivo, directivo, afiliativo, democrático, marcapauta y coaching.

2.3.1. Estilo coercitivo

Este estilo exige el cumplimiento inmediato de las tareas y puede funcionar en situaciones extremas; sin embargo, debe ser usado con absoluta cautela. Goleman, (2011) además, expresa que este estilo es el menos efectivo en la mayoría de las situaciones y que afecta al clima de la organización. De igual manera, la toma de decisiones extremas provoca que las nuevas ideas nunca salgan a la luz, provocando que la flexibilidad existente sea afectada. Al mismo tiempo, perjudica la motivación de las personas, quienes sienten que no se les respeta; a su vez, el sentido de responsabilidad desaparece: las personas se sienten incapaces de actuar por su propia iniciativa, no se sienten "dueños" de su trabajo, y no perciben que su desempeño laboral depende de ellos mismos.

2.3.2. Estilo directivo u orientativo

En su investigación Goleman, (2011) expone que el liderazgo directivo es uno de los más efectivos, incidiendo en la cultura organizacional, aunque no para todas las situaciones. El líder orientativo, es un visionario; motiva a las personas haciéndoles comprender cómo su trabajo laboral encaja perfectamente con la visión de la organización. Adicionalmente, denota los líderes directivos maximizan el compromiso hacia los objetivos, y la estrategia efectiva de la organización. Los líderes directivos establecen un curso de acción para la organización y otorgan a su gente la libertad para innovar, experimentar, y asumir riesgos calculados en la visión.

2.3.3. Estilo afiliativo

De acuerdo a Goleman, (2011) el estilo afiliativo crea armonía y constituye lazos emocionales entre las personas, resaltando que "las personas son lo primero", generando de esta manera lealtad de los empleados. Este estilo tiene un efecto muy positivo sobre la comunicación, la flexibilidad y las relaciones interpersonales. Los líderes afiliativos ofrecen un feedback a las personas, lo que da como resultado una motivación progresiva, permitiendo que los hábitos de innovación, y toma de riesgos se desarrollen a completamente.

Adicionalmente, los líderes afiliativos son conocidos como maestros en el arte de cultivar el sentido de pertinencia, además de dar al personal la libertad exclusiva de hacer su trabajo diario de la forma que a cada uno le parece más efectiva. Finalmente este estilo de liderazgo debe emplearse particularmente cuando se está buscando generar armonía, levantar la motivación, mejorar la comunicación o reparar la confianza en la organización.

2.3.4. Estilo democrático

Según Goleman, (2011) afirma el líder democrático crea acuerdos mediante la participación, se toma el tiempo escuchando las ideas y el apoyo de las personas, fomenta la confianza, el respeto y el compromiso de su equipo. El líder participativo incrementa notablemente la flexibilidad y la responsabilidad. Al escuchar las preocupaciones de los empleados, el líder democrático aprende lo que hay que hacer para mantener vigente la moral alta. Asimismo, las personas que trabajan en su entorno participativo tienden a ser muy realistas, acerca de qué pueden y no pueden hacer.

Goleman manifiesta que a pesar de todo, el estilo democrático tiene sus desventajas: en las reuniones interminables en donde se debaten ideas sin llegar a un consenso, y el único resultado visible es la fijación de fechas de más reuniones. Algunos líderes democráticos utilizan este estilo para evitar hasta donde sea posible la forma de decisiones cruciales y puede incluso causar conflictos. Finalmente, menciona que este estilo es útil cuando un líder está inseguro de cuál sería su mejor decisión, y la dirección a seguir, por lo que necesita nuevas ideas y la guía de empleados hábiles.

2.3.5. Estilo marcapauta o ejemplar

En su investigación Goleman expresa que este líder marcapauta espera excelencia y autonomía en el desempeño, la base de este enfoque es que el líder establece estándares de desempeño laboral extremadamente altos y los ejemplifica. El líder fija que todas las personas de su alrededor cumplan cabalmente lo que se debe hacer y si no rinden a la altura de las circunstancias, los reemplaza paulatinamente, con personas mucho más capaces. A primera vista, parece que tal planteamiento mejoraría los resultados, pero realmente no es así, de simple.

De hecho, este estilo, destruye el clima de trabajo de un equipo y no ofrece feedback. Muchos empleados se sienten abrumados por las exigencias imperiosas de excelencia del líder, y su motivación se baja. Los procedimientos de trabajo, pueden estar muy claras, para el líder, pero no las explica con claridad, sino que espera pacientemente que las personas sepan lo que deben hacer e incluso piensa que: "si te lo tengo que decir, no eres la persona adecuada para este trabajo". Al mismo tiempo, el personal siente que el líder no confía en ellos para hacer su trabajo libremente o que tomen iniciativas propias. Al usar este enfoque la flexibilidad y la responsabilidad desaparecen, y el trabajo se vuelve en una serie de tareas altamente focalizadas, y rutinarias que resultan aburridas para todos.

Aparte de esto, el compromiso de los trabajadores se evapora bajo porque las personas que conforman el equipo, no tienen la sensación de estar trabajando, para conseguir al final. Este estilo de liderazgo, puede funcionar para líderes de equipos compuestos por profesionales altamente competentes, capacitados y automotivados, como grupos de I+D, ya que necesitan pocas directivas y escasa coordinación. Sin embargo, como todos los estilos de liderazgo, el estilo marcapauta nunca debe ser utilizado en exclusividad.

2.3.6. Estilo coaching

En la investigación de Goleman (2011) se exterioriza que los líderes coaching desarrollan a las personas para el futuro, puesto que ayuda notablemente a los empleados corporativos a identificar sus puntos fuertes y débiles, y los encadena a sus aspiraciones profesionales y personales. De igual manera, incentiva a sus empleados a establecer objetivos claros, y a

largo plazo, mediante planes de acción para lo cual establece acuerdos con sus empleados corporativos con respeto a su rol y responsabilidades, y dan mucha orientación y a la vez "feedback". Los líderes coaching son los mejores delegando, dan a sus empleados corporativos, tareas desafiantes e incluso sabiendo que las tareas no se harán con rapidez. Es decir, estos líderes están dispuestos a afrontar el fracaso a corto plazo lo que conlleva a una experiencia de aprendizaje y duradero.

Por último, en la investigación se menciona que de los seis estilos, el coaching es el que se utiliza con menos frecuencia. Muchos líderes sostienen que no tenían tiempo en un mercado altamente exigente y competitivo para realizar una tarea tan lenta y tediosa como sería enseñar a la gente y ayudarles a crecer en su medio laboral. Sin embargo, quienes desconocen este estilo están lamentablemente perdiendo la oportunidad de aplicar una herramienta muy potente y efectiva; su impacto sobre el clima y el desempeño laboral es totalmente positivo.

2.4. OTROS ESTILOS CONTEMPORÁNEOS

2.4.1. Liderazgo transaccional

De acuerdo a Hellriegel & Slocum, Jr. (2009) el liderazgo transaccional implica únicamente una relación de *intercambio* entre el líder y los seguidores. El trabajo del líder es motivar y dirigir a sus seguidores para conseguir las metas u objetivos organizacionales; no va más allá de ello. Este modelo se enfoca en establecer estructuras claras, expectativas, metas de desempeño, retroalimentación y recompensas a sus subordinados; y éstos responden con su trabajo.

Estas dimensiones pueden resumirse en los componentes claves del liderazgo transaccional (figura 3). El líder transaccional busca que sus seguidores trabajen de manera óptima para alcanzar lo planificado, a un corto plazo, apoyándose de la organización y el control. Las características del liderazgo transaccional son:

- a) Trata de mantener la cultura existente, sus políticas y procedimientos.
- b) Hace hincapié en las metas detalladas a corto plazo.

- c) Sistema de recompensas extrínsecas (salario, incentivo financiero, prestaciones, etc.) según el desempeño.
- d) Tienden a no recompensar o ignorar las ideas que no se ajusten a los planes u objetivos de los administradores.
- e) En caso de un mal desempeño se puede ejercer una sanción.
- f) Guían iniciativas eficientes que conlleven a la reducción de costos y mejora de la productividad a corto plazo.
- g) Se enfocan en procesos administrativos básicos de controlar, organizar, dirigir y planear a corto plazo.
- h) La relación entre líder y subordinados es de intercambio, suele ser transitoria, y no se basa en vínculos afectivos.

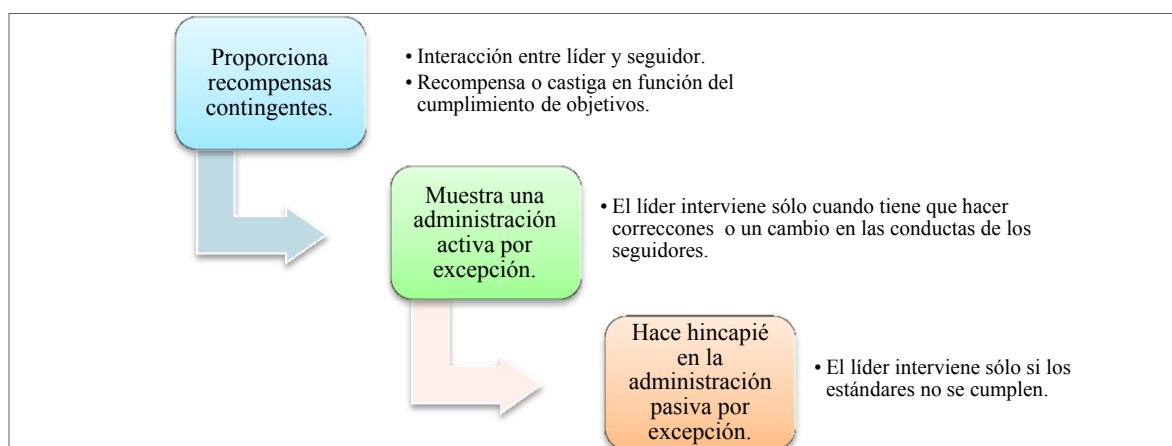


Figura 3. Componentes clave del liderazgo transaccional.

Fuente: Creación propia basado en Hellriegel & Slocum, Jr. (2009).

2.4.2. Liderazgo transformacional

Según Hellriegel & Slocum, Jr. (2009) el liderazgo transformacional se construye sobre el liderazgo transaccional, y promueve niveles mayores de esfuerzo y desempeño de los seguidores. El líder transformacional inspira a los seguidores para que trasciendan sus intereses personales, comprendan y adopten una nueva visión de posibilidades, pretenden provocar un cambio o transformar la forma en que opera la organización, el alentar al personal puede causar un efecto extraordinario sobre su desarrollo intelectual y personal, transformándolos en innovadores, creativos y arriesgados, de no conformarse únicamente

con cumplir las metas organizacionales. Las características del liderazgo transformacional son:

- a) Se centra más en las personas que en los resultados.
- b) Proporciona una visión, ganándose el respeto y la confianza.
- c) Se identifican como agentes de cambio.
- d) Están motivados por valores personales.
- e) Desarrollar a terceros para que se conviertan en buenos líderes, ya que cree en ellos.
- f) Son hábiles para manejar la ambigüedad, la complejidad y la incertidumbre.
- g) Alientan a sus seguidores a ser creativos.

Este estilo muestra algunos componentes claves:

Consideración individualizada	<ul style="list-style-type: none"> • Se ocupa de las necesidades de sus seguidores, actúa como coach, concede atención individual. • Dirige y asesora.
Estimulación intelectual	<ul style="list-style-type: none"> • Fomenta la inteligencia, asume el riesgo y soluciona problemas cuidadosamente. • Solicita ideas a sus seguidores.
Motivación inspiradora	<ul style="list-style-type: none"> • Fomenta altas expectativas para concentrar esfuerzos. • Expresa propósitos importantes en forma sencilla.
Influencia idealizada	<ul style="list-style-type: none"> • Proporciona una visión diferente inspira orgullo y confianza. • Motiva y dirige a los seguidores.

Figura 4. Componentes clave del liderazgo transformacional.

Fuente: Creación propia basado en Hellriegel & Slocum, Jr. (2009).

2.4.3. Liderazgo carismático

Acorde a Hellriegel & Slocum, Jr. (2009), el liderazgo carismático se basa en destacadas habilidades comunicativas que generan un efecto profundo y extraordinario en los seguidores. El líder carismático es capaz de crear entusiasmo, despertar confianza, lealtad y admiración en sus seguidores. Los seguidores se identifican con el líder y la misión organizacional, imitan los valores y comportamientos de su líder. Robert House (1976) considera que “los seguidores de los líderes carismáticos se identifican con éstos y su misión, muestran extrema lealtad y confianza hacia él, emulan sus valores y

comportamientos y su autoestima se deriva de su relación con el líder” (p. 207). Las características del liderazgo carismático son:

- a) Influye sobre las personas para asegurar un mayor desempeño.
- b) Es un buen motivador y visionario.
- c) Crea confianza y admiración.
- d) Se sacrifica por la empresa.
- e) Tiene buena capacidad de persuasión.
- f) Son capaces de cambiar la escala de valores, creencia y actitudes de sus seguidores.
- g) Están dispuestos a correr riesgos.
- h) Son sensibles a las necesidades de los seguidores.

Componentes claves

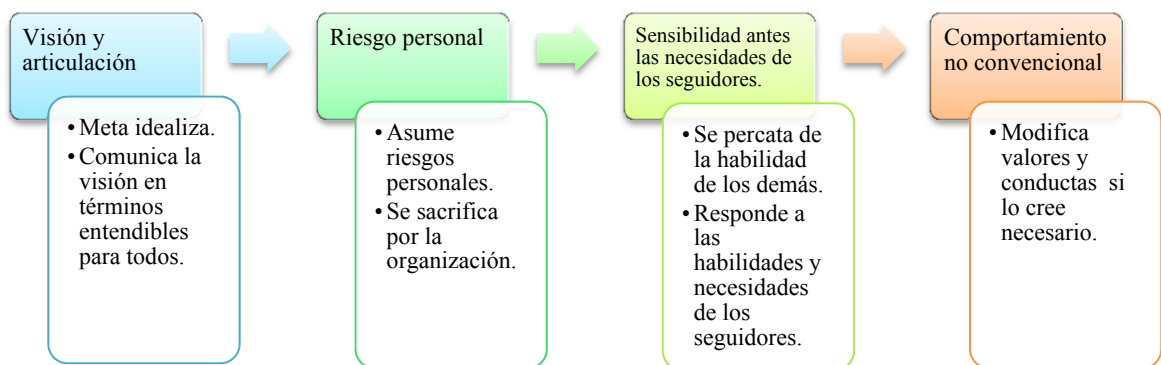


Figura 5. Componentes clave del liderazgo transformacional.

Fuente: Creación propia basado en Hellriegel & Slocum, Jr. (2009).

2.5. EL LÍDER COMO CONSTRUCTOR DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Como se menciona en el capítulo anterior, la cultura organizacional es importante para todos sus miembros; y para que una organización alcance éxito, un buen líder se debe preocupar por desarrollar una adecuada cultura organizacional, misma que se convertirá en el pilar fundamental de la organización, para cumplir con los objetivos organizacionales, para lograr una ventaja competitiva, y para adaptarse rápidamente a los cambios de este mundo globalizado y tan cambiante.

Las empresas en la actualidad son exitosas gracias a los gerentes o administradores líderes, a esos líderes visionarios y tomadores de decisiones riesgosas, que no dejan atrás sus valores éticos y que combinan fácilmente los objetivos organizacionales con la cultura existente. Por ello, mantener una cultura fuerte, una cultura clara y adaptable es una clave determinante del éxito

Siliceo, Casares & González (1999) manifiestan que; “Construir y mantener una cultura de trabajo eficaz, una cultura organizacional sana, es eliminar las barreras de la productividad por un lado, y la desconfianza y miedo por el otro” (p.130). En la actualidad las organizaciones están conscientes de que el éxito de las mismas se debe gracias a todos sus colaboradores, ya que aprovechan al máximo la participación, la experiencia, la integración, la creatividad, el empowerment, la intuición e inteligencia acumulada de cada uno de ellos.

Por tanto, dependerá de los líderes eficaces construir un ambiente sano y adecuado en la que todos los miembros de una organización se sientan cómodos y con ganas de hacer sus actividades para el logro de los objetivos personales y organizacionales. Los líderes pueden moldear la cultura y el comportamiento de sus seguidores con la finalidad de proyectar una misión, visión y valores alineados a la organización para la toma de decisiones y contribuir al cambio e innovación. Además, Siliceo et al (1999) la cultura se genera y transmite mediante un proceso humano, y estos procesos son:

- a) La comunicación e información.
- b) Integración y el trabajo en equipo.
- c) La delegación y el empowerment.
- d) La motivación y el reconocimiento.
- e) La creatividad e innovación.
- f) La capacitación y el desarrollo humano.
- g) La toma de decisiones.
- h) El liderazgo.

Además de los procesos señalados anteriormente Siliceo et al (1999) menciona que los líderes deben cumplir con otras actividades y retos primordiales:

- a) Crear una visión, compartirla y seguirla apasionadamente con todos los miembros de la organización.
- b) Definir la misión y el código de valores institucionales.
- c) Identificar, enriquecer y encauzar el capital intelectual y emocional de la organización.
- d) Ser agentes de cambio.
- e) Dar prioridad a la educación, capacitación y desarrollo de todo el personal.
- f) Crear y mantener procesos de mejora continua.
- g) Claridad de los objetivos, metas, responsabilidades y funciones de los trabajadores.
- h) Fortalecer el trabajo en equipo.
- i) Estar en contacto y diálogo personal y permanente con los seguidores.
- j) Promover un alto nivel de energía y orientación a resultados.

De acuerdo a Collins y Porras en su libro *Built to Last*, existen cuatro claves para que los líderes puedan construir una cultura sólida y sean exitosas:

1. Ser un constructor, no un tomador de tiempo (sistemas y culturas adaptables).
2. Observar posiciones antagónicas (continuidad, cambio, estabilidad, caos, etc.)
3. Conservar el núcleo y estimular el progreso (experiencia y aprendizaje).
4. Buscar alineación consistente (sincronización con la ideología central).

2.6. EL LIDERAZGO COMO INTEGRADOR DE LAS CULTURAS

Según Goleman, (2001) los líderes establecen estrategias, motivan, crean una misión, y construyen una cultura. De igual manera, menciona que su investigación realizada establece una visión entre liderazgo e inteligencia emocional, clima laboral y desempeño. La aplicación de este liderazgo integrador puede darse cuando los empleados llegan de organizaciones nuevas o de otras organizaciones, donde todo funciona diferente, o cuando hay fusiones o absorciones de una empresa por otra, en la cual es impredecible la integración cultural, por estas situaciones el líder opera como integrador de culturas, crean un ambiente o un espíritu organizacional en donde los miembros puedan trabajar de la mejor manera para conseguir las metas propuestas.

- a) Así mismo, para el socio director de Transform Action; Infer, Héctor (2011) ser un líder integrador de culturas se puede apoyar de las siguientes tareas: Construir confianza y cohesión interna, alineada a la misión y valores de la organización.
- b) Aprovechar las oportunidades de colaboración entre las áreas.
- c) Crear una cultura de franqueza, imparcialidad que la fortalece.
- d) Actuar con pasión, entusiasmo y creatividad.
- e) Actuar con integridad, ya que practican lo que predicán.
- f) Perciben los problemas y les dan la mejor solución.
- g) Convierten los retos en oportunidades de aprendizaje, cambio e innovación.

2.7. LIDERAZGO PARA LA PRODUCTIVIDAD, LA CALIDAD Y LA COMPETITIVIDAD

Si entendemos que el liderazgo es importante en las organizaciones para obtener resultados sostenibles a largo plazo, mediante el establecimiento de propósitos y orientación al personal, con la creación y mantenimiento de un ambiente interno en el que los miembros puedan llegar a involucrarse totalmente en la obtención de los objetivos organizacionales.

Para que las organizaciones tengan éxito y se adapten al mundo tan cambiante el líder debe saber y poder transformar la cultura organizacional dentro de una dinámica competitiva de esfuerzo, con calidad para una buena productividad (Siliceo et al. ,1999).

“La productividad tiene que ver con los resultados que se obtienen en un proceso o un sistema, por lo que incrementar la productividad es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos” (Gutiérrez, 2010, p.21). La productividad puede ser entendida como la valoración adecuada de los recursos empleados para transformarlos en ciertos resultados. Por consiguiente, la productividad requiere tanto de eficiencia como de eficacia. En general la productividad se mide por el cociente formado por los resultados logrados y los recursos empleados.

La competitividad significa una medida de satisfacción del consumidor en un mercado globalizado, siendo los principales parámetros de medición la calidad, el servicio, el precio, el diseño, la capacidad y oportunidad de satisfacer nuevas necesidades de clientes y

mercados” (Siliceo et al, 1999, p. 136). Es la capacidad de una organización para obtener un producto o servicio con mayor calidad que sus competidores. Para completar esta cadena se debe describir a la calidad, la cual está dada por las características que otorga el cliente, ya que el cliente aprueba o rechaza a un producto o servicio, lo califica como bueno o malo referente a la satisfacción del cliente. Mientras que, Juran (1990) afirma que la “calidad es que un producto sea adecuado para su uso. Así, la calidad consiste en ausencia de deficiencias en aquellas características que satisfacen al cliente”.

Por otra parte la American Society for Quality (ASQ) indica que la “Calidad es un término subjetivo para el que cada persona o sector tiene su propia definición. En un sentido técnico, la calidad puede tener dos significados: 1) son las características de un producto o de un servicio que influyen en su capacidad de satisfacer necesidades implícitas o específicas; 2) Es un producto o un servicio libre de deficiencias” Cabe indicar el concepto dado por las normas ISO 9000:2008, que definen a la calidad como “el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”. Los requisitos entendidos como una “necesidad o expectativa establecida, generalmente, implícita u obligatoria”.

Por tanto, el primer promotor de la productividad, la calidad y la competitividad es el líder, es el encargado de construir una cultura organizacional en donde el trabajo sea más equitativo, significativo y trascendente para todos los miembros de la organización, haciendo uso de su influencia, predicando con el ejemplo, al tener claramente lo que es productividad como fundamento de la competitividad organizacional. Sustentada a través de la lealtad, el compromiso, la creatividad, la satisfacción y motivación de su personal. Una cultura productiva, se fundamenta en valores consistentes, animados y guiados por su líder, el líder genera energía y espíritu productivo; éste último comprendido como un modelo educativo que crea y mantiene una cultura organizacional.

3. DESEMPEÑO LABORAL

3.1. DEFINICIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL

En la investigación realizada por Morocho (2012) referente a la Cultura Organizacional y Autopercepción del Desempeño Docente en las Instituciones Educativas. El desempeño laboral “es la conducta de una persona, ejecutando su trabajo, en términos de los resultados que produce y la satisfacción que logra haciéndolo” (p.16). Por otro lado, Milkovich & Boudreau (1994) mencionan que, en el desempeño laboral existe una serie de características individuales, entre las cuales se pueden mencionar: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades; que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que afectan los resultados.

Sin embargo, Robbins & Judge (2013) manifiestan que el desempeño laboral está constituido por tres aspectos de conducta principales:

1. **Desempeño de la tarea.** Se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio, o a la realización de las tareas administrativas. Aquí se incluyen la mayoría de las tareas en una descripción convencional de puestos.
2. **Civismo.** Se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás aunque esta no se solicite, respaldará los objetivos organizacionales, tratar a los compañeros con respeto, hacer sugerencias constructivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo.
3. **Falta de productividad.** Esto incluye las acciones que dañan de manera activa a la organización. Tales conductas incluye el robo, daños a la propiedad de la compañía, comportarse de forma agresiva con los compañeros y ausentarse con frecuencia. (p.555)

3.2. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Según Wether & Davis (2014) “La evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se mide el rendimiento global del empleado, dicho de otra manera, se mide su contribución total a la organización, factor que, en última instancia, determina su estancia en la empresa” (216). Así mismo, para Lacalle G., Caldas M., & Carrión R. (2012) la evaluación de desempeño otorga una visión de cómo los trabajadores pueden llegar a desempeñar un puesto de trabajo.

Por otra parte, para Rojas M., Correa A., & Gutiérrez F. (2012) la evaluación de desempeño es el resultado del *talento* de los empleados, ya que las organizaciones llevan a cabo revisiones periódicas y constantes de las tareas, los defectos y deficiencias de los trabajadores. Además, alude que la evaluación del desempeño es un proceso clave en las organizaciones, ya que permite resolver problemas de desempeño, sirve para definir y desarrollar una política de Talento Humano acorde a las necesidades de la organización, y por ende mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida de las organizaciones. No obstante para Mondy (2012) la evaluación de desempeño “no es un fin en sí misma, sino más bien es el medio para provocar un efecto en el desempeño” (p.239).

Espinoza, O. & Gonzalez L. (2010), indica que la evaluación de desempeño es retroalimentar al docente y a las distintas instancias involucradas en el proceso de enseñanza-aprendizaje con el fin de generar un mejoramiento continuo de la docencia para lo cual se focaliza, fundamentalmente, en los procesos y en el funcionamiento de las estructuras organizacionales que permiten desarrollar una docencia de mayor calidad.

3.3. BREVE RESEÑA HISTÓRICA DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

En la obra el Capital Humano de las Organizaciones de Chiavenato (2011), la evaluación de desempeño no es realmente nueva, ni los sistemas de evaluación. Desde la Edad Media los jesuitas utilizaban un sistema combinado, la Compañía de Jesús, fundada por Ignacio de Loyola, realizaba informes y notas de la actividades y el potencial de cada jesuita que predicaba por el mundo, viajando mediante navíos. Tiempo después aproximadamente por 1842, el servicio de Estados Unidos instituyó un sistema de informes anuales para evaluar

el desempeño de sus empleados. Para 1880 el ejército estadounidense adoptó este sistema, mediante los informes que remitían los jefes, se valoraba los méritos de sus oficiales durante un periodo determinado. Poco a poco dicha evaluación se convirtió en un proceso sistemático.

En 1918 General Motors planteó un nuevo sistema para evaluar a sus ejecutivos. Durante la Segunda Guerra Mundial un comité de expertos se encargó de idear un sistema: “selección forzosa” la cual dio buenos resultados. Para el siglo XX, la escuela de administración científica y luego la mecanicista propone sistemas con el propósito de mejorar y aumentar la productividad; pero el logro fue únicamente del rendimiento de las máquinas y no se obtuvo la eficiencia total de la organización, los empleados únicamente se motivaban por un objetivo económico o salarial.

Al cabo de un tiempo, los administradores e interesados en el tema se dieron cuenta que podían resolver los problemas relacionados con la maquinaria, pero no alcanzaron un cambio en las personas. Con la aparición de la escuela de relaciones humanas, se cambió la visión de la eficiencia; es decir, no enfocarse únicamente en las máquinas, sino más bien en las personas como el interés principal de las organizaciones.

Todas estas teorías llevaron a pensar y proponer nuevas formas de mejorar el desempeño de los trabajadores, y no solo a usar la motivación como medio para alcanzarlo, estos estudios proporcionaron la importancia necesaria a las personas, y ser consideradas como agente dinámico para los demás recursos de la organización. Finalmente con el transcurso del tiempo no sólo era necesario hacer propuestas de mejora de desempeño, sino que surge la idea de cómo evaluarlo y orientarlo a los objetivos de la organización y a sus propios objetivos.

3.4. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Entre los objetivos de la evaluación de desempeño más destacados por Robbins & Judge (2013) están:

- a) Ayudar a la dirección a tomar decisiones referentes a Recursos Humanos sobre ascensos, transferencias y despidos.
- b) Descubrir las necesidades de capacitación y desarrollo, ya que determinan con precisión las habilidades y competencias de los trabajadores.
- c) Proporcionar retroalimentación a los trabajadores.

Por otro lado para Gestoso (2007) los objetivos de la evaluación de desempeño son:

- a) Mejorar la administración del personal.
- b) Proporcionar técnicas de gestión o validación.
- c) Identificar el potencial de los trabajadores.
- d) Desarrollo de la gestión.
- e) Promover el desarrollo de carrera y motivación.

3.5. BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La evaluación de desempeño no es un fin en sí misma, más bien es una herramienta para mejorar el potencial humano de las organizaciones. Por tanto, los beneficios de la evaluación de desempeño son variados. Para un mejor estudio pueden ser clasificados en función del beneficiario: dirección, empleados y organización (Lacalle et al., 2012).

Beneficios para la dirección de la empresa (gerente como administrador de personas)

- Mejora el desempeño de los empleados y permite alcanzar de manera más eficiente los objetivos de cada departamento.
- Aclara los objetivos y metas de cada departamento.
- Admite adoptar un sistema objetivo de toma de decisiones, que procura neutralizar la subjetividad
- Proporciona motivación a los trabajadores, mediante el uso de la comunicación para hacerles entender que la evaluación permite conocer cómo está el desempeño individual y de equipo (Lacalle et al., 2012).

- Incrementa la comunicación y el entendimiento entre directivos y empleados (buen ambiente de trabajo).
- Da puntos de partida a los trabajadores.

Beneficios para los empleados

- Estar al tanto de las reglas de la organización, en cuanto al comportamiento y desempeño dentro de la misma.
- Conocer cuáles son las expectativas de los jefes o líderes, referente a su desempeño.
- Da a conocer las medidas que los directivos han tomado como resultado de la evaluación, para mejorar su desempeño o talento (capacitación, intercambio, motivación) y otras en que los trabajadores deben ejecutar por cuenta propia (autoaprendizaje, cursos, corrección de errores) (Chiavenato, 2011).
- Exige hacer una autoevaluación y una crítica personal con respecto al trabajo desarrollado.
- Saber hacia dónde va la empresa y el departamento.

Beneficios para organización

- Evaluar el potencial humano de los empleados a corto, mediano y largo plazo.
- Determinar la contribución que cada talento humano tiene para con los objetivos de la organización.
- Identificar a los trabajadores que necesitan rotar y/o perfeccionar.
- Identificar al personal que está listo para ser promovido o transferido a otra área.

3.6. PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Cada una de las organizaciones establece su propio sistema y proceso de evaluación, sin embargo, se pueden seguir guías generales del proceso de evaluación de desempeño, presentados por ciertos autores. Para Mondy (2010) el proceso de evaluación de desempeño tiene cuatro fases:

- a) Identificar las metas específicas (alcanzables) de la evaluación de desempeño.
- b) Establecimiento de los criterios de evaluación de desempeño (KPI) y comunicación de estas expectativas a los involucrados.
- c) Examinar o medir el trabajo desarrollado.
- d) Aplicar la evaluación de desempeño
- e) Analizar la evaluación con el trabajador.

Por otro lado, Martha Alles (2012) manifiesta que la evaluación de desempeño dependerá de numerosos aspectos como son: tipo de puesto, aspectos o características que se desean medir, cultura organizacional existente, objetivos que se persiguen o pretende conseguir, entre otros elementos coyunturales que siempre se deben tomar en consideración. Además menciona que existen tres pasos clave:

- a) Definir el puesto: Descripción actualizada de las responsabilidades y criterios de desempeño. Para que la evaluación sea justa y eficiente.
- b) Evaluar el desempeño en función del puesto.
- c) Ofrecer retroalimentación al empleado. Da a conocer los resultados de la evaluación y cómo mejorar.

Adicionalmente, es importante recalcar que para el desempeño de un puesto concreto requiere tener la formación específica y la experiencia necesaria, además de un nivel y condiciones determinadas. Así mismo la motivación, la satisfacción y el rendimiento del empleado en su puesto de trabajo, están estrechamente relacionados. Sin embargo, para cumplir con estas expectativas también deben integrarse algunos elementos como; condiciones laborales, tareas tediosas, buena comunicación, colaboración del trabajador en el desarrollo de su función, definición de objetivos (González, 2006).

3.7. PERSONAL RESPONSABLE DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Para Rojas et al., (2012) y Chiavenato (2011), tradicionalmente este trabajo de evaluación ha recaído sobre los gerentes, dado que son considerados como los responsables del desempeño de los subalternos. Sin embargo, con el pasar del tiempo se ha visto la

oportunidad de que al desarrollarlos otros, se podría hacer mejor y obtener datos más confiables y más exactos. Debido a que en la actualidad existe mayor flexibilidad, equipos autodirigibles, trabajos a distancia, por lo que el jefe inmediato no es un juez confiable del desempeño de un trabajador.

Con frecuencia el departamento de recursos humanos es el encargado de coordinar el diseño, desarrollo y aplicación de los programas de evaluación. No obstante la responsabilidad de la evaluación de desempeño depende de las políticas internas de la organización. Por lo tanto, dicha evaluación en la actualidad puede ser atribuida al gerente, al jefe inmediato, al propio empleado, al gerente y al empleado, al equipo de trabajo, departamento de recursos humanos o a una comisión de evaluación de desempeño. A continuación se examina cada una de las posibilidades con respecto a la persona que debe evaluar el desempeño:

El gerente. Existen muchas organizaciones en las cuales el gerente es el encargado de evaluar el desempeño de sus subordinados, esta evaluación la realiza con la asesoría del área o departamento de recursos humanos, la cual establece los medios y estándares para tal evaluación. El gerente, al no contar con “conocimientos especializados para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación, el área encargada de administrar las personas desempeña una función de staff y se encarga de instituir, dar seguimiento y controlar el sistema” (Chiavenato, 2011, p.203). Esta opción permite que cada gerente maneje o sea gestor de su personal.

Propia persona (autoevaluación). Históricamente nuestra cultura veía de una manera negativa la autoevaluación, pero este pensamiento ha cambiado. En las organizaciones más abiertas y democráticas, el propio empleado es el responsable de su desempeño, del monitoreo y de su propia evaluación. “En estas organizaciones cada persona evalúa constantemente su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados parámetros fijados por el superior” (Rojas et al., 2012). Estos indicadores también pueden ser proporcionados por la organización.

El empleado y el gerente. Hoy en día las organizaciones optan por un sistema más dinámico, en donde se fusionan las dos partes; el empleado como el más interesado en los

resultados de la evaluación y el gerente como responsable del desempeño. En donde el gerente proporciona al empleado todas las herramientas y orientación; mientras el empleado evalúa su desempeño, basado en la retroalimentación dada por el gerente. Según Chiavenato (2011) para esto actualmente se usa la nueva APO (democrática, participativa, y motivadora), en donde se da prioridad a:

- a) Formulación de objetivos en consenso.
- b) Compromiso personal para alcanzar los objetivos planteados.
- c) Acuerdo y negociación con el gerente, para el uso de medios o recursos necesarios para obtener los objetivos.
- d) Desempeño.
- e) Medición constante de los resultados obtenidos.
- f) Retroalimentación y evaluación conjunta.

Equipo de trabajo. “Otra opción es pedir al propio equipo de trabajo que evalúe el desempeño de sus miembros y que, con cada uno de ellos, tome la medidas necesarias para mejorarlo más y más” (Chiavenato, 2011, p.204). Aquí el equipo de trabajo se responsabiliza por la evaluación de sus participantes y por el establecimiento de los objetivos y metas a alcanzar.

Área de Recursos Humanos. Esta es una alternativa que usan las organizaciones más conservadoras. El área de recursos humanos se encarga por completo de la evaluación de desempeño, solicita información a los gerentes, la procesa, la analiza y realiza informes de resultados, para luego ejecutar programas de acción. La desventaja más grande es que trabaja genéricamente y no con desempeño individual, al usar porcentajes y promedios generales (Chiavenato, 2011).

Comisión de Evaluación. En este caso la evaluación de desempeño se lleva a cabo por parte de una comisión conformada únicamente para este fin. Es una evaluación colectiva realizada por un grupo de personas que pueden estar directa o indirectamente interesadas en el desempeño de los empleados. Esta comisión está conformada por personas que pertenecen a diferentes áreas o departamentos, los miembros pueden ser permanentes (una persona de RRHH y un especialista en evaluación del desempeño) y transitorios (gerente

del departamento o superior). Esta alternativa es considerada como centralista y por su espíritu de enjuiciamiento y no de mejora continua (Chiavenato, 2011).

3.8. LÍMITES Y ERRORES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

En el proceso de evaluación de desempeño pueden presentarse diversas limitaciones o problemas, los mismos que pueden ser por la ponderación o escala de calificación, es decir, el instrumento y su forma de calificación, o por la aplicación inadecuada de la técnica. Además pueden existir varios problemas de comportamientos en la evaluación, el cual puede ser por confrontación, al momento de evaluar y querer convencer a la otra parte de que su punto de vista es mejor o preciso.

De acuerdo a Mejía (2012) es habitual que los problemas de la evaluación de desempeño sean emocionales, puesto que el rol del administrador requiere una perspectiva crítica, mientras que la aspiración de un trabajador es la de guardar las apariencias, lo que le lleva a una actitud defensiva. Para los gerentes, la evaluación de desempeño es una tarea compleja, ya que requiere comprender el puesto de trabajo, observar de forma meticulosa el rendimiento y la sensibilidad ante las necesidades de los trabajadores. Mejía (2012), menciona en su investigación que Dessler (2001) señala algunos factores que pueden originar problemas en el proceso de evaluación de desempeño.

- a. Que los criterios de desempeño definidos no sean equitativos.
- b. Que se presenten incoherencias en las calificaciones porque los evaluadores no siguen las pautas establecidas.
- c. Que los evaluadores no consideren la evaluación del desempeño como una oportunidad sino como una obligación.
- d. Pueden generarse prejuicios personales.
- e. Problemas de efecto halo.
- f. Que se sobreestime o subestime al evaluador.
- g. Pueden darse el efecto de tendencia central.
- h. Producirse un efecto de indulgencia.
- i. Que se evalúe por inmediatez.

- j. Que se evalúe según las variables: posición social, raza entre otros.
- k. Que el evaluador no entienda realmente el alcance de la evaluación.

Para Mondy (2010) se pueden presentar varios aspectos que generan problemas en la evaluación:

- a. Incomodidad del evaluador.
- b. Falla de objetividad
- c. Error o efecto halo
- d. Indulgencias o severidad.
- e. Tendencia central.
- f. Sesgos del comportamiento reciente.
- g. Sesgo personal.
- h. Manipulaciones de las evaluaciones.
- i. Ansiedad del empleado.

3.9. MÉTODOS UTILIZADOS EN LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Según Gómez (2006) para determinar el rendimiento se requiere un sistema de medición fundamentada en el análisis del puesto de trabajo. Por lo tanto, este sistema deberá centrarse en actividades que afectan al éxito de la organización, y no en aspectos que no tengan que ver con el rendimiento del personal. Existe una gran variedad de métodos para evaluar el desempeño del docente; sin embargo, a continuación se menciona los métodos y dimensiones presentadas por Valdés (2000):

En el mismo sentido, Alles, M. (2012), menciona que puede usarse las siguientes herramientas para evaluar el desempeño:

- a. Evaluación de desempeño:** combina con la fijación de objetivos, aplicada en autoevaluación, jefe inmediato y jefe superior.
- b. Evaluación 360°:** aplicada al propio individuo, par, subalterno y al jefe inmediato. Además en algunos casos se considera a los clientes o proveedores.

- c. **Evaluación 180°:** esta es una versión reducida de la anterior, se deja por fuera a los subalternos.
- d. **Assessment Center Method:** en esta herramienta se evalúan las competencias específicas para identificar el grado de desarrollo de una competencia, puede ser usada en cualquier momento que se desee evaluarla para tomar acciones en pos de desarrollo.
- e. **Entrevista por incidentes críticos:** es un tipo de entrevista, que busca identificar los incidentes críticos de una persona, ya sean estos positivos o negativos, y a la vez sus competencias.
- f. **Fichas de evaluación:** son plantillas o modelos prediseñados que permiten determinar los grados de competencia de los empleados, de tal forma que se pueda implantar el grado de desarrollo de la misma.

Por otro lado, Alles menciona se pueden usar otro tipo de métodos de evaluación de desempeño, los mismos que para un mejor entendimiento y aplicación han sido clasificados de acuerdo a lo que miden: características, competencias o resultados.

3.10. MÉTODOS BASADOS EN CARACTERÍSTICAS

Mediante estos métodos se mide el nivel que un empleado posee, las características consideradas más importantes para la organización, corre el riesgo de no ser objetivo si éstas no se encuentran bien definidas y relacionadas con el puesto. Entre estos métodos tenemos:

- a. **Escalas gráficas de calificación:** en estas se enlistan varias características que deben ser evaluadas a fin de establecer el grado en el que el empleado las posee.
- b. **Escalas mixtas:** mediante estas escalas, el evaluador indica si el empleado cumple con las características descritas en un nivel superior, promedio o inferior.
- c. **Distribución forzada:** el evaluador selecciona de entre varias declaraciones, realizadas a nivel de pares, las que son favorables o desfavorables.
- d. **Formas narrativas:** en este método se pide al evaluador una descripción detallada sobre el empleado.

3.11. MÉTODOS BASADOS EN RESULTADOS

Son métodos bajo los cuales se evalúan los resultados alcanzados por los trabajadores. Se pueden numerar los siguientes métodos dentro de esta categoría:

- a. **Mediciones de productividad:** con este método se evalúan a los empleados según el resultado obtenido alineándolos a los objetivos de la empresa, pero se corre el riesgo de que estos resultados estén expuestos a factores externos. Por ejemplo: disponibilidad de materia prima.
- b. **Administración por objetivos:** generada a partir de la depresión económica sufrida por Estados Unidos durante la década de 1950, se le atribuye a Peter F. Drucker. Esta herramienta permite medir el desempeño con base al cumplimiento de una meta acordada entre el trabajador y la organización. Cada miembro de la organización, se establece una meta específica dentro de un esquema general preparado y supervisado por su inmediato superior, al finalizar el periodo, se incluye una autoevaluación del empleado sobre lo logrado con datos reales. Este tipo de herramienta presenta las siguientes características:
 - a. Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior.
 - b. Establecimiento de objetivos para cada área.
 - c. Interrelación de los objetivos departamentales.
 - d. Elaboración de planes tácticos y de planes operacionales con énfasis en la medición y el control.
 - e. Continua evaluación, revisión y reciclaje de los planes.
 - f. Participación activa de la alta dirección

3.12. MÉTODOS BASADOS EN COMPETENCIAS (COMPORTAMIENTOS)

Con la aplicación de estos métodos el evaluador puede identificar el punto en que un empleado no cumple o se aleja de la escala de competencias (comportamientos) estipuladas por la organización; por otro lado, permite dar una retroalimentación de desarrollo a los empleados. Los mismos que pueden ser:

- a. **Método de incidente crítico:** permite relacionar el mejor o peor desempeño del empleado en alguna parte del trabajo dentro de un período evaluado, lo cual admite de algún modo facilitar el desarrollo y la autoevaluación del mismo.
- b. **Escala fundamentada para la medición del comportamiento:** permite **determinar** una serie de escalas verticales para cada dimensión de jerarquía al desempeño laboral, se realiza una por cada puesto de trabajo.
- c. **Escala de observación de comportamiento:** se evalúa mediante una escala, se mide la frecuencia observada de cada uno de los comportamientos.

Finalmente, se mencionan algunos métodos usados para evaluar el desempeño del docente por Valdés, H. (2000):

- a. **Observación de clases:** involucra las siguientes dimensiones de evaluación; capacidad pedagógica, sistema de relaciones interpersonales con sus estudiantes, responsabilidad en el desempeño de las funciones, emocionalidad y resultados de la labor educativa.
- b. **Encuesta de opiniones profesionales:** considera las siguientes dimensiones para la evaluación; capacidad pedagógica y emocionalidad.
- c. **Pruebas objetivas estandarizadas y test sobre desarrollo humano:** involucra resultados de la labor educativa.
- d. **Portafolio:** implica la responsabilidad en el desempeño de sus funciones
- e. **Test de conocimientos y ejercicios de rendimiento profesional:** capacidades pedagógicas
- f. **Autoevaluación:** incluye a la capacidad pedagógica y a la responsabilidad en el desempeño de funciones

3.13. DESEMPEÑO LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL.

Según Carvajal 2000 citado por Marcano, R., Lara, G. & Bejarano 2010) el éxito de una organización depende de una buena calidad gerencial. Cuando una organización posee una cultura fuerte, evidentemente ejercerá una influencia más profunda sobre el

comportamiento de sus miembros, por consiguiente, cuanto más fuerte sea la cultura organizacional, menos deberá preocuparse la gerencia por el establecimiento de normas y reglas formales en la institución para presidir el desempeño del personal. Esas pautas habrán sido internalizadas en ellos al aceptar la cultura como tal; utilizan como motores del cambio personas (facilitadores) comprometidas con la misión, los objetivos, los procesos, las técnicas, los servicios (o productos) de la organización; es decir, adoptan un papel de solucionadores de problemas.

Por otro lado, Gómez, A. (2003), indica que al fomentar un cambio de actitud por parte de los directivos para cambiar las percepciones negativas de los trabajadores y convertirlas en una fortaleza para la organización incidiendo de manera positiva en el desempeño laboral de los empleados. De igual manera, Rincón menciona que el sentido de pertinencia se considera como un potenciador del trabajador en la organización, un motivador para el desempeño laboral. El sentido de pertenencia al estar inmerso en la cultura de la organizacional, puede generar las dos caras de la moneda, uno que obtiene más entrega y más horas de trabajo y por el otro darse deserciones y traidores en los grupos o instituciones. En este sentido Araujo, J. (2012) la alineación de la cultura y los valores de la organización, son aspectos importantes que generan compromiso y el sentido de pertenencia y de servicio hacia la misma.

El sentido de pertenencia es “universal”, y que en las organizaciones existe en menor o mayor grado. El sentido de pertenencia es uno de los motores y estabilizadores del subsistema social y la cultura, además este debe ser considerado como un factor importante para cualquier agrupación humana. Permitiendo que los miembros de la institución tengan la oportunidad de pertenecer a un determinado grupo o grupos u organizaciones (Rincón, A., 2006).

3.14. DESEMPEÑO LABORAL Y LIDERAZGO.

Goleman (2011) en su artículo Escogiendo un Estilo de Correcto de Liderazgo señala que McClellan y sus colegas, se refieren a seis factores que influyen en ambiente de trabajo de la organización: flexibilidad (innovación sin trabas), sentido de responsabilidad hacia la organización, nivel de standars que la gente establece, sentido de adecuación del feedback

sobre el rendimiento y la aptitud de las recompensas, la claridad que tienen los empleados acerca de la misión y sus valores; y finalmente el nivel de compromiso con un objetivo común. Así mismo, revelan que en su estudio encontraron una relación directa entre desempeño laboral, clima organizacional y liderazgo, encontrando además que los ejecutivos tenían y usaban varios estilos de liderazgo; y su resultado fue que los líderes que usaron estilo diferentes tuvieron mejores resultados financieros que los que no utilizaron. Por tanto, el clima laboral no es único conductor de rendimiento en las organizaciones.

En este sentido, Gómez, A. (2003) en su estudio “Cultura en la PYMES del sector juguete y auxiliares: Implicaciones para la implantación del sistema de calidad” manifiesta que para conservar un ambiente laboral favorable se debe mantener a todos los trabajadores satisfechos e inducirlos de manera intrínseca a desempeñar una mejor labor. Y uno de los estilos de liderazgo que se puede usar es el liderazgo democrático para fomentar la mayor participación de los trabajadores y a su vez afianzar las relaciones interpersonales entre directivos y trabajadores, e incentivar continuamente a los trabajadores para incitarlos a mejorar su desempeño laboral, tomando en cuenta que recibirán el reconocimiento necesario luego de haber obtenido buenos resultados.

4. PRODUCTIVIDAD

4.1. DEFINICIÓN DE PRODUCTIVIDAD

Para Gutiérrez Pulido, H. (2013), la productividad se entiende como la relación entre lo producido y los medios utilizados. Además la productividad tiene que ver con los resultados que se obtienen en un proceso o un sistema, por lo que incrementar la productividad es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados. De tal manera que mejorar la productividad es optimizar los recursos y maximizar los resultados. De aquí se genera lo es eficiencia y eficacia. Por otra parte, la productividad es toda actividad realizada con compromiso y conocimiento para alcanzar el mejor resultado (producto o servicio de calidad) para lo cual se deben optimizar los recursos disponibles y cuyo logro queda un sentimiento de contribución, satisfacción y retribución justa (Silicio et al., 1999).

4.2. MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD

De acuerdo a González, H. (2013) la productividad se mide por el cociente formado por los resultados logrados y los recursos empleados. En resumen productividad no significa producir más cantidad, sino que significa producir mejor, o sea utilizar mejor los recursos disponibles: humanos, materiales, financieros, energía, entre otros. En sentido general se representa la productividad como: $\text{Productividad} = \text{Salida} / \text{Entradas}$ o $\text{Productividad} = \text{Resultados logrados} / \text{recursos empleados}$.

4.2.1. Recursos en las organizaciones

Rodríguez, J. (2010) obtener los recursos humanos, financieros, materiales y demás es vital para las organizaciones, ya que estos se necesitan para poner a funcionar la misma. Así mismo la organización es la encargada de proveer dichos recursos para el funcionamiento, desarrollo y crecimiento de la empresa y de sus miembros. Lo cual provee de estabilidad y

equilibrio; además permite lograr una adecuada administración y por ende el alcance de los objetivos. Para el éxito de la gestión administrativa es básico el uso correcto de los recursos disponibles, siendo fundamental el equilibrio entre estos. Si hubiese escasez o abundancia de los recursos la situación de la empresa sería antieconómica y por lo mismo no productiva.

Según González, L. (2004), Indica que el desarrollo del conocimiento y una tecnología cada vez más agresiva al mejoramiento de los procesos productivos conlleva a que las personas que manejan estos servicios y procesos, tengan la necesidad de un cambio y adaptación continua a éstos, por lo que es necesario que el personal de las instituciones, esté preparado para enfrentar con éxito estos retos que impone la sociedad del presente siglo, sin embargo de que la investigación realizada determinó que un 42% considera estar a veces preparada para este fin.

5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Ubicación: La presente investigación se desarrolló en el periodo 2014_02 en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Santo Domingo (PUCESD). Ubicada en el Km 2 ^{1/2} Vía Chone y San Cristóbal, Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador.

5.1. DISEÑO EXPERIMENTAL

Para el estudio de esta investigación se empleó un diseño de naturaleza no experimental; descriptivo-exploratoria, que hace uso el método de encuesta y la entrevista. Al disponer de una sola medida de las variables que se realiza en un único momento temporal (estudio transversal). Se midió la cultura organizacional, liderazgo, desempeño laboral y la productividad de la PUCE SD 2014_02.

5.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

5.2.1. Población

La población fue compuesta por todos los miembros de cada una de los departamentos que desarrolla la cultura organizacional en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Santo Domingo (PUCE SD).

5.2.2. Muestra

Para dicha investigación, se empleó una muestra que abarca a todos los miembros de la planta de docencia y de gestión de la PUCESD. Cuya muestra está constituida por 53,90% del sexo masculino y 46,10% del sexo femenino. (Ver anexo de tabla 8)

5.2.3. Tipo de muestreo

Se utilizó para esta investigación el tipo de muestreo no probabilístico (no aleatorio) por conveniencia. Considerando el personal de gestión y docencia de la PUCE SD. Período 2014_02.

5.3. TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS

5.3.1. Encuesta

Se aplicó la encuesta a todos los docentes y personal de gestión de la PUCE SD del periodo académico 2014_02. Para la realización de este instrumento se empleó la escala de Likert con las siguientes alternativas: 1 desacuerdo total; 2 parcialmente en desacuerdo; 3 parcialmente de acuerdo y 4 con total de acuerdo. (Ver anexo de encuesta 1)

5.3.2. Entrevista

Se realizó la entrevista dirigida a todos los directores de departamentales que integran áreas académicas de la PUCE SD, del periodo académico 2014_02. Para la realización de este instrumento se empleó la escala de Likert con las siguientes alternativas: 1 desacuerdo total; 2 parcialmente en desacuerdo; 3 parcialmente de acuerdo y 4 total de acuerdo. (Ver anexo de entrevista 2)

5.4. VARIABLES SOMETIDAS A PRUEBAS ESTADÍSTICAS.

Para el análisis estadístico e interpretación de los datos en esta investigación, se usó el programa estadístico SPSS versión 21 que analizará las siguientes actividades.

5.4.1. Análisis de confiabilidad

Se realizó un análisis de confiabilidad al instrumento empleado en esta investigación y para cada uno de los factores en estudio, empleando el estadístico alfa de crombach.

Considerando un valor de 0,93 que define un dato muy confiable y viable, para la aplicación del instrumento en toda la muestra estudiada en esta investigación.

Estadísticos de fiabilidad cultura organizacional		Estadísticos de fiabilidad de liderazgo		Estadísticos de fiabilidad desempeño laboral		Estadísticos de fiabilidad productividad		Estadísticos de fiabilidad total del test	
Alfa de Cronbach	N de elementos	Alfa de Cronbach	N de elementos	Alfa de Cronbach	N de elementos	Alfa de Cronbach	N de elementos	Alfa de Cronbach	N de elementos
0,785	18	,787	9	,856	18	,797	5	,937	50

Figura 6. Análisis de confiabilidad

Fuente: Investigación Doris Celi

5.4.2. Las pruebas *post hoc* (HSD de Tukey, Bonferroni y Duncan al 0,05)

Se ejecutó las pruebas *post hoc* (HSD de Tukey) a todos las variables en estudio en esta investigación. Como la cultura organizacional, liderazgo, desempeño laboral y la productividad de la PUCE SD 2014_02. (Ver tabla 67 y 68 de resultados y tabla 2 de anexos)

5.5. RECURSOS PARA EL PROYECTO

La presente investigación “Estudio de la cultura organización y su influencia en el desempeño laboral de docentes de la PUCE SD 2014”. Se describen a continuación:

5.5.1. Recursos humanos

- Departamento de postgrado y de investigación (PUCE SD)
- Docente – investigador
- Directores de escuelas de la PUCE SD
- Directores departamentales de la PUCESD
- Docentes del periodo académico 2014-02

5.5.2. Recursos materiales

- Textos
- Resma de papel
- Proyector

- Marcadores de tiza líquida
- Impresora.
- Transporte
- Viáticos (transporte y alimentación)
- Fotocopiados

5.5.3. Tecnológicos:

- Servicio de internet
- Scanner
- Computadora
- Pendrive
- Cámara fotográfica
- Filmadora
- Programa estadístico SPSS

5.5.4. Recursos institucionales

- Pontificia Universidad Católica Sede Santo Domingo (PUCE SD)

6. RESULTADOS

6.1. RESULTADOS DE LAS INVESTIGACIONES DE CAMPO CON SU RESPECTIVA INTERPRETACIÓN

La exposición y discusión de los resultados obtenidos en la presente investigación se describen a continuación.

6.1.1. Objetivo específico 1

6.1.1.1. Determinar los factores de la cultura organizacional que fortalecen o debilitan el desempeño laboral y la productividad en la PUCE SD

Los aspectos más sobresalientes encontrados para determinar los factores de la cultura organizacional que fortalecen o debilitan el desempeño laboral y la productividad, se presentan en las tablas y figura 1 al 18, agrupándose y analizándose con base a los datos contemplados en la encuesta al personal Docente y de Gestión. Además en la tabla y figura del 19 al 23, reportan los datos de la entrevista dirigida a Directivos Académicos para el alcance de este objetivo, respectivamente.

ENCUESTA AL PERSONAL DOCENTE, GESTIÓN Y ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTIVOS ACADEMICOS DE LA PUCE SD. 2014 02

Tabla 1.

Porcentaje de frecuencia de la encuesta aplicada al Personal Docente y de Gestión de la PUCE SD. Período 2014 02.

Pregunta 1. Conoce la misión y visión de la Sede.

ALTERNATIVAS		FRECUENCIA DOCENCIA	FRECUENCIA GESTIÓN	PORCENTAJE DOCENCIA	PORCENTAJE GESTIÓN
Válidos	DESACUERDO TOTAL	2	2	3%	4%
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	2	1	3%	2%
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	22	13	29%	27%
	TOTAL DE ACUERDO	50	32	66%	67%
	TOTAL	76	48	100%	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Elaborado por: Ing. Doris Celi Pinza

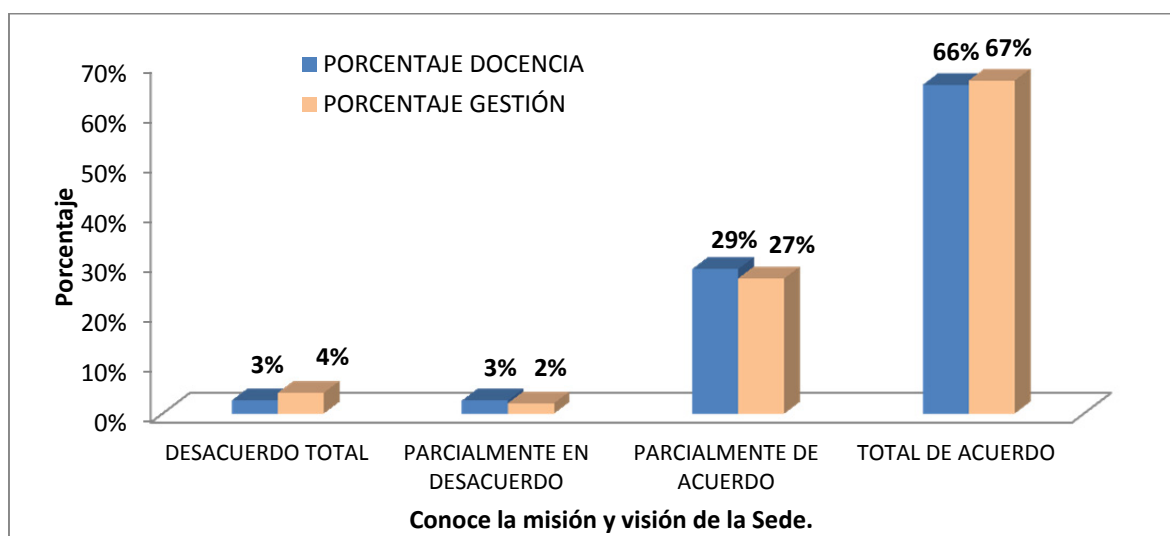


Figura 7. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

En la Tabla 1 y Figura 7 de resultados, se registran y se relacionan los valores de la encuesta en la pregunta “**Conoce la misión y visión de la Sede**”. Aplicada al personal docente y gestión de la PUCE SD. De modo general, la alternativa total de acuerdo registró el máximo valor con 67% que representa a 32 persona de gestión, mientras que, el personal de docencia reportó 66% que corresponde a 50 docentes para esta alternativa. Además, la alternativa parcialmente de acuerdo indicó un valor de 27% que consta de 13 persona de gestión, por el contrario, el personal de docencia indicó un valor superior de 29% equivalentes a 22 persona. Asimismo, la alternativa parcialmente en desacuerdo

registro valores inferiores el 2% equivalente 1 persona de gestión y 3% para 2 persona de docencia. Y finalmente la alternativa desacuerdo total plasmó el 4% equivalente a 2 persona de gestión y para el personal de docencia reportó el 3% indicado por 2 personas.

Por lo mencionado, se puede observar que la mayoría del personal de docente, conoce la misión y visión de la PUCE SD. Estos resultados coinciden con Konnntz, Weihrich & Cannice (2012) indicando que la cultura organizacional es parte fundamental de cualquier tipo de organización, se constituye mediante la percepción común de sus miembros con respecto a la misión, visión, valores, objetivos, creencias, normas, reglas, comunicación, ente otros. Generando el ambiente en que estos desarrollan su trabajo. La cultura organizacional es un factor influyente sobre el comportamiento individual y colectivo; sobre la productividad, competitividad y sostenibilidad. Afecta todo lo que sucede dentro de una organización.

Tabla 2.

Porcentaje de frecuencia de la encuesta aplicada al Personal Docente y de Gestión de la PUCE SD. Período 2014 02.

Pregunta 2. Los objetivos de la Sede son claros y alcanzables.

ALERNATIVAS		FRECUENCIA DOCENCIA	FRECUENCIA GESTIÓN	PORCENTAJE DOCENCIA	PORCENTAJE GESTIÓN
Válidos	DESACUERDO TOTAL	2	1	3%	2%
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	1	2	1%	4%
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	19	15	25%	31%
	TOTAL DE ACUERDO	54	30	71%	63%
	TOTAL	76	48	100%	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Elaborado por: Ing. Doris Celi Pinza

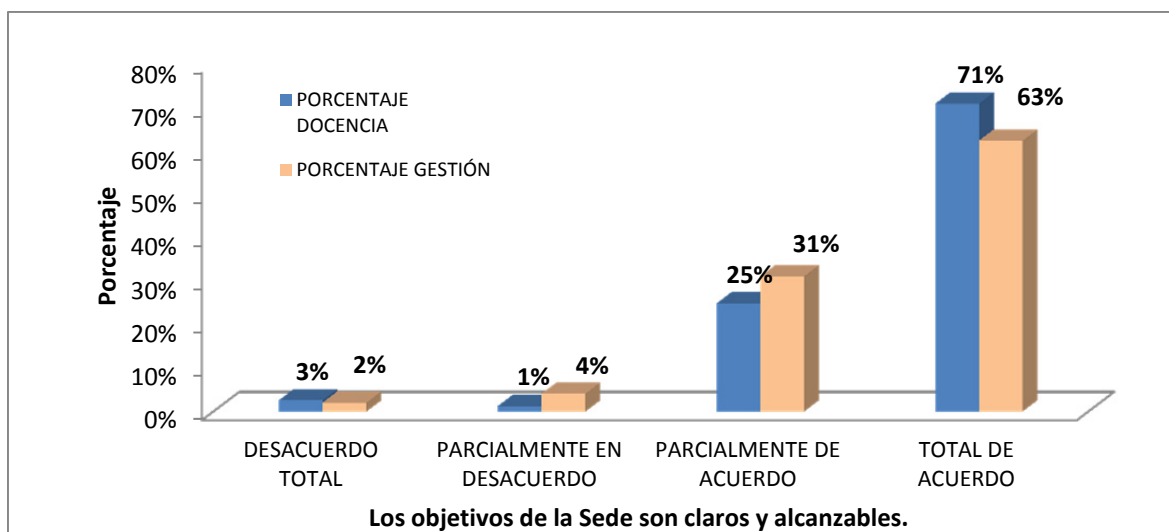


Figura 8. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Al respecto, en la Tabla 2 y Figura 8 de resultados, se reportan y relacionan los datos de la pregunta “**Los objetivos de la Sede son claros y alcanzables**”. De tal manera, la alternativa total de acuerdo reportó el valor máximo con 71% que representa a 54 docentes, mientras que, el personal de gestión registró un valor inferior con 63% que consta de 30 encuestados. Sin embargo la alternativa parcialmente de acuerdo indicó un valor de 31% correspondiente a 16 persona de gestión, no así, el personal de docencia que informó un valor inferior de 25% que equivale a 19 encuestados. Por otro lado, la alternativa parcialmente en desacuerdo indicó un valor de 4% equivalente a 2 persona de gestión, al contrario el personal de docencia manifestó un valor inferior con 1% que consta de 1 docente. Y por último, la alternativa desacuerdo total registró significado con un 3% equivalente a 2 personal de docencia, y un 2% correspondiente a 1 persona de gestión.

De los resultados obtenidos por el personal de docente de la PUCE SD, mencionaron que los objetivos de la sede son claros y alcanzables. Estos resultados se relacionan con el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PUCE SD (2011-2014), mencionando: Fortalecer la vivencia de los valores del evangelio, capacitar a la comunidad universitaria en competencias específicas, establecer normativas y procedimientos que regulen y garanticen la efectividad en la gestión administrativa y académica. Actualizar tecnológicamente las herramientas de gestión académica y administrativa. Implementar una infraestructura especializada para el mejoramiento de la gestión, docencia e investigación en la Sede.

Tabla 3.

Porcentaje de frecuencia de la encuesta aplicada al Personal Docente y de Gestión de la PUCE SD. Período 2014 02.

Pregunta 3. Conoce usted ¿cuáles son los valores institucionales de la PUCE SD?

ALTERNATIVAS		FRECUENCIA DOCENCIA	FRECUENCIA GESTIÓN	PORCENTAJE DOCENCIA	PORCENTAJE GESTIÓN
Válidos	DESACUERDO TOTAL	1	1	1%	2%
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	1	1	1%	2%
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	19	13	25%	27%
	TOTAL DE ACUERDO	55	33	72%	69%
	TOTAL	76	48	100%	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Elaborado por: Ing. Doris Celi Pinza

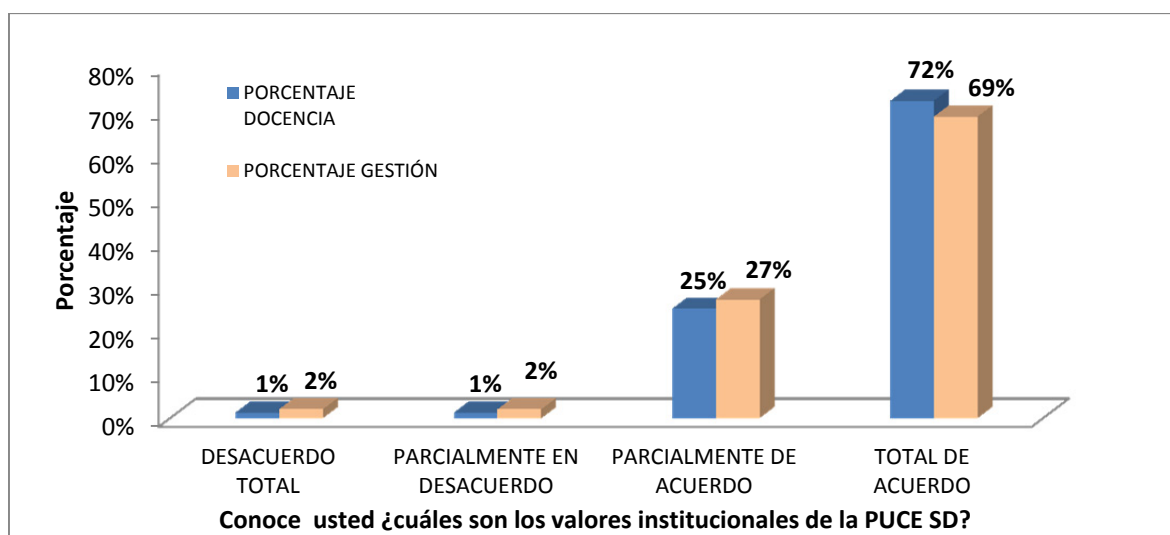


Figura 9. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

En este mismo sentido, en la Tabla 3 y Figura 9 de resultados, con la pregunta “**Conoce usted ¿cuáles son los valores institucionales de la PUCE SD?**” aplicada al personal de docencia y gestión. De tal manera, la alternativa total de acuerdo registró el valor más alto para el personal de docencia con 72% que consta de 55 docentes; no así, para el personal de gestión con valor de 69% que equivale a 33 profesionales. Sin embargo, la alternativa parcialmente de acuerdo manifestó valores inferiores, con 27% que equivale a 13 personas de gestión; no así el personal de docencia que plasmó un 25% que representa a 19 docentes. Adicionalmente la alternativa parcialmente en desacuerdo y desacuerdo total presentaron valores inferiores para las dos variables en estudio, respectivamente.

De tal manera se puede mencionar que los profesionales encuestados conocen los valores institucionales de la PUCE SD. Sentido de pertenencia, actitud dialogal, sentido de servicio, responsabilidad, rigurosidad académica y administrativa y honor, dado en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (2011-2014). Esto concuerda con lo establecido por Caldas, M., Carrión & Heras, J. (2014) expresan que los valores “son los principios asumidos y desarrollados por todos los integrantes de la empresa” (p.33).

Tabla 4.

Porcentaje de frecuencia de la encuesta aplicada al Personal Docente y de Gestión de la PUCE SD. Período 2014 02.

Pregunta 4. Sus valores son compatibles con los de la Sede.

ALTERNATIVAS		FRECUENCIA DOCENCIA	FRECUENCIA GESTIÓN	PORCENTAJE DOCENCIA	PORCENTAJE GESTIÓN
Válidos	DESACUERDO TOTAL	1	1	1%	2%
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	1	1	1%	2%
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	14	6	18%	13%
	TOTAL DE ACUERDO	60	40	79%	83%
	TOTAL	76	48	100%	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Elaborado por: Ing. Doris Celi Pinza

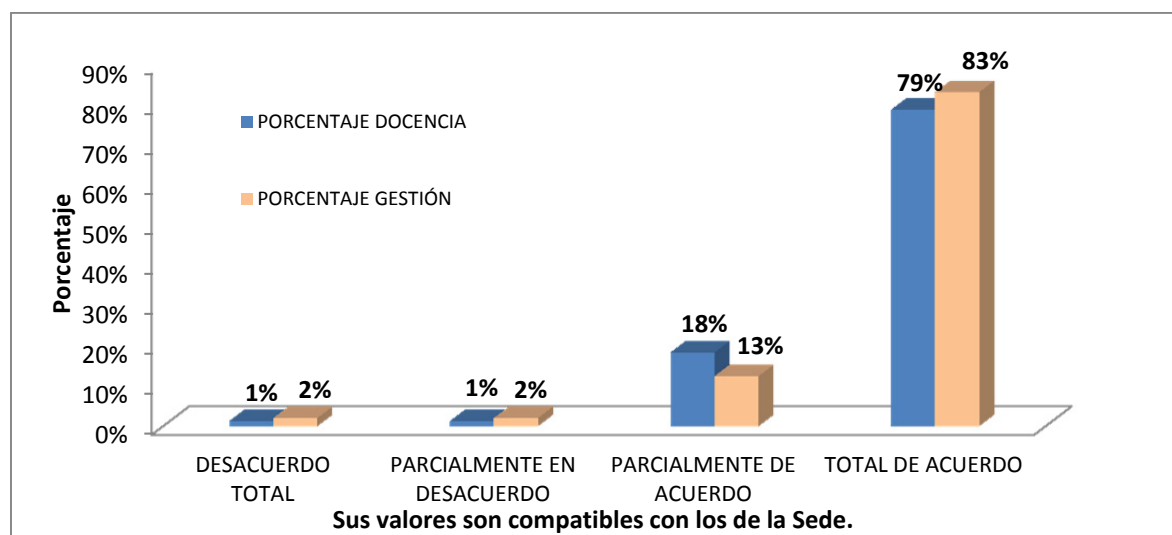


Figura 10. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Por otra parte, en la Tabla 4 y Figura 10 de resultados, se plasman los valores para las distintas alternativas en estudio, realizada en la encuesta aplicada a docentes y personal de gestión de la PUCE SD y con la pregunta “**Sus valores son compatibles con los de la Sede**”. Con respecto, a la alternativa total de acuerdo manifestó el más alto valor con 83% equivalente a 40 persona de gestión; al contrario, el personal de docencia reportó un valor inferior de 79% que manifestaron 60 docentes. Adicionalmente, la alternativa parcialmente de acuerdo representó un 18% que equivale a 14 docentes, no así, el personal de gestión que indicó un 13% equivalente a 6 profesionales de gestión y finalmente las alternativas parcialmente en desacuerdo y desacuerdo total manifestaron valores inferiores a lo largo de la investigación.

De acuerdo a los resultados se observa que los docentes la PUCE SD, poseen valores que son compatibles con la institución, lo mencionado admiten lo mencionado por Phegan, (1998), citado por Valverde, A & Valverde, S. (2001). En toda organización, el trabajo debe implicar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones. Debe ser reflejo de una vida agradable, llena de valores y principios, y el grado de compromiso, sólo puede ser logrado a través de una efectiva proyección cultural de la organización hacia sus empleados y, por ende, determinará el clima organizacional en el que se logrará la misión.

Tabla 5.

Porcentaje de frecuencia de la encuesta aplicada al Personal Docente y de Gestión de la PUCE SD. Período 2014 02.

Pregunta 5. Está contento u orgulloso de trabajar en la PUCE SD.

ALERNATIVAS		FRECUENCIA DOCENCIA	FRECUENCIA GESTIÓN	PORCENTAJE DOCENCIA	PORCENTAJE GESTIÓN
Válidos	DESACUERDO TOTAL	0	0	0%	0%
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	0	0	0%	0%
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	11	8	14%	17%
	TOTAL DE ACUERDO	65	40	86%	83%
	TOTAL	76	48	100%	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Elaborado por: Ing. Doris Celi Pinza

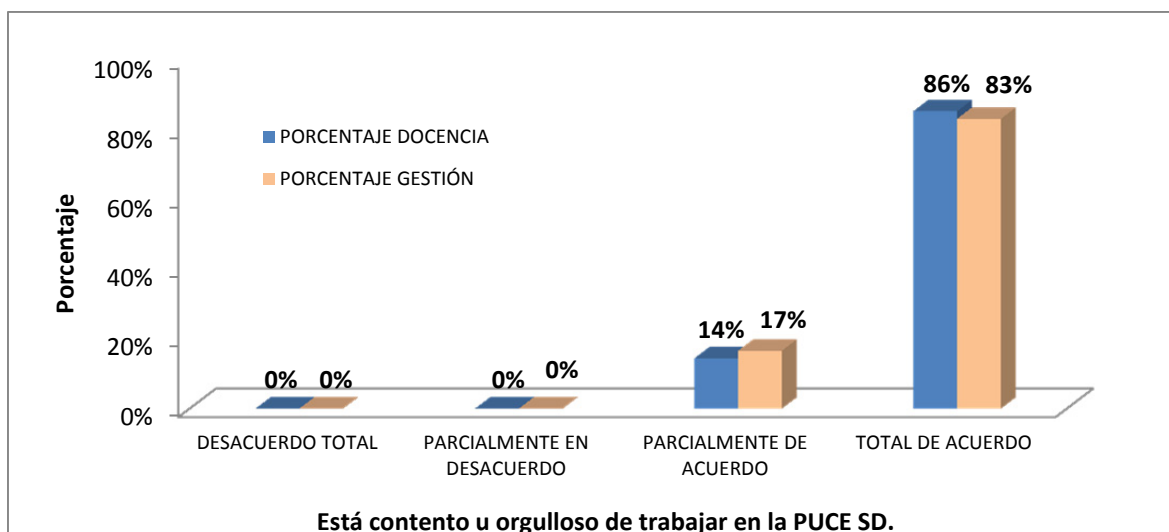


Figura 11. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Del mismo modo, en la Tabla 5 y Figura 11 de resultados, se registran los porcentaje en la pregunta “**Está contento u orgulloso de trabajar en la PUCE SD**”. Realizada al personal de docencia y gestión. La alternativa total de acuerdo plasmó un valor de 83% correspondiente a 40 profesionales de gestión, no así, para el personal de docencia que plasmó un valor mayor de 86% que consta de 65 docentes. Adicionalmente, la alternativa parcialmente de acuerdo reportó un 17% que equivale a 8 personas de gestión, al contrario el personal de docencia reportó un 14% que consta de 11 docentes. Por otro lado, la alternativa parcialmente en desacuerdo y desacuerdo total, no manifestaron valores algunos.

En tal sentido los docentes y personal de gestión de la PUCE SD, están contentos en trabajar en esta prestigiosa institución, estos resultados contrastan con Casas Cárdenas y Echevarría Barrera, 1999 citado por Valverde, A. & Valverde, s (2001), sobre un diagnóstico organizacional, cuya conclusión fue que el personal tenía un descontento generalizado, el Instituto no contaba con un plan de inducción que motivara al funcionario con respecto a las metas, programas y funcionamientos del Instituto, las comunicaciones eran deficientes, los sueldos no eran aceptables y no existía una planificación y coordinación de las actividades laborales del Instituto, por tanto para rendir de mejor manera el personal debe estar contento de trabajar en dicha institución.

Tabla 6.

Porcentaje de frecuencia de la encuesta aplicada al Personal Docente y de Gestión de la PUCE SD. Período 2014 02.

Pregunta 6. Su trabajo contribuye al logro de los objetivos de la Sede.

ALTERNATIVAS		FRECUENCIA DOCENCIA	FRECUENCIA GESTIÓN	PORCENTAJE DOCENCIA	PORCENTAJE GESTIÓN
Válidos	DESACUERDO TOTAL	1	0	1%	0%
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	1	1	1%	2%
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	4	3	5%	6%
	TOTAL DE ACUERDO	70	44	92%	92%
	TOTAL	76	48	100%	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Elaborado por: Ing. Doris Celi Pinza

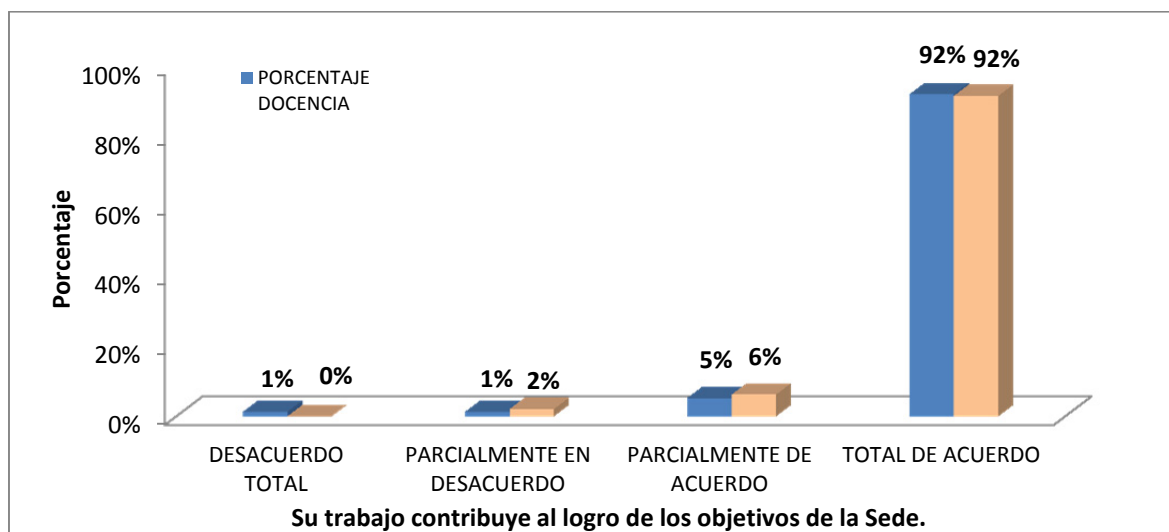


Figura 12. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Al respecto, en la Tabla 6 y Figura 12 de resultados, se relacionan los valores al plantear la pregunta “**Su trabajo contribuye al logro de los objetivos de la Sede**”. Aplicada a los docentes y personal de gestión de la PUCE SD. La alternativa total de acuerdo reportó los más altos valores con 92% que corresponde a 44 personas de gestión y de igual manera con un 92% que incluye a 70 docentes. De esta forma en la alternativa parcialmente de acuerdo reportó valores inferiores de 6% que consta de 3 profesionales de gestión y 5% que corresponde al personal de docencia. Y finalmente la alternativa parcialmente en

desacuerdo y desacuerdo total, presentaron valores inferiores a lo mencionado a lo largo de la investigación.

De tal modo, el personal de docencia y gestión mencionaron que su trabajo contribuye al logro de los objetivos. Estos datos armonizan con Delgado, H. (2011), los objetivos organizacionales son los fines que la organización se propone para alcanzarlos. Sin embargo para Hernández, S. & Pulido, A. (2011) los objetivos de una organización por lo general son la estrategia, y además son búsquedas permanentes.

Tabla 7.

Porcentaje de frecuencia de la encuesta aplicada al Personal Docente y de Gestión de la PUCE SD. Período 2014 02.

Pregunta 7. Si pudiera trabajar en otras Sede en iguales condiciones elegiría quedarse en la PUCE SD.

ALERNATIVAS		FRECUENCIA DOCENCIA	FRECUENCIA GESTIÓN	PORCENTAJE DOCENCIA	PORCENTAJE GESTIÓN
Válidos	DESACUERDO TOTAL	1	2	1%	4%
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	3	3	4%	6%
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	13	8	17%	17%
	TOTAL DE ACUERDO	59	35	78%	73%
	TOTAL	76	48	100%	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Elaborado por: Ing. Doris Celi Pinza

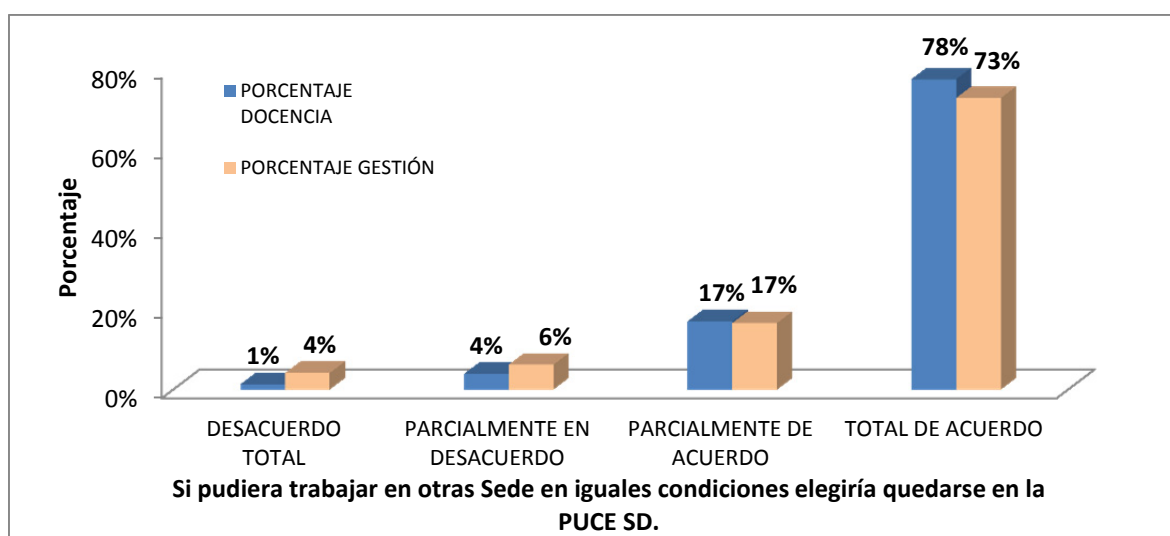


Figura 13. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

De igual manera en la Tabla 7 y Figura 13 de resultados, se relacionan los datos de la pregunta “**Si pudiera trabajar en otras Sede en iguales condiciones elegiría quedarse en la PUCE SD**”, aplicada al personal docente y de gestión. Por lo cual, la alternativa total de acuerdo registró los valores más alto con el 78% que corresponde a 59 persona de docencia, mientras que, el personal de gestión representó un 73% que incluye a 35 profesionales. Adicionalmente, la alternativa parcialmente de acuerdo reportó un 17% para el personal de docencia y de gestión, pero que, que corresponde un a 8 personas de docencia y 13 personas de gestión respectivamente. Finalmente, la alternativa parcialmente en desacuerdo indicó un 6% que incluye a 3 personas de gestión, no así, el personal de docencia que reportó un 4% que consta de 3 personas de docencia. Y por último la alternativa desacuerdo total, manifestó valores inferiores de 4% y 1% que corresponde a 2 personas de gestión y 1 persona de docencia, respectivamente.

Del análisis de resultados de los docentes y personal de gestión de la PUCE SD, mencionan que los profesionales deciden quedarse en la IES. Estos resultados se encajan con los mencionados por Ritter, M. (2012), en su deducción de que un indicador de la cultura fuerte es la poca rotación de personal, puesto que están de acuerdo en un gran porcentaje sobre lo que la organización es y hacia dónde va; se fomenta la cohesión, la lealtad y el compromiso, lo que a la vez, reduce el abandono del puesto de trabajo, ya que quien labora en una organización de la cual se siente orgulloso y miembro activo, difícilmente renunciaría.

Tabla 8.

Porcentaje de frecuencia de la encuesta aplicada al Personal Docente y de Gestión de la PUCE SD. Período 2014 02.

Pregunta 8. Cumple con todas las tareas/actividades encomendadas.

ALERNATIVAS		FRECUENCIA DOCENCIA	FRECUENCIA GESTIÓN	PORCENTAJE DOCENCIA	PORCENTAJE GESTIÓN
Válidos	DESACUERDO TOTAL	1	0	1%	0%
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	0	0	0%	0%
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	18	13	24%	27%
	TOTAL DE ACUERDO	57	35	75%	73%
	TOTAL	76	48	100%	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Elaborado por: Ing. Doris Celi Pinza

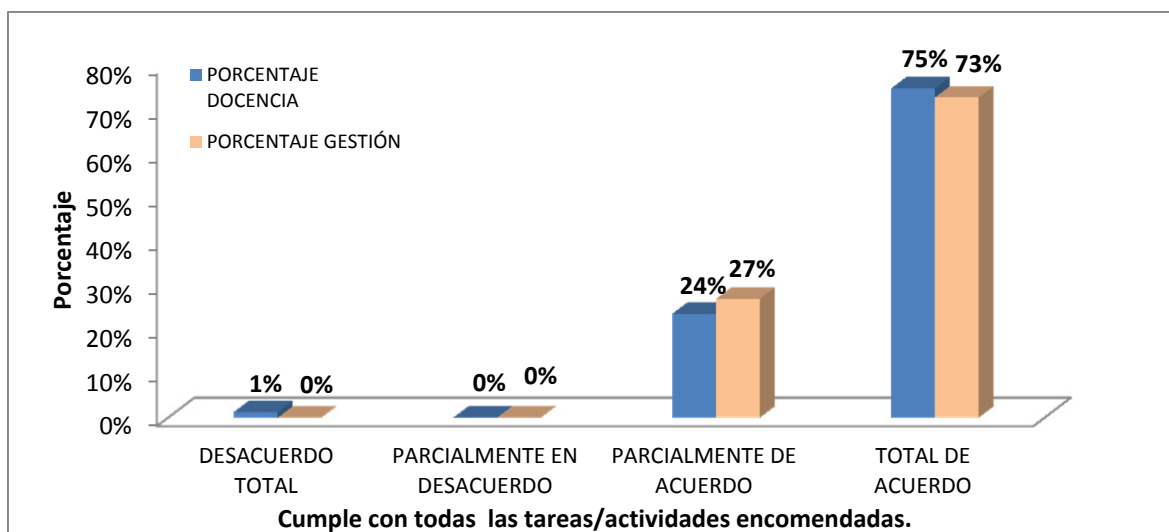


Figura 14. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

En la Tabla 8 y Figura 14 de resultados, constan la relación de los valores de las diferentes alternativas de la pregunta “**Cumple con todas las tareas/actividades encomendadas**”. De modo tal, la alternativa total de acuerdo manifestó los valores más alto con un 75% que incluye a 57 docentes, mientras que, el personal de gestión indicó un 73% que corresponde a 35 profesionales. Sin embargo, la alternativa parcialmente de acuerdo reportó los valores de 27% que consta de 13 personas de gestión, mientras que, el personal de docente plasmó un 24% que comprende a 18 docentes. Por último, las alternativas parcialmente en desacuerdo y desacuerdo totales registraron los menores valores a lo largo de este estudio.

De los resultados, los docentes y personal de gestión de la PUCE SD, se deduce que los docentes cumplen con las tareas y actividades encomendadas, coincidiendo estos datos con Silicio (1999) y Gutiérrez, (2010), en la que menciona que la lealtad, el compromiso, la creatividad, la satisfacción y motivación de su personal se refleja en las tareas realizadas. Una cultura productiva, se fundamenta en valores consistentes, animados y guiados por su líder, el cual genera energía y espíritu productivo; éste último comprendido como un modelo educativo que crea y mantiene una cultura organizacional.

Tabla 9.

Porcentaje de frecuencia de la encuesta aplicada al Personal Docente y de Gestión de la PUCE SD. Período 2014 02.

Pregunta 9. Conoce los procesos o lineamientos que existen dentro de la Sede.

ALTERNATIVAS		FRECUENCIA DOCENCIA	FRECUENCIA GESTIÓN	PORCENTAJE DOCENCIA	PORCENTAJE GESTIÓN
Válidos	DESACUERDO TOTAL	2	2	3%	4%
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	6	3	8%	6%
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	38	27	50%	56%
	TOTAL DE ACUERDO	29	16	38%	33%
Perdidos	DATOS PERDIDOS	1	0	1%	0%
	TOTAL	76	48	100%	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Elaborado por: Ing. Doris Celi Pinza

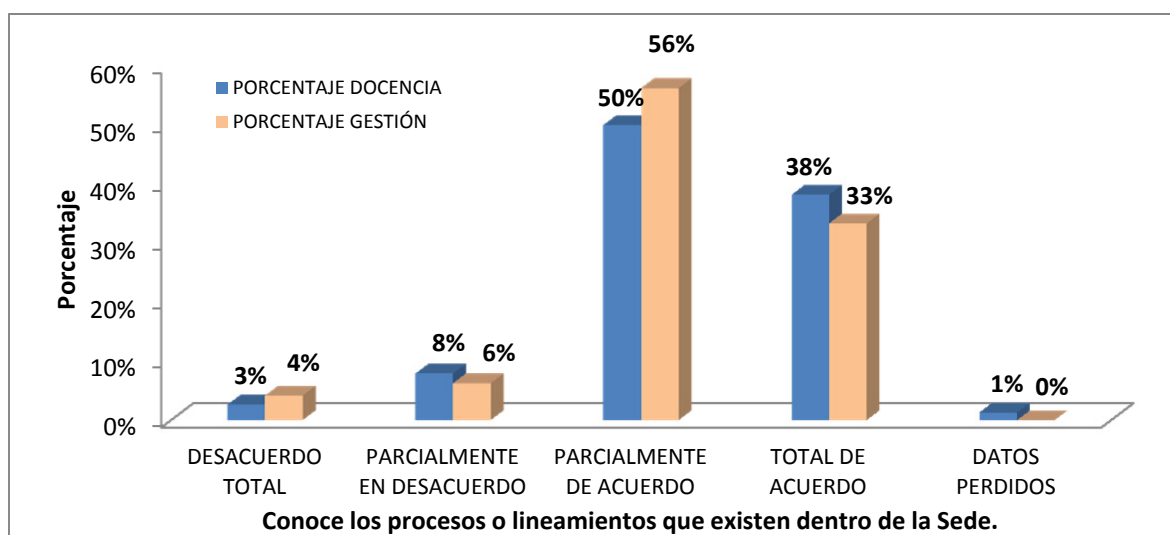


Figura 15. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Adicionalmente, en la Tabla 9 y Figura 15 de resultados, se registran los datos de la pregunta “**Conoce los procesos o lineamientos que existen dentro de la Sede.**”. Realizada a los 124 persona de gestión y docencia de la PUCE SD. De modo general se observa que la alternativa parcialmente de acuerdo indicó un 56% que incluye a 27 persona de gestión, mientras que, el personal de docencia reportó un valor de 50% que consta de 38 persona. Al contrario, la alternativa total de acuerdo plasmó valores de 38% que incluye

a 29 personas de gestión; no así, el personal de docencia que indicó un valor inferior de 33% que representa a 16 profesionales. Asimismo, la alternativa parcialmente en desacuerdo reportó un valor de 8% que incluye a 6 docentes, al contrario, el personal de gestión indicó un valor de 6% que consta de 3 profesionales. Y finalmente la alternativa desacuerdo total plasmó un valor de 4% que representa a 2 personas de gestión, mientras que el personal de docencia indicó un 3% que incluye a 2 docentes.

De tal manera, los profesionales de docencia y gestión de la PUCE SD, conocen los procesos y lineamientos que posee la institución. Estos resultados combinan con las normas ISO 9000:2000, en donde se establece que un procedimiento es “forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso” (p. 13). Por otro lado, Anzola, S. (2010) dice que el procedimiento es una secuencia de actividades relacionadas entre sí, y en el cual se considera un orden cronológico, tiempo, esfuerzo y costo. Actualmente en la Sede existen varios procedimientos y lineamientos de actividades que son desarrollados por diferentes departamentos para un mejor desenvolvimiento y ejecución de las funciones.

Tabla 10.

Porcentaje de frecuencia de la encuesta aplicada al Personal Docente y de Gestión de la PUCE SD. Período 2014 02.

Pregunta 10. Conoce y tiene acceso a las normativas internas.

ALERNATIVAS		FRECUENCIA DOCENCIA	FRECUENCIA GESTIÓN	PORCENTAJE DOCENCIA	PORCENTAJE GESTIÓN
Válidos	DESACUERDO TOTAL	1	0	1%	0%
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	6	5	8%	10%
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	26	18	34%	38%
	TOTAL DE ACUERDO	41	25	54%	52%
Perdidos	DATOS PERDIDOS	2	0	3%	0%
	TOTAL	76	48	100%	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Elaborado por: Ing. Doris Celi Pinza

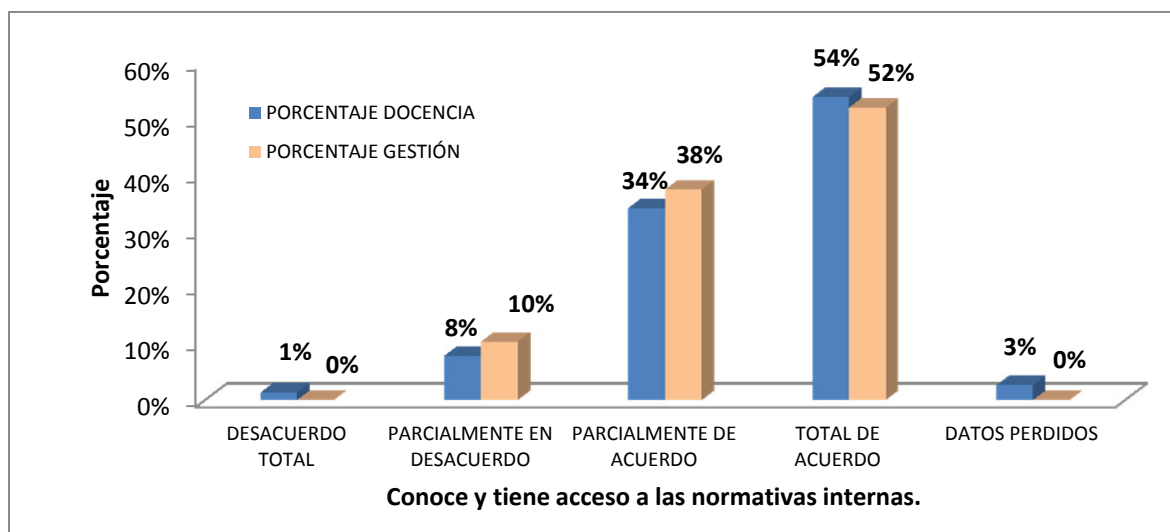


Figura 16. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Del mismo modo, en la Tabla 10 y Figura 16 de resultados, se reportan y se relacionan los valores de la encuesta al personal de gestión y de docencia de la PUCE SD. Con la pregunta “**Conoce y tiene acceso a las normativas internas**”. Se observa que la alternativa total de acuerdo registra el máximo valor con 54% que incluye a 41 docentes, no así, para el personal de gestión que reportó valor inferior con 52% que consta de 25 personas de gestión. Por otra parte, la alternativa parcialmente de acuerdo registró un valor de 38% que incluye a 18 personas de gestión, mientras que, el personal de docencia indicó un valor de 34% que representa a 26 docentes. Adicionalmente, la alternativa parcialmente en desacuerdo reportó el valor de 10% que consta de 5 personas de gestión; sin embargo el personal de docencia reveló un valor de 8% que corresponde a 6 docentes. Y finalmente la alternativa desacuerdo total registró los valores más bajos en esta investigación.

Al respecto, los docentes de la PUCE SD conoce y tienen acceso a las normativas, por lo que estos resultados se ajustan con Hitt, M. (2006), las normas son estándares que comparte un grupo o equipo de trabajo, y que regulan la conducta de los miembros de la organización. Por otra parte, López, J. (2005) menciona que Ross, A. (2000) describe a las normas “en general como esquemas de interpretación o contenidos ideales que dotan de sentido a ciertas acciones humanas” (p.127), la cuales deben ser visibles y accesibles.

Tabla 11.

Porcentaje de frecuencia de la encuesta aplicada al Personal Docente y de Gestión de la PUCE SD. Período 2014 02.

Pregunta 11. Las funciones están bien definidas.

ALTERNATIVAS		FRECUENCIA DOCENCIA	FRECUENCIA GESTIÓN	PORCENTAJE DOCENCIA	PORCENTAJE GESTIÓN
Válidos	DESACUERDO TOTAL	3	2	4%	4%
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	12	8	16%	17%
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	41	24	54%	50%
	TOTAL DE ACUERDO	18	14	24%	29%
Perdidos	DATOS PERDIDOS	2	0	3%	0%
	TOTAL	76	48	100%	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Elaborado por: Ing. Doris Celi Pinza

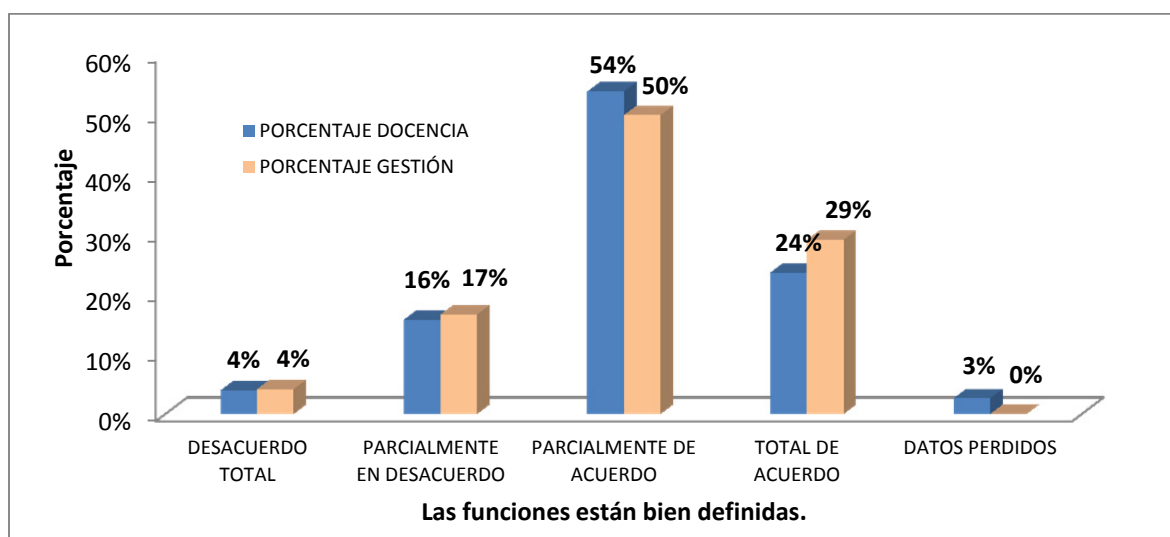


Figura 17. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

De acuerdo a la Tabla 11 y Figura 17 de resultados, se mencionan y se relacionan los porcentajes de valores de la encuesta, en la pregunta “**Las funciones están bien definidas**”, aplicada al personal de gestión y docencia de la PUCE SD. Se observa que la alternativa parcialmente de acuerdo reportó el máximo valor con 54% que corresponde a 41 docentes, al contrario el personal de docencia indicó valor inferior de 50% que consta de 24 profesionales. En cuanto a la alternativa total de acuerdo presentó el 29% que equivale a 14 profesionales de gestión, no así el personal de docencia que reportó un valor

inferior de 24% que incluye a 18 docentes. De igual forma, la alternativa parcialmente en desacuerdo mostró un valor con 17% que representa a 8 profesionales de gestión, mientras que el personal de docencia alcanzó un valor bajo de 16% que representa a 12 docentes. Y finalmente la alternativa desacuerdo total, manifestó un porcentaje igual de 4% para el personal de docencia y gestión, respectivamente.

Con los resultados se puede señalar que las funciones están bien definidas para los docentes y personal de gestión de la PUCE SD por lo que, estos datos coinciden con Silicio (1999) y Gutiérrez, (2010), ambos autores consideran que una de las funciones de los líderes y que es parte fundamental de una organización, es la claridad de los objetivos, metas, responsabilidades y funciones de los trabajadores, ya que eso permitirá un desarrollo eficiente y fortalecerá el trabajo en equipo.

Tabla 12.

Porcentaje de frecuencia de la encuesta aplicada al Personal Docente y de Gestión de la PUCE SD. Período 2014 02.

Pregunta 12. Conoce las funciones que cumple cada departamento.

ALERNATIVAS		FRECUENCIA DOCENCIA	FRECUENCIA GESTIÓN	PORCENTAJE DOCENCIA	PORCENTAJE GESTIÓN
Válidos	DESACUERDO TOTAL	7	5	9%	10%
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	15	11	20%	23%
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	36	23	47%	48%
	TOTAL DE ACUERDO	16	9	21%	19%
Perdidos	DATOS PERDIDOS	2	0	3%	0%
	TOTAL	76	48	100%	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Elaborado por: Ing. Doris Celi Pinza

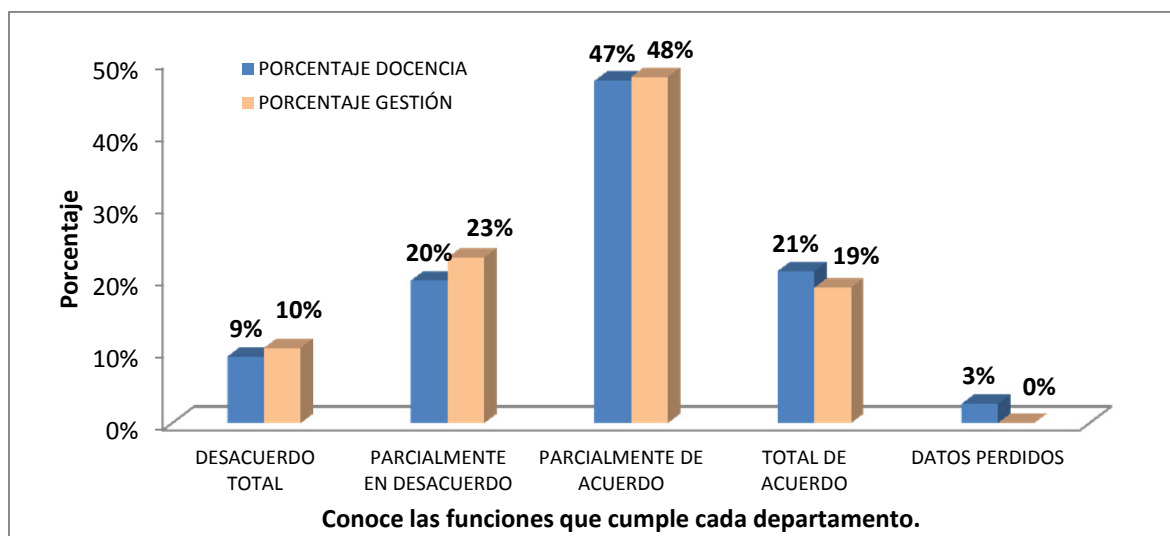


Figura 18. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Por otro lado, en la Tabla 12 y Figura 18 de resultados, constan los datos de la pregunta “**Conoce las funciones que cumple cada departamento**”, realizada al personal docente y de gestión de la PUCE SD. De modo general, se observa que la alternativa parcialmente de acuerdo reportó el máximo valor con 48% que incluye a 23 profesionales de gestión, mientras que, el personal docente indicó un valor poco inferior de 47% que consta de 36 profesionales. Sin embargo, la alternativa total de acuerdo manifestó el más alto valor con 21% equivalente a 16 docentes, al contrario, el personal de gestión obtuvo un valor más bajo de 19% que corresponde a 9 personas. En cuanto, a la alternativa parcialmente en desacuerdo exteriorizó un valor alto de 23% que representa a 11 personas de gestión, no así, para el personal de docencia que presentó valor inferior de 20% que incluye a 15 docentes. Y finalmente la alternativa desacuerdo total plasmó un valor de 10% que constituye a 5 profesionales con actividades adicionales de gestión, a diferencia del personal de docencia que apenas alcanzó el 9% que equivale a 7 docentes.

En tal sentido, el personal docente de la PUCE SD, menciona que conocen las funciones que cumple cada departamento. Estos resultados concuerdan con Siliceo et al.,(1999): Los líderes deben cumplir con otras actividades y retos primordiales: identificar, enriquecer y encauzar el capital intelectual y emocional de la organización, Ser agentes de cambio, dar prioridad a la educación, capacitación y desarrollo de todo el personal, crear y mantener procesos de mejora continua, claridad de los objetivos, metas, responsabilidades y

funciones de los trabajadores, fortalecer el trabajo en equipo, estar en contacto y diálogo personal y permanente con los seguidores.

Tabla 13.

Porcentaje de frecuencia de la encuesta aplicada al Personal Docente y de Gestión de la PUCE SD. Período 2014 02.

Pregunta 13. Las decisiones riesgosas pasan por muchos niveles antes de que se aprueben.

ALERNATIVAS		FRECUENCIA DOCENCIA	FRECUENCIA GESTIÓN	PORCENTAJE DOCENCIA	PORCENTAJE GESTIÓN
Válidos	DESACUERDO TOTAL	2	2	3%	4%
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	4	2	5%	4%
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	27	20	36%	42%
	TOTAL DE ACUERDO	42	24	55%	50%
Perdidos	SISTEMA	1	0	1%	0%
	TOTAL	76	48	100%	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Elaborado por: Ing. Doris Celi Pinza

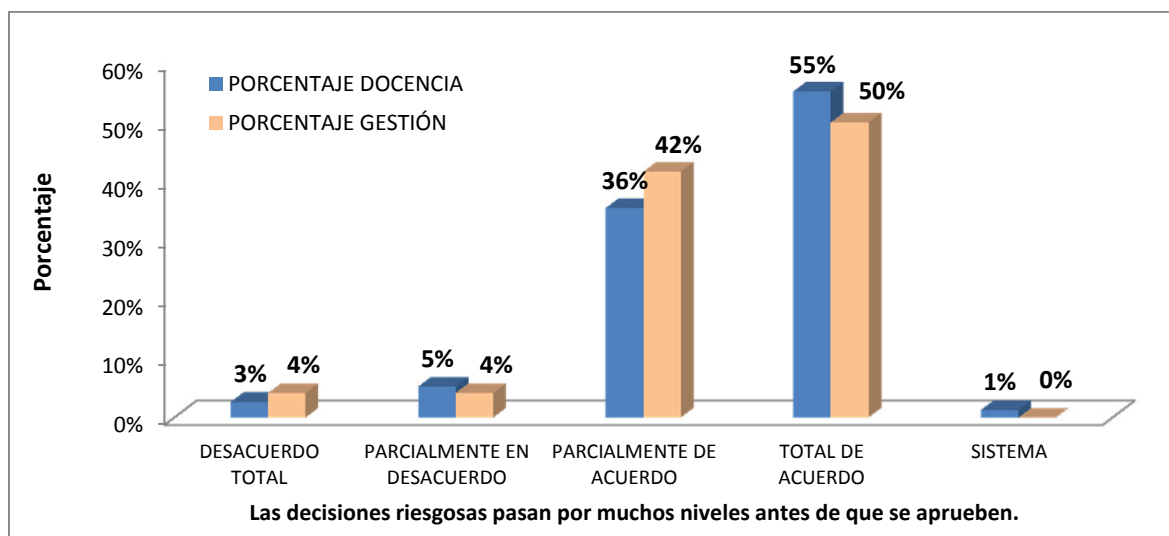


Figura 19. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Por otra parte, en la Tabla 13 y Figura 19 de resultados, se mencionan y se relacionan los porcentajes de la pregunta “**Las decisiones riesgosas pasan por muchos niveles antes de que se aprueben**”, aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD. Del total de

profesionales sometido a la encuesta para dicha investigación, se observa que la alternativa total de acuerdo reportó el máximo valor con 55% que incluye a 42 docentes con actividades de docencia. Y por otro lado, los docentes con actividades de gestión alcanzaron un valor con 50% que corresponde a 24 personas.

En cuanto a la alternativa parcialmente de acuerdo indicó el valor más alto con 42% que consta de 20 personas de gestión, mientras que, el personal de docencia solo alcanzó un valor de 36% que representa a 26 docentes. Adicionalmente, la alternativa parcialmente en desacuerdo mostró un valor con 5% que corresponde a 4 docentes de docencia, no así, el personal de gestión que plasmó un valor inferior de 4% equivalente a 2 personas. Y por último la alternativa desacuerdo total presentó los valores más bajos para el personal de docencia y de gestión (3% y 4%) que corresponde a 2 personas de docencia y gestión respectivamente.

De los resultados obtenidos, los profesionales con actividades exclusivas de docencia y los docentes que tienen horas adicionales de gestión de la PUCE SD, indican que las decisiones riesgosas pasan por muchos niveles antes de que se aprueben. Estos resultados armonizan con Robbins & Decenzo (2002), manifiestan que los administradores comparten el problema con sus subalternos de manera grupal, obtienen ideas y sugerencias, y luego toman la decisión estén o no de acuerdo con lo expresado por sus empleados.

Tabla 14.

Porcentaje de frecuencia de la encuesta aplicada al Personal Docente y de Gestión de la PUCE SD. Período 2014 02.

Pregunta 14. Cree que su trabajo se encuentra obstaculizado por la labor de otros departamentos.

ALTERNATIVAS		FRECUENCIA DOCENCIA	FRECUENCIA GESTIÓN	PORCENTAJE DOCENCIA	PORCENTAJE GESTIÓN
Válidos	DESACUERDO TOTAL	21	14	28%	29%
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	14	9	18%	19%
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	26	17	34%	35%
	TOTAL DE ACUERDO	15	8	20%	17%
	TOTAL	76	48	100%	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Elaborado por: Ing. Doris Celi Pinza

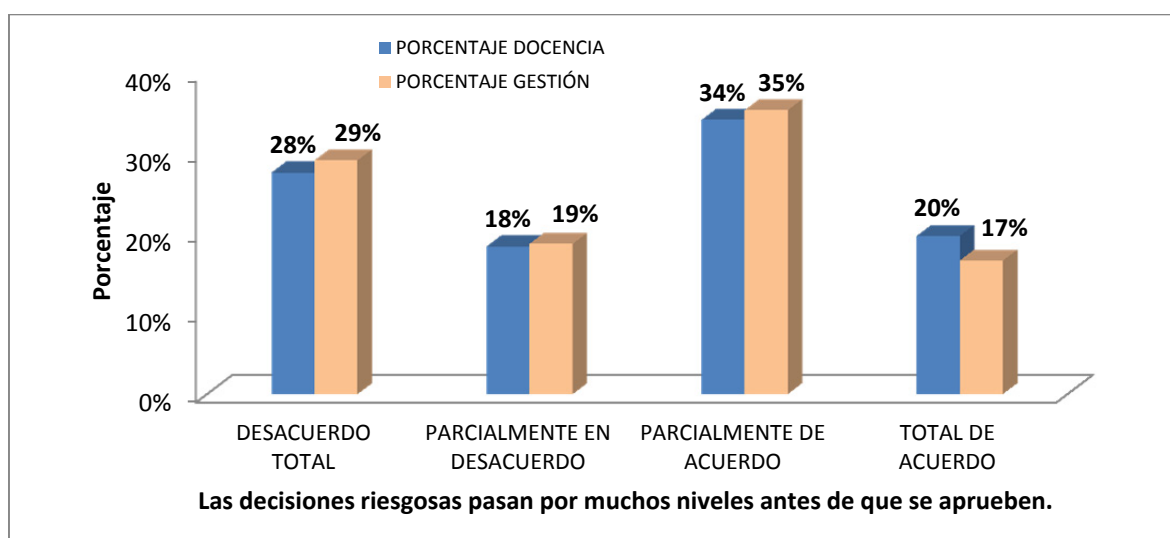


Figura 20. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Adicionalmente, en la Tabla 14 y Figura 20 de resultados, se reportan los datos de la pregunta “Cree que su trabajo se encuentra obstaculizado por la labor de otros departamentos”. Del total de 124 personas de docencia y de gestión encuestados para esta investigación. Se observa que la alternativa parcialmente de acuerdo alcanzó el máximo valor con 35% que corresponde a 17 personas de gestión, seguido con un valor de 34% que corresponde a 26 docentes únicamente con actividades de docencia para esta misma alternativa. Sin embargo, la alternativa desacuerdo total presentó el valor más alto con 29% que representa a 14 personas de docencia, no así, el personal de gestión que manifestó un

valor inferior con 28% que equivale a un 21 docentes. De este modo, la alternativa parcialmente en desacuerdo presentó su valor más alto con 19% que representa a 9 personas de gestión, al contrario, el personal de docencia indicó un 18% que corresponde a 14 docentes. Y por último la alternativa total de acuerdo exhibió un valor alto de 20% que representa a 15 personas de docencia, mientras que, el personal de gestión, manifestó un valor de 17% que representa a 8 personas.

De los resultados obtenidos, se puede observar que existen pequeños conflictos entre departamentos. Esto coordinan con la investigación realizada por Ruíz, Y. (2012) quien menciona que pueden presentarse obstáculos entre los departamentos, debido a que los procedimientos se encuentran plasmados en medios magnéticos o que las actividades se realizan empíricamente. Así mismo, manifiesta que al no existir segregación de funciones para cubrir con las actividades, se forman problemas en las actividades. En el mismo sentido, Balarezo, Byron (2014) en su estudio expresa que la distribución de funciones afecta directamente sobre el trabajo en equipo y además el clima organizacional.

Tabla 15.

Porcentaje de frecuencia de la encuesta aplicada al Personal Docente y de Gestión de la PUCE SD. Período 2014 02.

Pregunta 15. Reconoce una coordinación y planificación efectiva.

ALTERNATIVAS		FRECUENCIA DOCENCIA	FRECUENCIA GESTIÓN	PORCENTAJE DOCENCIA	PORCENTAJE GESTIÓN
Válidos	DESACUERDO TOTAL	5	3	7%	6%
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	18	12	24%	25%
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	42	22	55%	46%
	TOTAL DE ACUERDO	11	11	14%	23%
	TOTAL	76	48	100%	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Elaborado por: Ing. Doris Celi Pinza

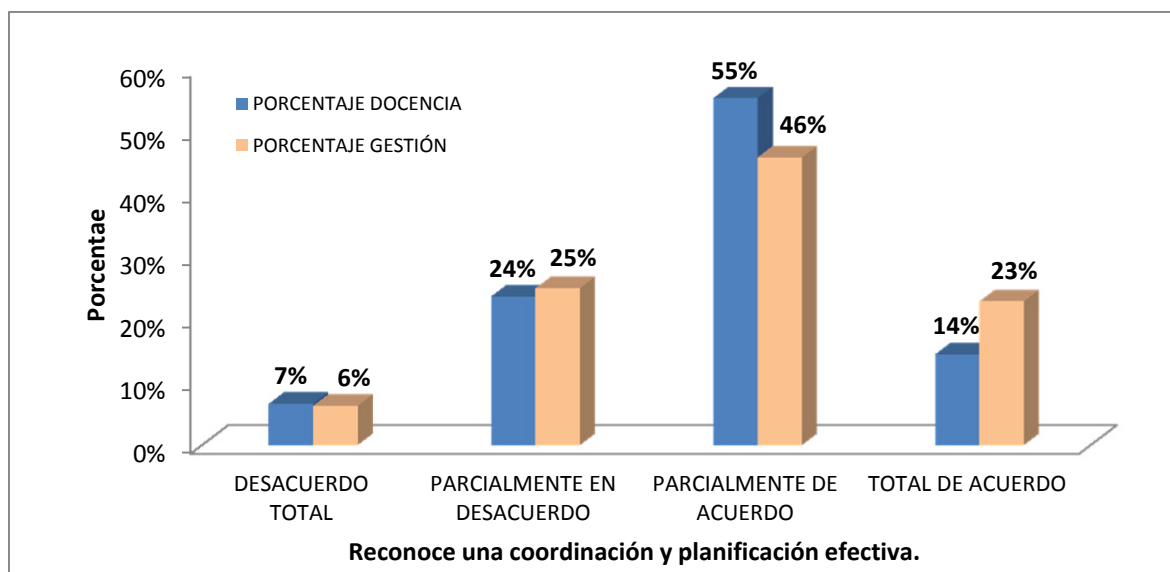


Figura 21. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

De acuerdo a la Tabla 15 y Figura 21 de resultados, se reportan y se relacionan los valores de la pregunta “**Reconoce una coordinación y planificación efectiva**”, en la encuesta realizada a los docentes y personal de gestión de la PUCE SD. De manera general, se observa que la alternativa parcialmente de alcanzó el máximo valor con 55% que representa a 42 docentes, mientras que, el personal de gestión reportó un valor de 46% que incluye a 22 personas. Con respecto a la alternativa parcialmente en desacuerdo obtuvo el valor más alto con 25% que consta de 12 personas de gestión, no así, el personal de docencia que presentó un valor semejante de 24% que incluye a 18 docentes. De igual forma, la alternativa total de acuerdo logró el valor más alto con 23% que incluye a 11 personas de gestión, mientras que, el personal de docencia presentó un valor inferior de 14% que representa a 11 docentes. Y finalmente, para la alternativa desacuerdo total presentó valores inferiores de 7% y 6% equivalente a 5 personas de docencia y 3 personas de gestión, respectivamente.

Del análisis de resultados a los docentes y personal de gestión de la PUCE SD, se indica que existe una coordinación y planificación efectiva. Lo mencionado concuerdan con lo manifestado por Chiavenato, I. (2004) que el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos a fin de conseguir objetivos. La administración en la actualidad a más de planificar, organizar, dirigir y controlar tiene la labor de diseñar y mantener un

ambiente en el que las personas trabajando en grupo y haciendo uso de los recursos disponibles se alcancen con eficiencia las metas seleccionadas.

Tabla 16

Porcentaje de frecuencia de la encuesta aplicada al Personal Docente y de Gestión de la PUCE SD. Período 2014 02.

Pregunta 16. Existe buena comunicación entre los equipos de trabajo.

ALTERNATIVAS		FRECUENCIA DOCENCIA	FRECUENCIA GESTIÓN	PORCENTAJE DOCENCIA	PORCENTAJE GESTIÓN
Válidos	DESACUERDO TOTAL	6	4	8%	8%
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	13	10	17%	21%
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	44	25	58%	52%
	TOTAL DE ACUERDO	13	9	17%	19%
	TOTAL	76	48	100%	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Elaborado por: Ing. Doris Celi Pinza

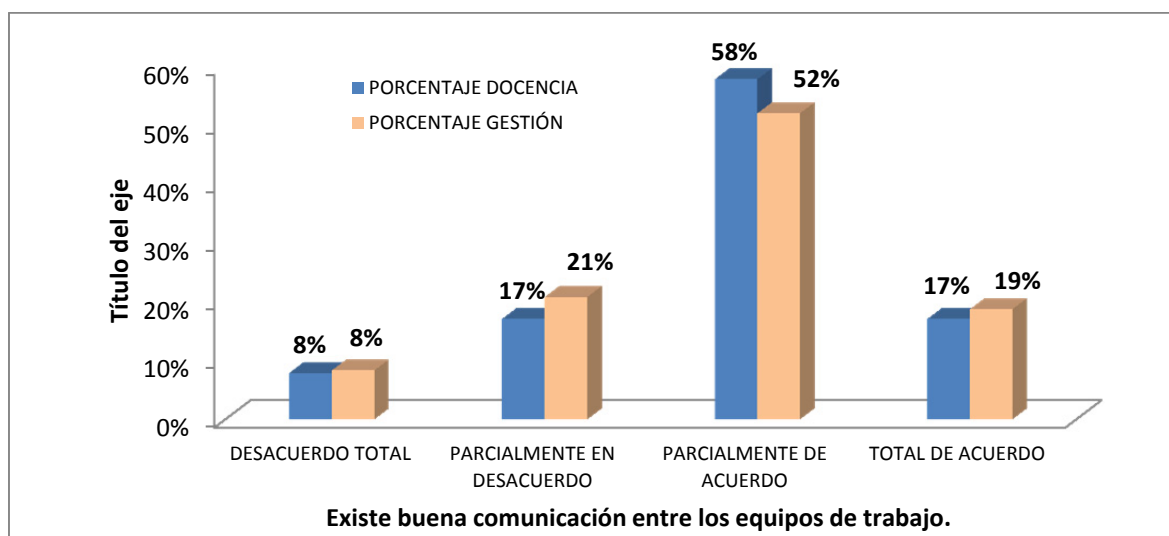


Figura 22. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

En la Tabla 16 y Figura 22 de resultados, constan los datos de la pregunta “**Existe buena comunicación entre los equipos de trabajo**”, aplicada a los docentes y personal de gestión de la PUCE SD. Encuestados para dicha investigación. De modo general se observa que la alternativa parcialmente de acuerdo alcanzó el máximo valor con 58% que corresponde a 44 docentes con actividades únicamente de docencia, al contrario los

docentes con actividades de gestión señalaron un valor inferior de 52% que corresponde a 25 personas. En cambio la alternativa total de acuerdo registró 19% que representa a 9 personas de gestión, no así, para el personal de docencia que indicó un valor de 17% que incluye a 13 docentes con actividades de docencia. Además, la alternativa parcialmente en desacuerdo consiguió un valor de 21% que corresponde a 10 personas de gestión; por otro lado, el personal de docencia indicó un valor de 17% que consta de 13 docentes. Y seguidamente la alternativa desacuerdo total marcó un solo valor de 8% para las dos encuestas, que representa a 6 personas de gestión y 4 personas de docencia.

De manera general, el personal de docencia y de gestión de la PUCE SD, indicaron que existe una buena comunicación entre los equipos de trabajo. Concordando estos datos con Pirela de Faría (2010) que en su obra expresa el proceso mediante el cual un individuo influye sobre la conducta de los demás con el fin de lograr un objetivo, y para ello debe tener unos valores y características, así como realizar una serie de tareas como las que se mencionan a continuación: tener una visión que inspire, aplicar los medios para alcanzar esa visión, estructurar las situaciones grupales, manejar las relaciones interpersonales, la comunicación, el modelaje, la congruencia entre lo que dice y lo que hace, capacidad para tomar decisiones, resolver problemas, manejar los conflictos, delegar, empoderar, iniciar y mantener cambios en la organización, realizar tareas desafiantes, perseverar, desarrollar a los seguidores, asumir la responsabilidad, ser proactivos y creativos, entre otros.

Tabla 17

Porcentaje de frecuencia de la encuesta aplicada al Personal Docente y de Gestión de la PUCE SD. Período 2014 02.

Pregunta 17. Se realiza reuniones periódicas para revisar el estado o avance del trabajo.

ALERNATIVAS		FRECUENCIA DOCENCIA	FRECUENCIA GESTIÓN	PORCENTAJE DOCENCIA	PORCENTAJE GESTIÓN
Válidos	DESACUERDO TOTAL	7	3	9%	6%
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	14	11	18%	23%
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	34	24	45%	50%
	TOTAL DE ACUERDO	21	10	28%	21%
	TOTAL	76	48	100%	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Elaborado por: Ing. Doris Celi Pinza

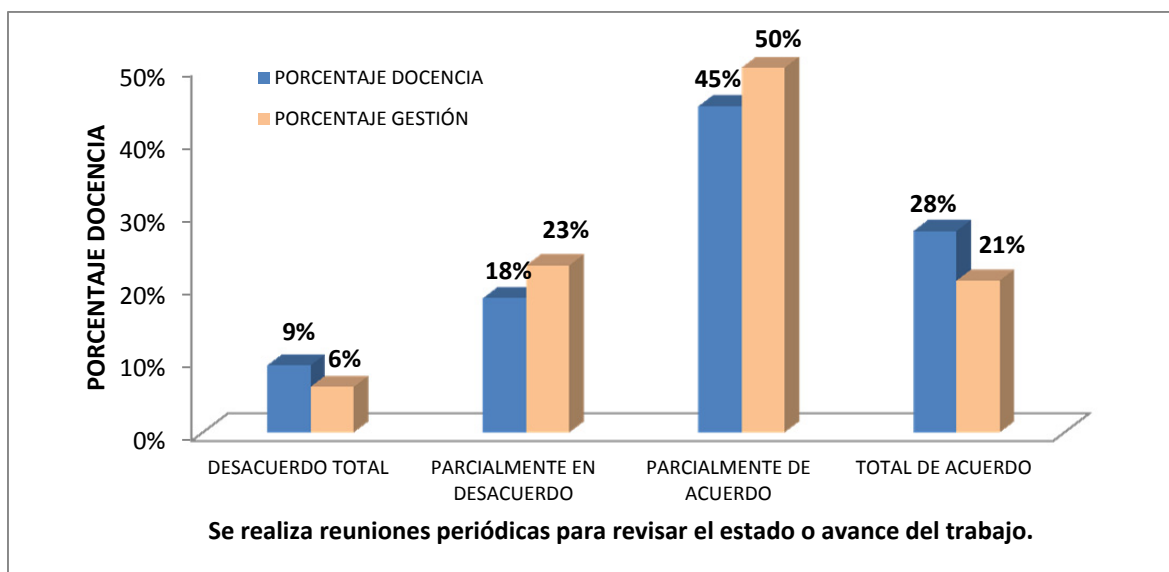


Figura 23. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

En la Tabla 17 y Figura 23 de resultados, se reportan los valores de la pregunta “**Se realiza reuniones periódicas para revisar el estado o avance del trabajo**”. Dirigida al personal de gestión y docencia de la PUCE SD. De manera general se plasma que la alternativa parcialmente de acuerdo alcanzó el máximo valor con 50% que corresponde a 24 personas de gestión, no así, el personal con actividades de docencia que reporto un valor inferior de 45% que incluye a 34 docentes. Además, la alternativa total de acuerdo indicó el valor más alto con 28% equivalente a 21 docentes, mientras que, el personal de gestión alcanzó un valor bajo de 21% que representa a 10 personas. Por otra parte, la alternativa parcialmente en desacuerdo reportó un valor de 23% que consta de 11 personas de gestión, al contrario, el personal de docencia registró un 18% que incluye a 14 docentes. Y finalmente la alternativa desacuerdo total indicó un valor de 9% que incluye a 7 docentes, mientras que, el personal de gestión presentó un valor inferior de 6% que consta de 3 personas.

De modo tal, los docentes y el personal de gestión de la PUCE SD, mencionaron que parcialmente en acuerdo se realiza reuniones periódicas para revisar el estado de avance del trabajo, lo que indica que estos resultados concuerdan con el modelo Goleman, (2011) que indica que el líder democrático incrementa la participación de sus trabajadores mediante las reuniones, pero a pesar de todo este estilo tiene sus desventajas, en las reuniones interminables en donde se debate sin llegar a ningún consenso.

Tabla 18.

Porcentaje de frecuencia de la encuesta aplicada al Personal Docente y de Gestión de la PUCE SD. Período 2014 02.

Pregunta 18. Existe disponibilidad de colaboración para lograr los objetivos institucionales.

ALTERNATIVAS		FRECUENCIA DOCENCIA	FRECUENCIA GESTIÓN	PORCENTAJE DOCENCIA	PORCENTAJE GESTIÓN
Válidos	DESACUERDO TOTAL	0	1	0%	2%
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	8	7	11%	15%
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	24	11	32%	23%
	TOTAL DE ACUERDO	43	29	57%	60%
Perdidos	DATOS PERDIDOS	1	0	1%	0%
	TOTAL	76	48	100%	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Elaborado por: Ing. Doris Celi Pinza

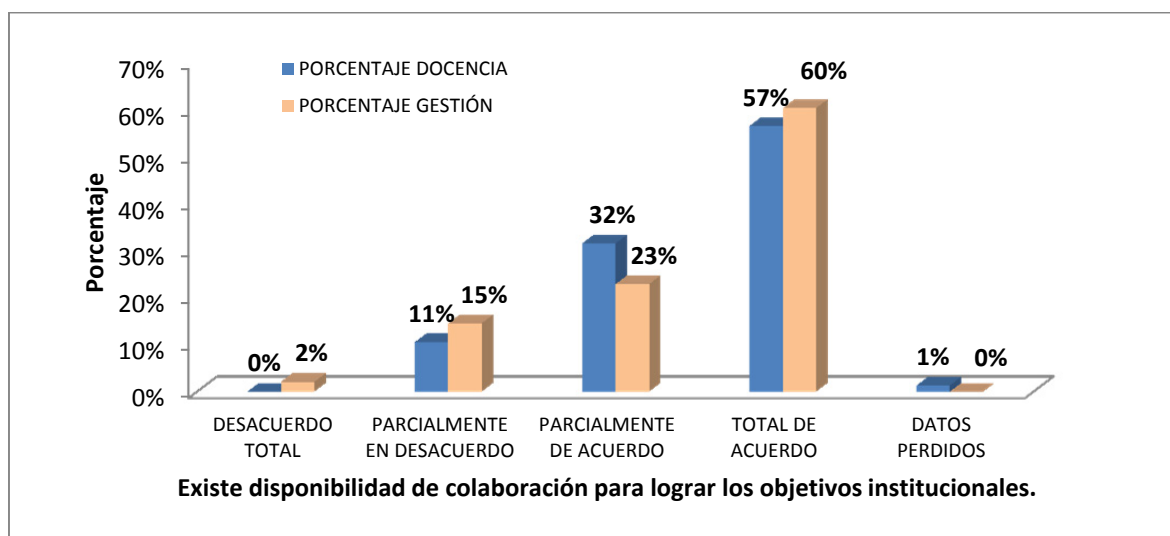


Figura 24. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

En este mismo sentido, en la Tabla 18 y Figura 24 de resultados, se observan los valores en porcentaje de la pregunta “**Existe disponibilidad de colaboración para lograr los objetivos institucionales**”, aplicada al personal de docencia y de gestión de la PUCE SD. De manera general, se reporta que la alternativa total de acuerdo alcanzó el máximo valor con 60% que incluye a 29 personas de gestión, mientras que, el personal de docencia indicó un valor inferior de 57% que corresponde a 43 docentes. Así mismo, la alternativa

parcialmente de acuerdo manifestó el valor más alto con 32% que representa a 24 docentes, no así, para el personal de gestión que presentó valor inferior de 23% que consta de 11 personas. Adicionalmente la alternativa parcialmente en desacuerdo presentó un valor de 15% equivalente a 7 personas de gestión, mientras que, el personal de docencia plasmó un 11% que corresponde a 8 docentes. Y por último, la alternativa desacuerdo total manifestó valores inferiores del 2% y 0% para el personal de gestión y de docencia

Del análisis de los resultados se observa que los docentes de la PUCE SD, colaboran para lograr los objetivos de la institución, por lo que, estos datos coinciden con Molocho, N. (2010), en su investigación “Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL-01”, menciona que el principio de coordinación, es uno de los más importantes, ya sustenta el hecho de que la organización busca alcanzar integrar un proceso, mediante el cual se armonicen adecuadamente los esfuerzos o interacciones de las personas, grupos y entidades. Uno de los medios eficaces para lograr la coordinación es mantener informados a los miembros del grupo sobre los fines de la organización, promoviendo el intercambio de ideas, sugerencias y opiniones mediante una adecuada comunicación

Entrevista Directivos

Tabla 19.

Porcentaje de frecuencia de la entrevista aplicada a los Directivos de la PUCE SD. Período 2014 02.

Pregunta 1. Conoce la misión y visión de la Sede.

ALERNATIVAS		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	DESACUERDO TOTAL	0	0%
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	4	21%
	TOTAL DE ACUERDO	15	79%
	TOTAL	19	100%

Fuente: Entrevista aplicada a Directivos Académicos de la PUCE SD 2014 02.

Elaborado por: Ing. Doris Celi

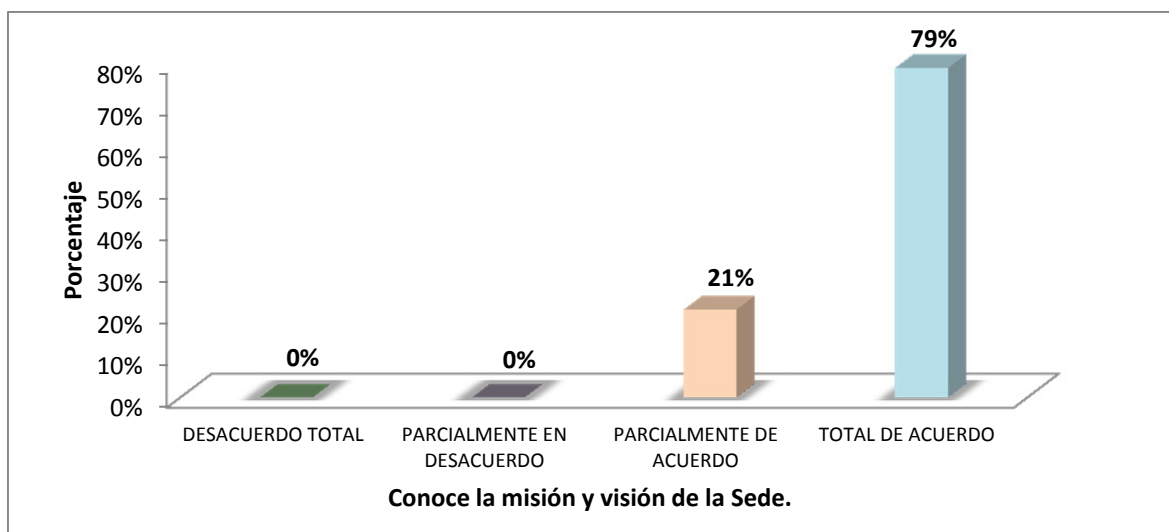


Figura 25. Porcentaje de frecuencia de la entrevista aplicada a los Directivos de la PUCE SD. Período 2014 02.

Fuente: Entrevista aplicada a Directivos Académicos de la PUCE SD 2014 02.

Al analizar y relacionar los resultados de la pregunta “**Conoce la misión y visión de la Sede**”, aplicada a los directivos académicos de la PUCE SD. En la Tabla 19 y Figura 25, se registran los valores en porcentajes. De modo tal, la alternativa total de acuerdo reportó un 79% que representa a 15 directivos académicos. Al respecto la alternativa parcialmente de acuerdo reportó un valor de 21% que equivale a 4 directivos. Y finalmente la alternativa parcialmente en desacuerdo y desacuerdo total no presentaron un ningún valor durante todo el proceso de la investigación.

De tal manera, los directivos académicos de la PUCE SD, conocen la misión y visión disponible expuestos en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (2011-2014). En el que manifiesta que la visión de la Sede es ser: Formador, desde el Evangelio, de personas con un profundo sentido ético y profesional. Una Sede universitaria sólida y posicionada en la provincia. Promotora del desarrollo económico-social y cultural de la provincia. Y en este mismo sentido, Sede Universitaria integrante del SINAPUCE, que desarrolla el conocimiento con aperturidad, veracidad, rigurosidad y sentido crítico, en sus diferentes expresiones y disciplinas, desde la vivencia de la fe católica como auténtica comunidad caracterizada por los más altos valores para promover la formación integral de la persona y una sociedad plenamente humana.

Tabla 20.

Porcentaje de frecuencia de la entrevista aplicada a los Directivos de la PUCE SD. Período 2014 02.

Pregunta 2. Los objetivos y valores de la Sede son claros y alcanzables.

ALERNATIVAS		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	DESACUERDO TOTAL	0	0%
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	5	26%
	TOTAL DE ACUERDO	14	74%
	TOTAL	19	100%

Fuente: Entrevista aplicada a Directivos Académicos de la PUCE SD 2014 02.

Elaborado por: Ing. Doris Celi

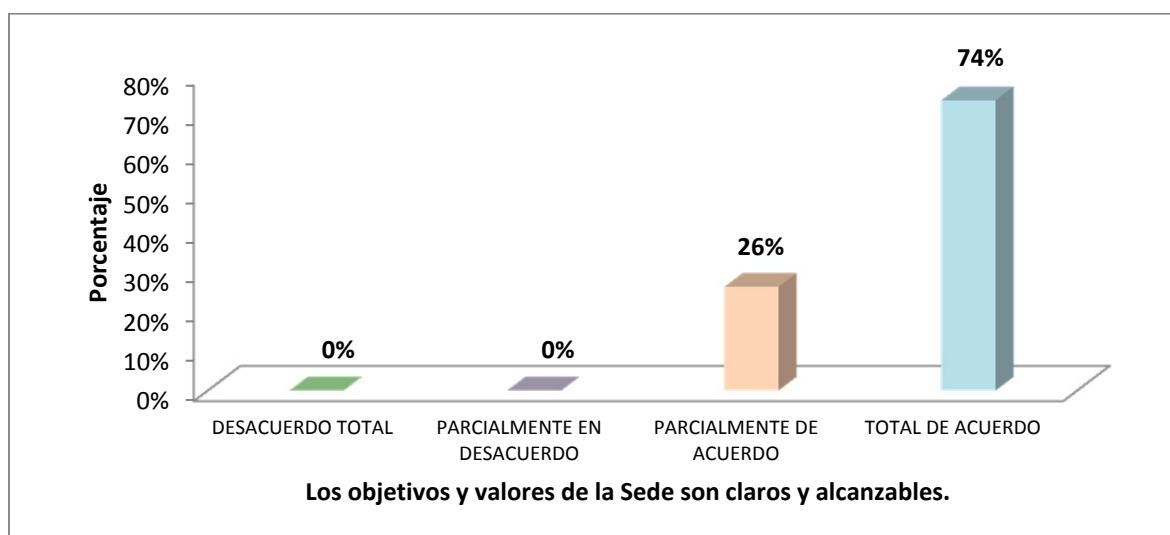


Figura 26. Porcentaje de frecuencia de la entrevista aplicada a los Directivos de la PUCE SD. Período 2014 02.

Fuente: Entrevista aplicada a Directivos Académicos de la PUCE SD 2014 02.

En la Tabla 20 y Figura 26 de resultados, se muestran los valores de la pregunta “**Los objetivos y valores de la Sede son claros y alcanzables**”, realizada a los directivos académicos de la PUCE SD. En tal sentido se observa que la alternativa total de acuerdo alcanzó el máximo valor con 74% que consta de 14 directivos. Adicionalmente, la alternativa parcialmente de acuerdo reportó un valor inferior de 26% que representa a 5 directivos. Y por último la alternativa parcialmente en desacuerdo y desacuerdo total no reportaron valores algunos sobre estas alternativas.

En el mismo sentido, los directivos académicos se encuentran empoderados de los objetivos y valores de la PUCE SD disponible en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (2011-2014). En el que se indica que los valores organizacionales o institucionales son los principios que regulan la gestión de la organización, son aprendizajes relativamente estables en el tiempo y que dan soporte a la filosofía y cultura organizacional. Orientan el comportamiento de sus integrantes pues son la base de las actitudes, motivaciones y expectativas. Por lo tanto, los planteamientos descritos conducen a pensar que toda organización con aspiraciones de excelencia debe tener claros y sistematizados los valores y las ideas que constituyen la base del comportamiento de la empresa que están explícitos en la voluntad de sus fundadores, en las actas de constitución y en la formalización de la misión y visión de las organizaciones. El rasgo constitutivo de valor no es sólo la creencia o la convicción, sino también su traducción en patrones de comportamiento que la organización tiene derecho de exigir a sus miembros y que se tomen en cuenta para la evaluación y el desarrollo del personal que integra la organización.

Tabla 21.

Porcentaje de frecuencia de la entrevista aplicada a los Directivos de la PUCE SD. Período 2014 02.

Pregunta 3. Su trabajo contribuye al logro de los objetivos de la Sede.

ALERNATIVAS		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	DESACUERDO TOTAL	0	0%
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	0	0%
	TOTAL DE ACUERDO	19	100%
	TOTAL	19	100%

Fuente: Entrevista aplicada a Directivos Académicos de la PUCE SD 2014 02.

Elaborado por: Ing. Doris Celi

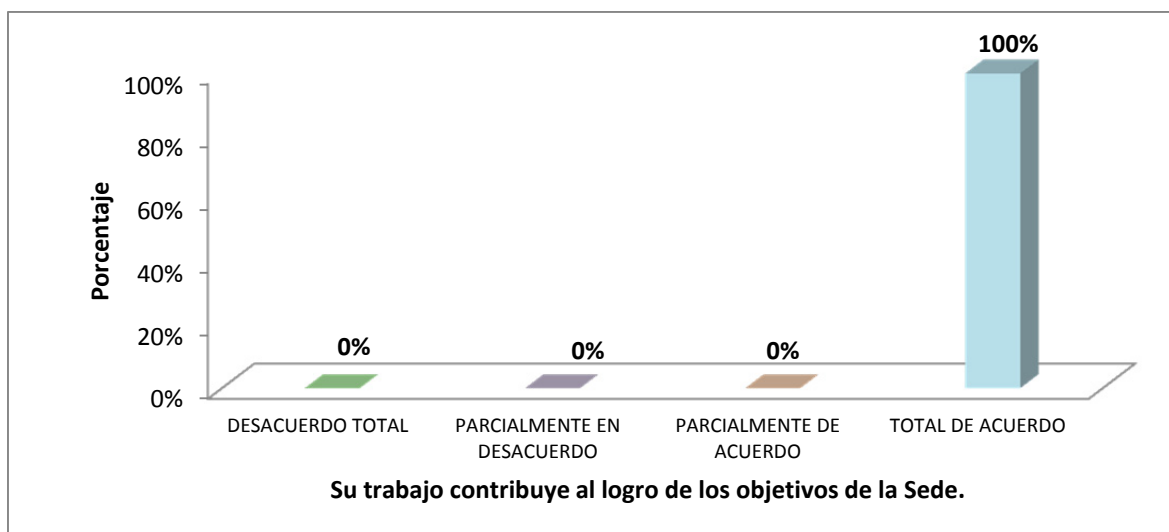


Figura 27. Porcentaje de frecuencia de la entrevista aplicada a los Directivos de la PUCE SD. Período 2014 02.

Fuente: Entrevista aplicada a Directivos Académicos de la PUCE SD 2014 02.

En la Tabla 21 y Figura 27 de resultados, se muestran los valores de la pregunta “**Su trabajo contribuye al logro de los objetivos de la Sede**”, realizada a los directivos académicos de la PUCE SD. En tal sentido se observa que la alternativa total de acuerdo alcanzó el máximo valor con 100% que consta de 19 directivos. Por otro lado las alternativas parcialmente de acuerdo, parcialmente en desacuerdo y desacuerdo total no reportaron valores algunos sobre estas alternativas.

De estos resultados, se desprende que el trabajo de los directivos académicos de la PUCE SD, contribuye al logro de los objetivos de esta institución educativa. Estos resultados se ajustan al estudio de Goleman (2011) que manifiesta que el estilo de líder coaching incentiva a sus empleados a establecer objetivos claros, y a largo plazo, mediante planes de acción para lo cual establece acuerdos con sus empleados corporativos con respeto a su rol y responsabilidades, y dan mucha orientación y a la vez "feedback". Todo esto en beneficio personal y de la organización, para el cumplimiento de los propósitos establecidos.

Tabla 22.

Porcentaje de frecuencia de la entrevista aplicada a los Directivos de la PUCE SD. Período 2014 02.

Pregunta 4. Los docentes bajo su cargo están involucrados en la toma de decisiones.

ALERNATIVAS		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	DESACUERDO TOTAL	1	5%
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	1	5%
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	10	53%
	TOTAL DE ACUERDO	7	37%
	TOTAL	19	100%

Fuente: Entrevista aplicada a Directivos Académicos de la PUCE SD 2014 02.

Elaborado por: Ing. Doris Celi

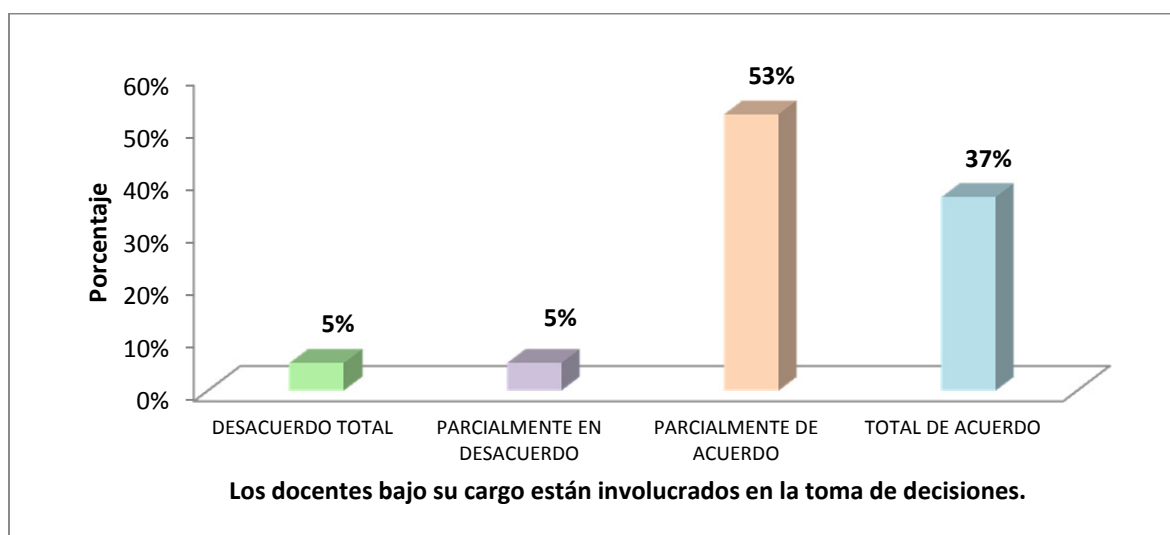


Figura 28. Porcentaje de frecuencia de la entrevista aplicada a los Directivos de la PUCE SD. Período 2014 02.

Fuente: Entrevista aplicada a Directivos Académicos de la PUCE SD 2014 02.

Con respecto, en la Tabla 22 y Figura 28 de resultados, se muestran los valores de la pregunta “**Los docentes bajo su cargo están involucrados en la toma de decisiones**”.

Realizada a 19 directivos académicos de la PUCE SD. Se observa que la alternativa parcialmente de acuerdo alcanzó el máximo valor con 53% que consta de 10 directivos. Adicionalmente la alternativa total de acuerdo, presentó un valor de 37% que equivale a 7

directivos y finalmente la alternativas parcialmente en desacuerdo y desacuerdo total reportaron un valor de 5% para las dos alternativas equivalente a 1 directivo.

De acuerdo a los resultados, el personal académico de la PUCE SD, indica que los docentes están involucrados en la toma de decisiones, recibiendo siempre capacitaciones, motivaciones y liderazgo por parte de ellos. Lo cual encaja en la definición de Sánchez et al. (2011), cuando menciona que el liderazgo es el proceso en el cual un individuo (el líder) influye en el comportamiento de otros (seguidores) con el propósito de lograr objetivos o metas comunes”. Por otro lado Goleman, (2011) menciona que el estilo de liderazgo afiliativo permite tomar decisiones exclusivamente en la libertad de hacer su trabajo diario de la forma que a cada uno le parece más efectiva.

Tabla 23.

Porcentaje de frecuencia de la entrevista aplicada a los Directivos de la PUCE SD. Período 2014 02.

Pregunta 5. Existe buena comunicación entre los equipos de trabajo.

ALERNATIVAS		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	DESACUERDO TOTAL	0	0%
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	9	47%
	TOTAL DE ACUERDO	10	53%
	TOTAL	19	100%

Fuente: Entrevista aplicada a Directivos Académicos de la PUCE SD 2014 02.

Elaborado por: Ing. Doris Celi

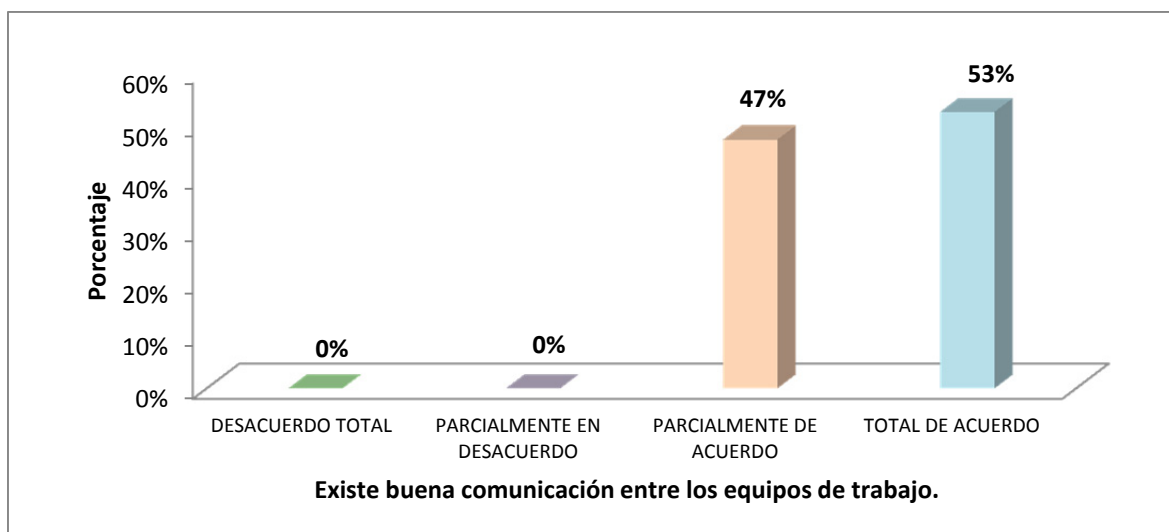


Figura 29. Porcentaje de frecuencia de la entrevista aplicada a los Directivos de la PUCE SD. Período 2014 02.

Fuente: Entrevista aplicada a Directivos Académicos de la PUCE SD 2014 02.

Al analizar y relacionar los resultados de la pregunta **“Existe buena comunicación entre los equipos de trabajo.”**. En la Tabla 23 y Figura 29, se registran los valores en porcentajes de la entrevista dirigida a los directivos académicos de la PUCE SD. De modo tal, la alternativa total de acuerdo reportó un 53% que consta de 10 directivos, seguidamente la alternativa parcialmente de acuerdo obtuvo un valor de 47% que equivale a 9 directivos. Y finalmente la alternativa parcialmente en desacuerdo y desacuerdo total, no indicaron ningún valor.

A través de estos resultados se concluye que los directivos académicos tienen una buena comunicación entre los equipos de trabajo, además indican que en las sociedades modernas, las organizaciones necesitan un liderazgo sólido y un buen canal de comunicación, para inspirar, motivar y canalizar las inconformidades, para cumplir con la misión y visión organizacional. Coincidiendo lo mencionado por Ritter (2012) de que la cultura organizacional se constituye mediante la percepción común de sus miembros con respecto a la misión, visión, valores, objetivos, creencias, normas, reglas, comunicación, entre otros, generando el ambiente en que éstos desarrollan su trabajo

6.1.2. Objetivo Específico 2

6.1.2.1. Identificar si el liderazgo incide en el comportamiento del personal académico de la PUCE SD

Los aspectos más sobresalientes para identificar si el liderazgo incide en el comportamiento del personal académico (profesores) de la PUCE SD, se presentan en las tablas de la 24 a la 32 y de la figuras 30 a la 38 agrupándose y analizándose con base a los aspectos contemplados en la encuesta al personal docente y de gestión. Además se presentan las tablas de la 33 a la 36 y figuras de la 39 a la 42 de la entrevista a directivos académicos de la PUCE SD.

Tabla 24.

Porcentaje de frecuencia de la encuesta aplicada al Personal Docente y de Gestión de la PUCE SD. Período 2014 02.

Pregunta 19. Su jefe inmediato toma en cuenta sus opiniones y puntos de vista.

ALERNATIVAS		FRECUENCI A DOCENCIA	FRECUENCI A GESTIÓN	PORCENTAJ E DOCENCIA	PORCENTAJ E GESTIÓN
Válidos	DESACUERDO TOTAL	5	4	7%	8%
	PARCIALMEN TE EN DESACUERDO	7	4	9%	8%
	PARCIALMEN TE DE ACUERDO	18	13	24%	27%
	TOTAL DE ACUERDO	46	27	61%	56%
	TOTAL	76	48	100%	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Elaborado por: Ing. Doris Celi Pinza

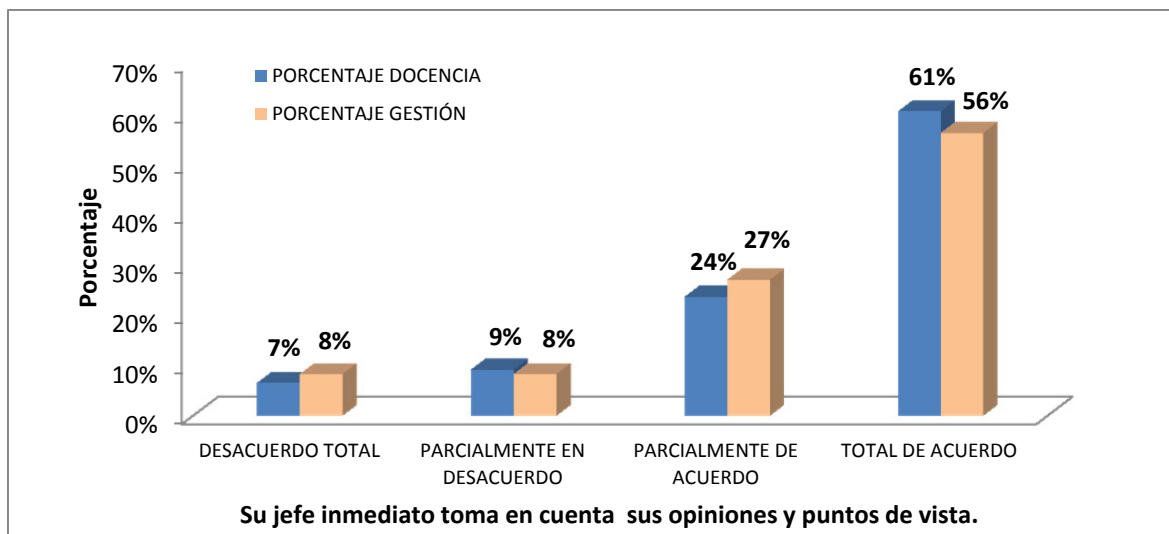


Figura 30. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

De acuerdo con los resultados de la Tabla 24 y Figura 30, referente a la pregunta “**Su jefe inmediato toma en cuenta sus opiniones y puntos de vista**”, aplicada al personal docente y gestión de la PUCE SD. En la alternativa total de acuerdo se registra el mayor valor con 61% que representa a 46 profesores con actividades de docencia, mientras que, el personal de gestión alcanzó 56% representado por 27 docentes. Además, en la alternativa parcialmente de acuerdo recibió un valor de 27% que concierne a 18 personas de gestión; por el contrario, el personal de docencia señala un valor de 24% equivalentes a 13 personas. En cuanto a la alternativa parcialmente en desacuerdo se obtuvieron valores inferiores el 8% equivalente 4 personas de gestión y 9% para 7 personas de docencia. Por último la alternativa en desacuerdo total refleja un 8% equivalente a 5 personas de docencia y para el personal de gestión un 7% marcado por 4 personas.

Al analizar los resultados de los docentes y personal de gestión, mencionan que su jefe inmediato toma en cuenta sus opiniones y punto de vista; en lo mencionado coinciden con la investigación de Goleman, (2011) en donde afirma que el líder democrático crea acuerdos mediante la participación, se toma el tiempo escuchando las ideas y el apoyo de las personas, fomenta la confianza, el respeto y el compromiso de su equipo. El líder participativo incrementa notablemente la flexibilidad y la responsabilidad. Asimismo, las personas que trabajan en su entorno participativo tienden a ser muy realistas, acerca de qué pueden y no pueden hacer.

Tabla 25.

Porcentaje de frecuencia de la encuesta aplicada al Personal Docente y de Gestión de la PUCE SD. Período 2014 02.

Pregunta 20. Ha buscado mejores formas de desarrollar su trabajo, aportando ideas y nuevos métodos.

ALTERNATIVAS		FRECUENCIA DOCENCIA	FRECUENCIA GESTIÓN	PORCENTAJE DOCENCIA	PORCENTAJE GESTIÓN
Válidos	DESACUERDO TOTAL	0	0	0%	0%
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	2	2	3%	4%
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	15	10	20%	21%
	TOTAL DE ACUERDO	59	36	78%	75%
	TOTAL	76	48	100%	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Elaborado por: Ing. Doris Celi Pinza

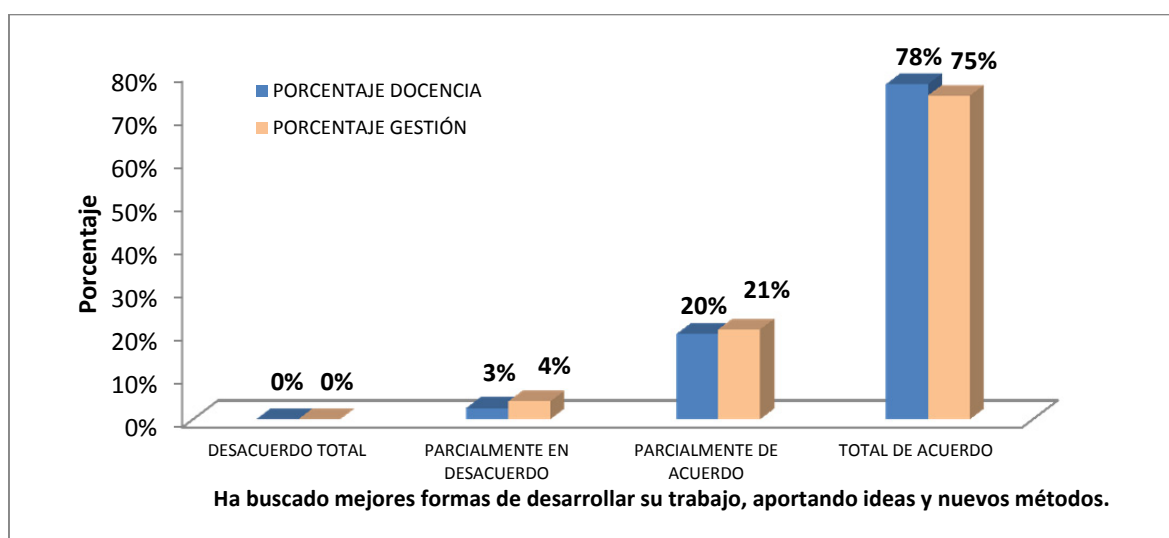


Figura 31. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Como se puede apreciar en la Tabla 25 y Figura 31, relacionado con la pregunta “**Ha buscado mejores formas de desarrollar su trabajo, aportando ideas y nuevos métodos**”, aplicada al personal docente y de gestión de la Sede Universitaria; la alternativa total de acuerdo reportó un alto porcentaje representado con el 78% de profesores con docencia; es decir, 59 personas y el 75% indicado por 36 personas en actividades de gestión. En cuanto a la alternativa parcialmente de acuerdo reconoció un valor de 21% que

corresponde a 15 profesores con actividades de gestión, mientras el personal de docencia resalta un valor de 20% representado por 10 personas. Sin embargo, la alternativa parcialmente en desacuerdo refleja un 4% proporcionado por 2 personas de gestión y 3% que corresponde a 2 profesores con actividades de docencia. Finalmente para la alternativa desacuerdo total no hay valores significativos.

De acuerdo a los resultados los docentes y personal de gestión de la PUCE SD indican que buscan mejores formas de desarrollar su trabajo, aportando ideas y nuevos métodos; en esto coincide Goleman, (2011) quien afirma que liderazgo directivo es uno de los más efectivos, incidiendo en la cultura organizacional, aunque no para todas las situaciones. El líder orientativo, es un visionario; motiva a las personas haciéndoles comprender cómo su trabajo laboral encaja perfectamente con la visión de la organización. Adicionalmente, denota los líderes directivos maximizan el compromiso hacia los objetivos, y la estrategia efectiva de la organización. Los líderes directivos establecen un curso de acción para la organización y otorgan a su gente la libertad para innovar, experimentar, y asumir riesgos calculados en la visión.

Tabla 26.

Porcentaje de frecuencia de la encuesta aplicada al Personal Docente y de Gestión de la PUCE SD. Período 2014 02.

Pregunta 21. Tiene una buena relación grupal.

ALERNATIVAS		FRECUENCIA DOCENCIA	FRECUENCIA GESTIÓN	PORCENTAJE DOCENCIA	PORCENTAJE GESTIÓN
Válidos	DESACUERDO TOTAL	0	0	0%	0%
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	1	0	1%	0%
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	15	8	20%	17%
	TOTAL DE ACUERDO	60	40	79%	83%
	TOTAL	76	48	100%	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Elaborado por: Ing. Doris Celi Pinza

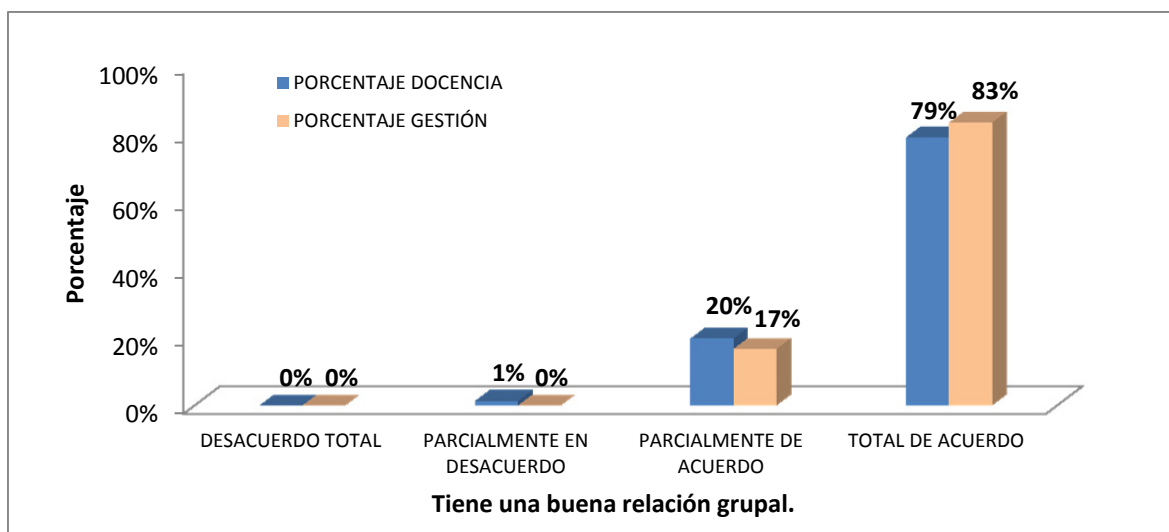


Figura 32. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Analizando y relacionando los resultados de la Tabla 26 y Figura 32 de la pregunta “**Tiene una buena relación grupal**”, realizada al personal docente y de gestión de la Sede, la alternativa total de acuerdo registraron los mayores valores. El personal de gestión indicó el valor más alto con 83% que consta de 40 profesionales, no así, el personal de docencia que presentó valores inferiores de 79% que incluye a 60 profesores. Al respecto la alternativa parcialmente de acuerdo, el personal de docencia reportó el 20% que incluye 15 personas; al contrario, el personal de gestión plasmó un valor inferior de 17% correspondiente a 8 profesionales. Adicionalmente la alternativa parcialmente en desacuerdo, y desacuerdo total presentó valores inferiores a los mencionados durante toda la investigación.

En este sentido el personal de docencia y gestión de la PUCE SD indica que tiene una buena relación grupal, estos resultados concuerdan con el estudio de Goleman, (2011) que sostiene que el liderazgo directivo tiene efecto muy positivo sobre la comunicación, la flexibilidad y las relaciones interpersonales. Los líderes afiliativos ofrecen un feedback a las personas lo que da como resultado una motivación progresiva, permitiendo que los hábitos de innovación, y toma de riesgos se desarrollen completamente.

Tabla 27.

Porcentaje de frecuencia de la encuesta aplicada al Personal Docente y de Gestión de la PUCE SD. Período 2014 02.

Pregunta 22. Es tratado con respeto.

ALTERNATIVAS		FRECUENCIA DOCENCIA	FRECUENCIA GESTIÓN	PORCENTAJE DOCENCIA	PORCENTAJE GESTIÓN
Válidos	DESACUERDO TOTAL	1	1	1%	2%
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	0	0	0%	0%
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	15	6	20%	13%
	TOTAL DE ACUERDO	60	41	79%	85%
	TOTAL	76	48	100%	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Elaborado por: Ing. Doris Celi Pinza

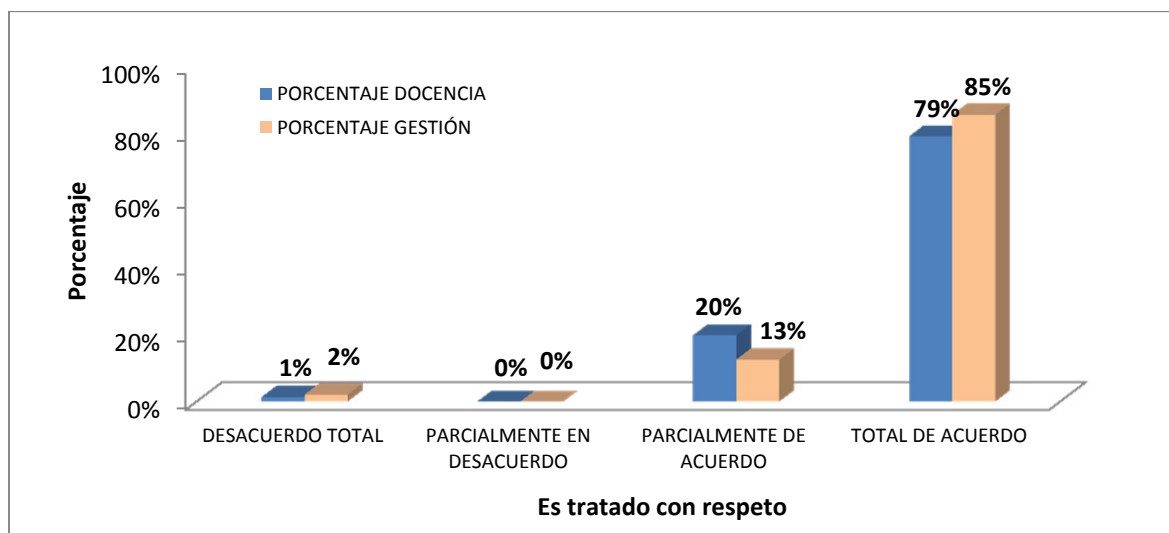


Figura 33. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

En lo que corresponde a la pregunta “**Es tratado con respeto**”, aplicada al personal docente y gestión de la PUCE SD, se observa en la Tabla 27 y Figura 33 que, la alternativa total de acuerdo presenta el máximo valor. De tal manera los profesionales con actividades de docencia señalan un valor 79% que corresponde a 60 profesores, mientras que, los profesionales de gestión alcanzaron un 85% que equivale a 41 personas. En relación a la alternativa parcialmente de acuerdo reportó un valor más bajo con 20% por parte de docentes con actividades de docencia, conformada por 15 profesores, y un 13% por parte

de 6 profesionales con gestión. Y finalmente la alternativa desacuerdo total, no reportó valores inferiores al 2% tanto en gestión como en docencia.

De la tabla y figura se puede derivar que el liderazgo descrito por Hellriegel & Slocum, Jr. (2009), concuerda con lo manifestado por los profesores de la PUCE SD, el liderazgo carismático es capaz de crear entusiasmo, respeto entre los miembros, despertar confianza, lealtad y admiración en sus seguidores. Los seguidores se identifican con el líder y la misión organizacional, imitan los valores y comportamientos de su líder. Por otro lado, Robert House (1976) considera que “los seguidores de los líderes carismáticos se identifican con éstos y su misión, muestran extrema lealtad, respeto y confianza hacia él, emulan sus valores y comportamientos y su autoestima se deriva de su relación con el líder”.

Tabla 28.

Porcentaje de frecuencia de la encuesta aplicada al Personal Docente y de Gestión de la PUCE SD. Período 2014 02.

Pregunta 23. Puede expresar sus ideas tranquilamente.

ALERNATIVAS		FRECUENCIA DOCENCIA	FRECUENCIA GESTIÓN	PORCENTAJE DOCENCIA	PORCENTAJE GESTIÓN
Válidos	DESACUERDO TOTAL	5	6	7%	13%
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	6	2	8%	4%
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	20	11	26%	23%
	TOTAL DE ACUERDO	44	28	58%	58%
Perdidos	DATOS PERDIDOS	1	1	1%	2%
	TOTAL	76	48	100%	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Elaborado por: Ing. Doris Celi Pinza

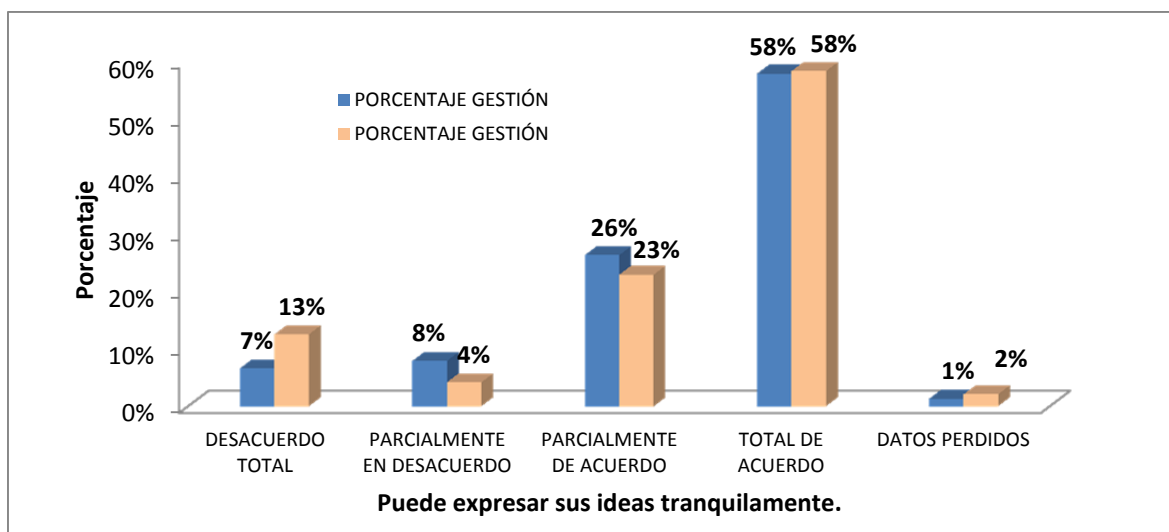


Figura 34. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Respecto a la pregunta “**Puede expresar sus ideas tranquilamente**”, aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD. En la Tabla 28 y Figura 34, la alternativa total de acuerdo registró el mayor valor con 58% para profesionales con actividades de docencia como de gestión, constituida por 44 y 28 personas respectivamente. En cuanto a la alternativa parcialmente de acuerdo, obtuvo un 26% que atañe a 20 personas de docencia, al contrario el personal con gestión reportó un valor inferior al 23% que incluye a 11 personas. Además en la alternativa parcialmente en desacuerdo, el personal de docencia revela un 8% que corresponde a 6 personas, a diferencia del personal con actividades de gestión que indican un valor de 4% representada por 2 profesionales. Y finalmente la alternativa desacuerdo total se adjudica un 13% señalada por 6 personas con gestión y un valor de 7% constituido por 5 personas con actividades docentes.

De lo registrado, se menciona que el personal de gestión y docencia pueden expresar sus ideas tranquilamente por lo que el líder proporciona poca dirección y apoyo, observa y supervisa, valora su experiencia, conocimiento, habilidades y les muestra confianza, mantiene el estilo de delegar. Esto es preciso para los trabajadores que poseen un nivel alto de madurez; el personal presenta un nivel bueno de preparación y además tienen ganas de enfrentarse a nuevos retos. Un estilo que representa la mejor posición para el líder.

Tabla 29.

Porcentaje de frecuencia de la encuesta aplicada al Personal Docente y de Gestión de la PUCE SD. Período 2014 02.

Pregunta 24. Existe motivación, reconocimiento y estímulos dentro de la Sede.

ALTERNATIVAS		FRECUENCIA DOCENCIA	FRECUENCIA GESTIÓN	PORCENTAJE DOCENCIA	PORCENTAJE GESTIÓN
Válidos	DESACUERDO TOTAL	6	0	8%	0%
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	11	10	14%	21%
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	29	15	38%	31%
	TOTAL DE ACUERDO	29	23	38%	48%
Perdidos	DATOS PERDIDOS	1	0	1%	0%
	TOTAL	76	48	100%	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Elaborado por: Ing. Doris Celi Pinza

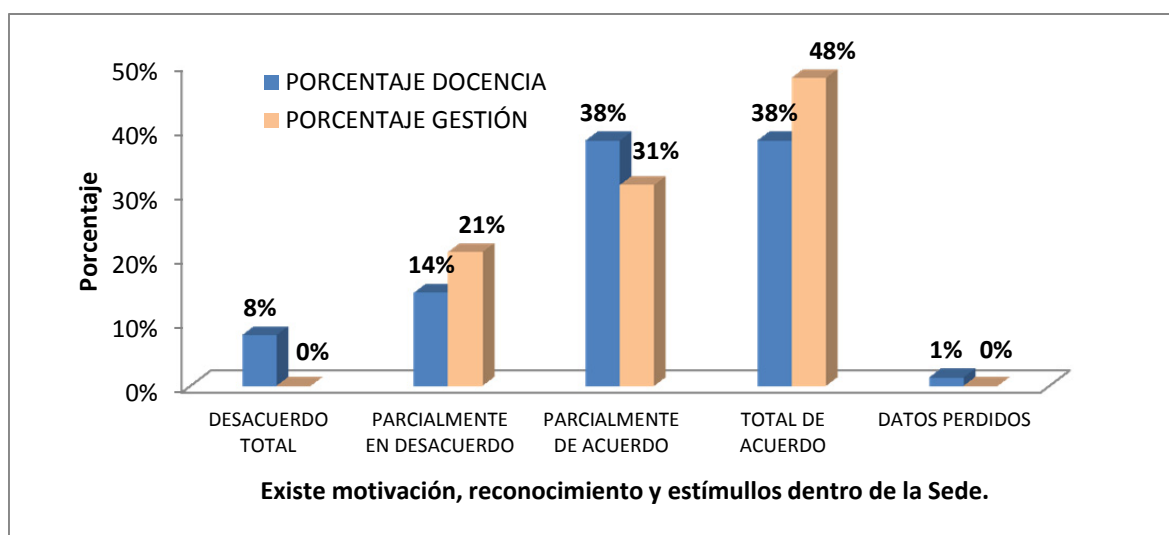


Figura 35. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Se obtuvo como resultado en la Tabla 29 y Figura 35, referente a la interrogación “**Existe motivación, reconocimiento y estímulos dentro del Sede**”, realizada a personal docente y de gestión de la Sede, que la alternativa total de acuerdo presenta el mayor valor con 48% que corresponde a 23 profesores con, actividades de gestión, mientras que los profesionales con docencia reportan un 38% que involucra a 29 personas. En relación a la alternativa parcialmente de acuerdo alcanza un valor similar de 38% por parte de docentes con actividades de docencia, integrado por 29 personas, y un 31% conformado

por 15 profesionales con gestión. Adicionalmente, en la alternativa parcialmente en desacuerdo muestra un valor de 14% que corresponde a 11 personas de docencia y un 21% representado por 10 personas con actividades de gestión. Finalmente, la alternativa desacuerdo total reportó valores inferiores al 8% tanto en gestión como en docencia.

De los datos obtenidos los docentes y personal de gestión de la PUCE SD, mencionan que el liderazgo transaccional implica únicamente una relación de intercambio entre el líder y los seguidores. El trabajo del líder es motivar y dirigir a sus seguidores para conseguir las metas u objetivos organizacionales; no va más allá de ello. Este modelo se enfoca en establecer estructuras claras, expectativas, metas de desempeño, retroalimentación y recompensas a sus subordinados; y éstos responden con su trabajo. Estas dimensiones pueden resumirse en los componentes claves del liderazgo transaccional.

Tabla 30.

Porcentaje de frecuencia de la encuesta aplicada al Personal Docente y de Gestión de la PUCE SD. Período 2014 02.

Pregunta 25. Existe un ambiente favorable para el desempeño laboral.

ALERNATIVAS		FRECUENCIA DOCENCIA	FRECUENCIA GESTIÓN	PORCENTAJE DOCENCIA	PORCENTAJE GESTIÓN
Válidos	DESACUERDO TOTAL	0	0	0%	0%
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	12	10	16%	21%
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	24	15	32%	31%
	TOTAL DE ACUERDO	39	23	51%	48%
Perdidos	DATOS PERDIDOS	1	0	1%	0%
	TOTAL	76	48	100%	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Elaborado por: Ing. Doris Celi Pinza

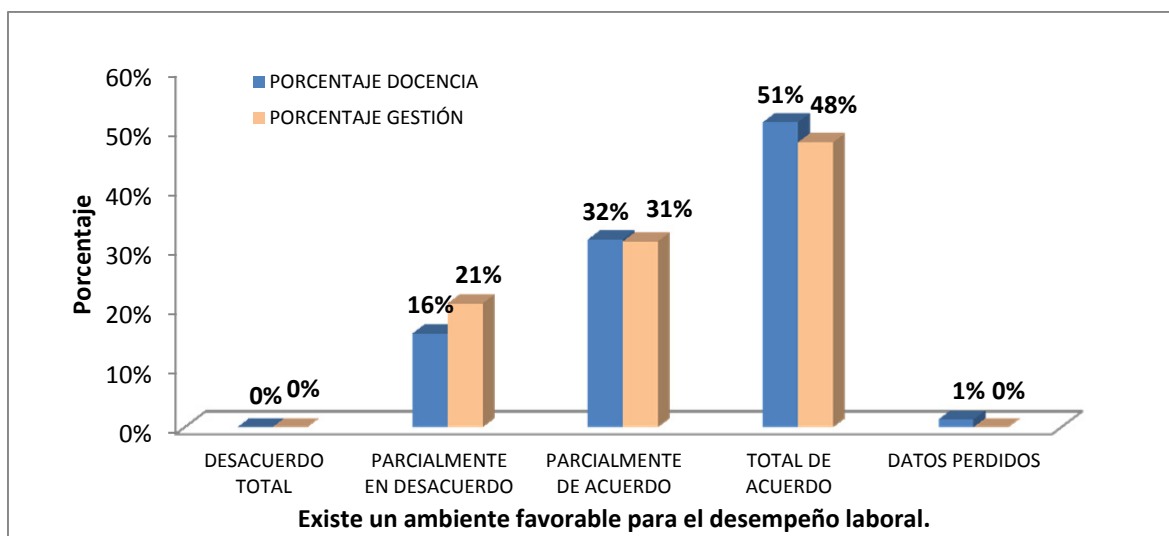


Figura 36. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Conforme a la Tabla 30 y Figura 36 de resultados, en la pregunta “**Existe un ambiente favorable para el desempeño laboral**”, aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD. De modo general se denota que la alternativa total acuerdo registró el máximo valor 51% que corresponde a 39 docentes con docencia, en el mismo sentido esta alternativa mostró un valor de 48% que incluye 23 profesionales con actividades de gestión. Adicionando, la alternativa parcialmente de acuerdo presentó un valor de 32% que consta de 24 docentes y un 31% expresado por 15 profesionales con gestión. Además, la alternativa parcialmente en desacuerdo revela un valor de 21% señalado por 10 profesionales con gestión y un valor de 16% otorgado por 12 docentes. Por el contrario, la alternativa desacuerdo total no presentó valores representativos.

De acuerdo a los resultados obtenidos los docentes y personal de gestión de la PUCE SD mencionan que existe un buen ambiente laboral. Estos datos coinciden con Siliceo (1999), que afirma que en la actualidad el ambiente de trabajo y cultura organizacional dependerá de los líderes eficaces al construir un ambiente sano y adecuado en la que todos los miembros de una organización se sientan cómodos y con ganas de hacer sus actividades, para el logro de los objetivos personales y organizacionales. Los líderes pueden moldear la cultura y el comportamiento de sus seguidores, con la finalidad de proyectar una misión, visión y valores alineados a la organización para la toma de decisiones y contribuir al cambio e innovación.

Tabla 31.

Porcentaje de frecuencia de la encuesta aplicada al Personal Docente y de Gestión de la PUCE SD. Período 2014 02.

Pregunta 26. Le agrada dirigir actividades de grupo.

ALTERNATIVAS		FRECUENCIA DOCENCIA	FRECUENCIA GESTIÓN	PORCENTAJE DOCENCIA	PORCENTAJE GESTIÓN
Válidos	DESACUERDO TOTAL	2	2	3%	4%
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	2	3	3%	6%
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	13	7	17%	15%
	TOTAL DE ACUERDO	59	36	78%	75%
	TOTAL	76	48	100%	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Elaborado por: Ing. Doris Celi Pinza

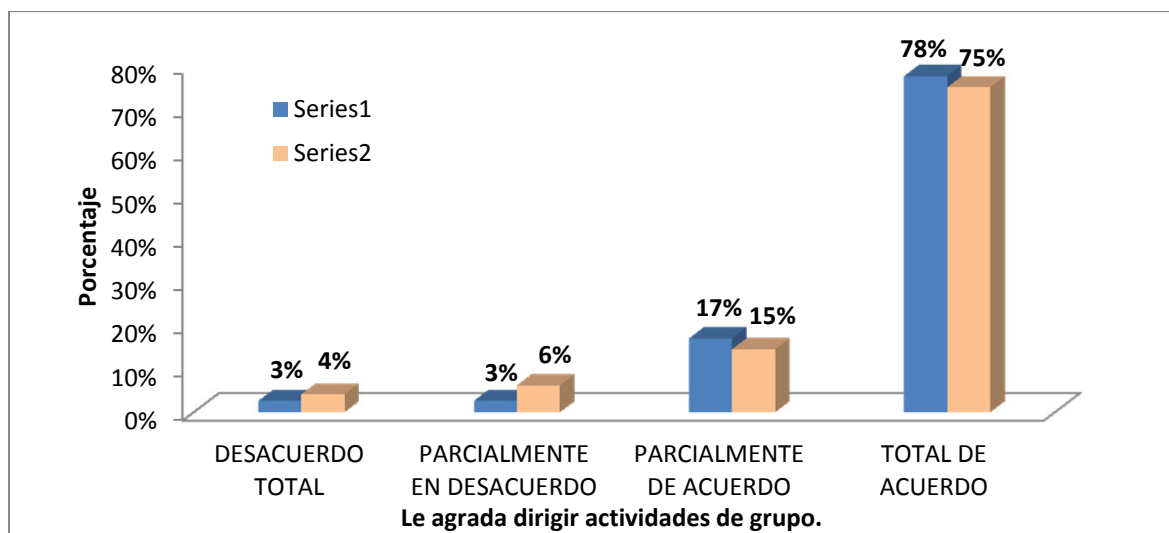


Figura 37. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Acorde a la Tabla 31 y Figura 37 de resultados, la cuestión “**Le agrada dirigir actividades de grupo**”, realizada al personal docente y de gestión de la Sede Universitaria. De manera general, la alternativa total de acuerdo obtuvo el valor mayor con 78% que representa a 59 personas con docencia y un valor de 15% que concierne a 36 profesionales con gestión. No obstante la alternativa parcialmente de acuerdo se encuentra representada por un valor de 17% indicada por 13 docentes y un valor de 15% constituido por 7 personas con actividades de gestión. Y finalmente para las alternativas parcialmente en desacuerdo y desacuerdo total se registran valores inferiores al 6% y 4%, respectivamente.

Con respecto a este análisis, los docentes y profesional de gestión de la PUCE SD, indicaron que les agrada dirigir actividades de grupos, lo que hace referencia al liderazgo carismático y directivo, estos estilos se basan en destacadas habilidades comunicativas que generan un efecto profundo y extraordinario en los seguidores (Hellriegel & Slocum, Jr. , 2009). Adicionando que para Goleman, el liderazgo directivo es un visionario; motiva a las personas haciéndoles comprender cómo su trabajo laboral encaja perfectamente con la visión de la organización. Estos Influyen sobre las personas para asegurar un mayor desempeño. Es un buen motivador y visionario, crea confianza y admiración, se sacrifica por la empresa, tiene buena capacidad de persuasión, son capaces de cambiar la escala de valores, creencia y actitudes de sus seguidores, están dispuestos a correr riesgos y son sensibles a las necesidades de los seguidores.

Tabla 32.

Porcentaje de frecuencia de la encuesta aplicada al Personal Docente y de Gestión de la PUCE SD. Período 2014 02.

Pregunta 27. Tiene confianza en los niveles altos de la institución (directivos).

ALERNATIVAS		FRECUENCIA DOCENCIA	FRECUENCIA GESTIÓN	PORCENTAJE DOCENCIA	PORCENTAJE GESTIÓN
Válidos	DESACUERDO TOTAL	2	1	3%	2%
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	3	3	4%	6%
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	18	11	24%	23%
	TOTAL DE ACUERDO	53	33	70%	69%
	TOTAL	76	48	100%	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Elaborado por: Ing. Doris Celi Pinza

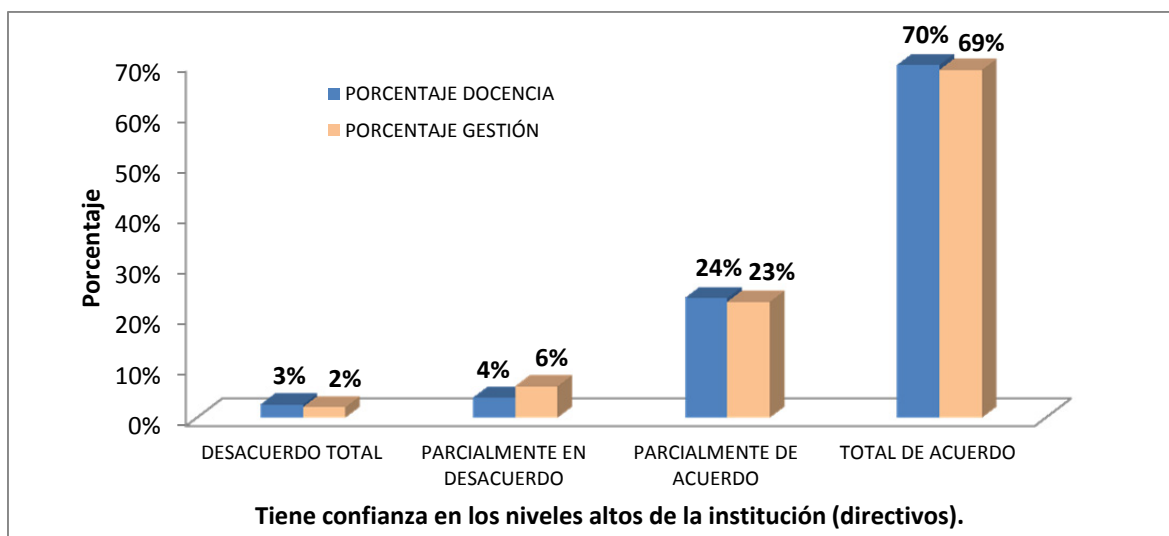


Figura 38. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Conforme a la Tabla 32 y Figura 38 de resultados, la cuestión “**Tiene confianza en los niveles altos de la institución (directivos).**”, aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD. La alternativa total de acuerdo refleja el mayor valor para el personal docentes con 70% que equivale a 53 personas, mientras que, para el personal con gestión atañe el 69% conformado por 33 personas. Además la alternativa parcialmente de acuerdo señala un valor de 24% que corresponde a 18 personas con actividades de docencia, y con un valor de 23% que pertenece a 11 profesionales con actividades de gestión. Adicionalmente, para la alternativa parcialmente en desacuerdo, alcanzó un valor de 6% representado por 3 profesionales con gestión y un 4% manifestado igualmente por 3 profesionales con actividades de docencia. Y finalmente la alternativa desacuerdo total presenta valores menores al 3%.

De acuerdo con el análisis de los resultados los docentes y el personal de gestión de la PUCE SD indican que tienen confianza en los niveles altos de la institución. Estos resultados coinciden con Siliceo, Casares & González (1999) Las empresas en la actualidad son exitosas gracias a los gerentes o administradores líderes, a esos líderes visionarios y tomadores de decisiones riesgosas, que no dejan atrás sus valores éticos y que combinan fácilmente los objetivos organizacionales con la cultura existente. Adicionalmente Goleman, (2011) sugiere usar el liderazgo democrático el cual crea

acuerdos mediante la participación, se toma el tiempo escuchando las ideas y el apoyo de las personas, fomenta la confianza, el respeto y el compromiso de su equipo.

Así mismo, manifiestan que; “Construir y mantener una cultura de trabajo eficaz, una cultura organizacional sana, es eliminar las barreras de la productividad por un lado, y la desconfianza y miedo por el otro”. En la actualidad, las organizaciones están conscientes de que el éxito de las mismas se debe gracias a todos sus colaboradores, ya que aprovechan al máximo la participación, la experiencia, la integración, la creatividad, la intuición e inteligencia acumulada de cada uno de ellos.

Entrevista Directivos de la PUCE SD

Tabla 33.

Porcentaje de frecuencia de la entrevista aplicada a los Directivos de la PUCE SD. Período 2014 02.

Pregunta 6. Existe motivación, reconocimiento y estímulos dentro de la Sede.

ALERNATIVAS		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	DESACUERDO TOTAL	0	0%
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	4	21%
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	4	21%
	TOTAL DE ACUERDO	11	58%
	TOTAL	19	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Elaborado por: Ing. Doris Celi Pinza

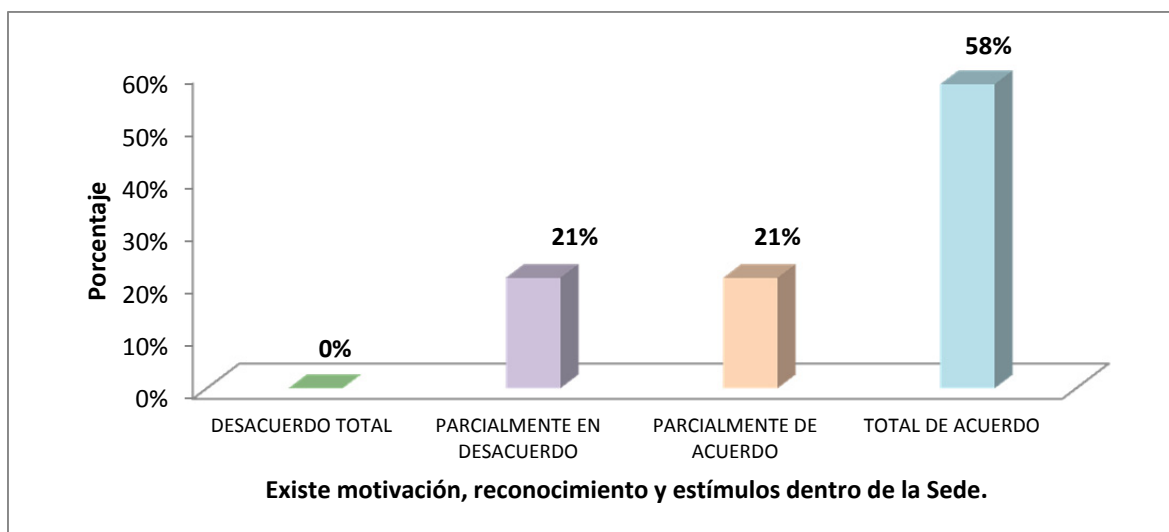


Figura 39. Porcentaje de frecuencia de la entrevista aplicada a los Directivos de la PUCE SD. Período 2014 02.

Fuente: Entrevista aplicada a Directivos Académicos de la PUCE SD 2014 02.

En la Tabla 33 y Figura 39 de resultados, la pregunta “**Existe motivación, reconocimiento y estímulos dentro de la Sede**”, aplicada a los directivos académicos de la PUCE SD. En forma general la alternativa total de acuerdo refleja el máximo valor con 58% que involucra a 11 directivos. Mientras que, para la alternativa parcialmente de acuerdo y para la alternativa parcialmente en desacuerdo revela un mismo valor de 21% conformada por 4 directivos. Finalmente la alternativa desacuerdo total no reportó ningún valor.

Por tanto, dependerá de los líderes eficaces construir un ambiente sano y adecuado en la que todos los miembros de una organización se sientan cómodos y con ganas de hacer sus actividades para el logro de los objetivos personales y organizacionales. Lo mencionado coincide con Siliceo at el (1999) y Goleman (2011) la cultura se genera y transmite mediante un proceso humano; además, mediante el liderazgo coaching se desarrollan a las personas para el futuro, puesto que ayuda notablemente a los empleados corporativos a identificar sus puntos fuertes y débiles, y los encadena a sus aspiraciones profesionales y personales. De igual manera, incentiva a sus empleados a establecer objetivos claros, y a largo plazo, mediante planes de acción para lo cual establece acuerdos con sus empleados corporativos con respeto a su rol y responsabilidades, y dan mucha orientación y a la vez "feedback".

Tabla 34

Porcentaje de frecuencia de la entrevista aplicada a los Directivos de la PUCE SD. Período 2014 02.

Pregunta 7. Existe un ambiente favorable para el desempeño laboral.

ALERNATIVAS		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	DESACUERDO TOTAL	0	0%
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	9	47%
	TOTAL DE ACUERDO	10	53%
	TOTAL	19	100%

Fuente: Entrevista aplicada a Directivos Académicos de la PUCE SD 2014 02.

Elaborado por: Ing. Doris Celi

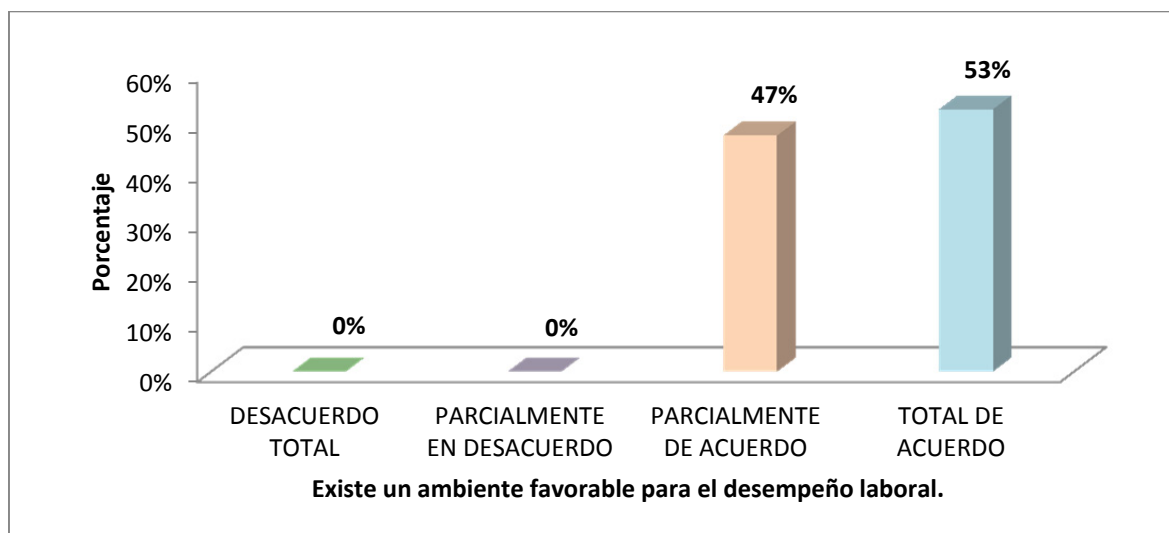


Figura 40. Porcentaje de frecuencia de la entrevista aplicada a los Directivos de la PUCE SD. Período 2014 02.

Fuente: Entrevista aplicada a Directivos Académicos de la PUCE SD 2014 02.

Por otra parte en la Tabla 34 y Figura 40 de resultados, la pregunta **“Existe un ambiente favorable para el desempeño laboral”**, aplicada a los directivos académicos de la Sede. La alternativa total de acuerdo reporta el mayor valor con 53% representado por 10 directivos. Adicionalmente, la alternativa parcialmente de acuerdo muestra un valor de 47% proporcionado por 9 directivos. Finalmente, para las alternativas parcialmente en desacuerdo y desacuerdo total no obtuvieron ningún valor.

De acuerdo a la entrevista realizada al personal de académicos de la PUCE SD, mencionan que existe un ambiente favorable para el desempeño laboral. Lo señalados se enlaza con el estudio de Goleman, (2011) en donde menciona que la aplicación del liderazgo como integrador de culturas, equipos de trabajo puede darse cuando los empleados llegan de organizaciones nuevas o de otras organizaciones, donde todo funciona diferente, o cuando hay fusiones o absorciones de una empresa por otra, en la cual es impredecible la integración cultural, por estas situaciones el líder opera como integrador de culturas, crea un ambiente o un espíritu organizacional en donde los miembros puedan trabajar de la mejor manera para conseguir las metas propuestas.

Tabla 35.

Porcentaje de frecuencia de la entrevista aplicada a los Directivos de la PUCE SD. Período 2014 02.

Pregunta 8. Le agrada dirigir actividades de grupo o de equipo.

ALERNATIVAS		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	DESACUERDO TOTAL	0	0%
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	1	5%
	TOTAL DE ACUERDO	18	95%
	TOTAL	19	100%

Fuente: Entrevista aplicada a Directivos Académicos de la PUCE SD 2014 02.

Elaborado por: Ing. Doris Celi

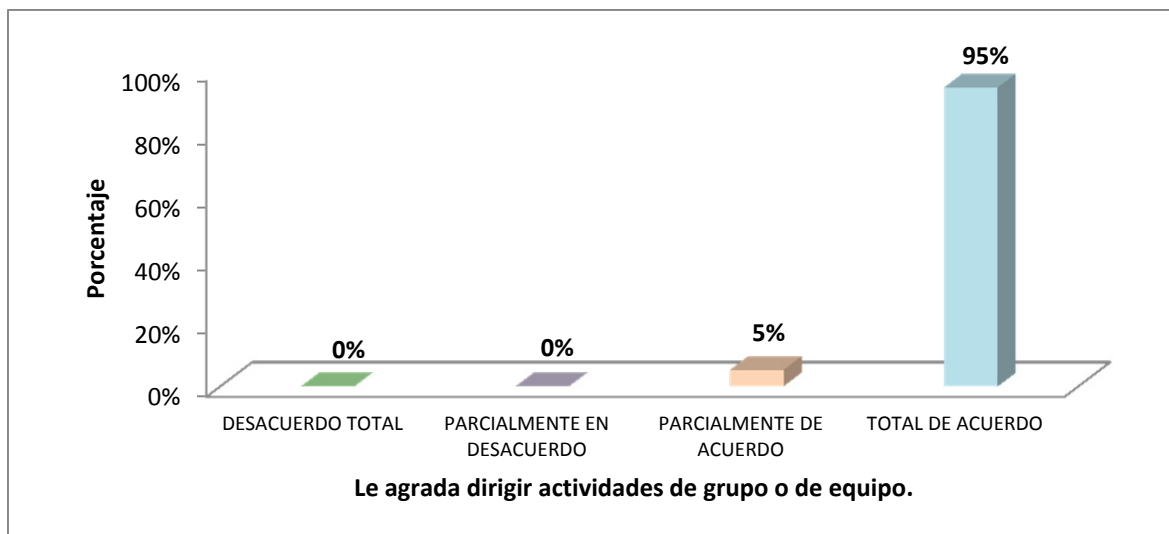


Figura 41. Porcentaje de frecuencia de la entrevista aplicada a los Directivos de la PUCE SD. Período 2014 02.

Fuente: Entrevista aplicada a Directivos Académicos de la PUCE SD 2014 02.

De acuerdo a la Tabla 35 y Figura 41 de resultados, la pregunta “**Le agrada dirigir actividades de grupo o de equipo**”, aplicada a los directivos académicos de la Sede Universitaria; la alternativa total de acuerdo reporta el máximo valor con 95% que incluye a 18 directivos. Adicionando que, la alternativa parcialmente de acuerdo obtuvo un valor de 5% representada por 1 directivo. Finalmente, no obtuvieron ningún valor representativo las alternativas parcialmente en desacuerdo y desacuerdo total.

De los resultados, los directivos de la PUCE SD indicaron que la agrada dirigir actividades de grupo o de equipo, lo mencionado coincide con Camacho, A. & Katime, I. (2010) que a través de un estudio se evidenció que la buena comunicación y las buenas relaciones entre el equipo de trabajo no sólo dependen de la estructura y del buen uso de los elementos de comunicación interna sino además de la motivación que desde los altos cargos se den en el mismo sentido.

Además Siliceo, Casares & González (1999) manifiestan que; “Construir y mantener una cultura de trabajo eficaz, una cultura organizacional sana, es eliminar las barreras de la productividad por un lado, y la desconfianza y miedo por el otro”. En la actualidad, las organizaciones están conscientes de que el éxito de las mismas se debe gracias a todos sus colaboradores, ya que aprovechan al máximo la participación, la experiencia, la

integración, la creatividad, el empowerment, la intuición e inteligencia acumulada de cada uno de ellos.

Tabla 36.

Porcentaje de frecuencia de la entrevista aplicada a los Directivos de la PUCE SD. Período 2014 02.

Pregunta 9. Tiene confianza en los niveles altos de la institución (directivos).

ALERNATIVAS		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	DESACUERDO TOTAL	0	0%
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	3	16%
	TOTAL DE ACUERDO	16	84%
	TOTAL	19	100%

Fuente: Entrevista aplicada a Directivos Académicos de la PUCE SD 2014 02.

Elaborado por: Ing. Doris Celi

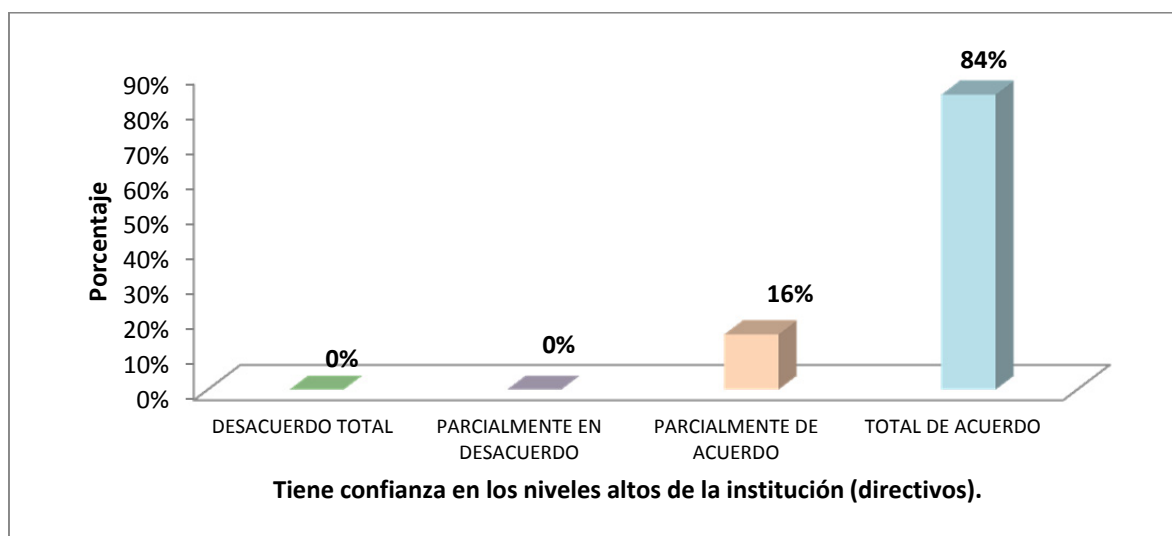


Figura 42. Porcentaje de frecuencia de la entrevista aplicada a los Directivos de la PUCE SD. Período 2014 02.

Fuente: Entrevista aplicada a Directivos Académicos de la PUCE SD 2014 02.

Finalmente en la Tabla 36 y Figura 42 de resultados, la pregunta **“Tiene confianza en los niveles altos de la institución (directivos).”**, aplicada a los directivos académicos de la Sede. De manera general, la alternativa total de acuerdo reporta el máximo valor con 84% revelado por 16 directivos académicos. Adicionando que, la alternativa parcialmente de

acuerdo obtuvo un valor de 16% representada por 3 directivos. Finalmente, no obtuvieron ningún valor representativo las alternativas parcialmente en desacuerdo y desacuerdo total.

De acuerdo a los resultados obtenidos, los directivos de la PUCE SD indicaron que tienen confianza en los niveles altos de la institución, esto se relaciona directamente con la definición de liderazgo citada por Sánchez (2011), que afirma que el liderazgo es el proceso en el cual un individuo (el líder) influye en el comportamiento de otros (seguidores) con el propósito de lograr objetivos o metas comunes”. El liderazgo ayuda a desarrollar ideas, tomar riesgos y a motivar a la gente. Los líderes efectivos proporcionan cierto grado de confianza en los empleados. Adicionalmente, en las sociedades modernas, las organizaciones necesitan un liderazgo sólido, que desafíen y transformen el estatus quo, que sean visionarios, que inspiren, que motiven y canalicen las inconformidades, que se preocupen por la capacitación y desarrollo de carrera de sus seguidores para cumplir con la misión y visión organizacional.

6.1.3. Objetivo específico 3

6.1.3.1. Establecer los indicadores que midan el desempeño laboral y la productividad de los docentes de la PUCE SD

De la encuesta y entrevista de campo efectuado al personal de docencia, gestión y entrevista a directivos de la PUCE SD. Para establecer los indicadores que midan el desempeño laboral y la productividad de los docentes, se obtuvieron los resultados que se describen y analizan desde las Tablas 37 a la 54 y Figura 43 a la 60 y por otra parte los directivos de las Tablas 55 a la 58 y Figura 61 a la 64 referente al desempeño laboral y por último desde Tablas 59 a la 63 y Figura 65 a la 69 y directivos académicos desde Tablas 64 a la 66 y Figura 70 a la 72.

Tabla 37.

Porcentaje de frecuencia de la encuesta aplicada al Personal Docente y de Gestión de la PUCE SD. Período 2014 02.

Pregunta 28. Su competencia, nivel de conocimientos técnicos y habilidades están acorde al puesto que desempeña.

ALERNATIVAS		FRECUENCIA DOCENCIA	FRECUENCIA GESTIÓN	PORCENTAJE DOCENCIA	PORCENTAJE GESTIÓN
Válidos	DESACUERDO TOTAL	0	0	0%	0%
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	3	2	4%	4%
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	18	10	24%	21%
	TOTAL DE ACUERDO	55	36	72%	75%
	TOTAL	76	48	100%	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Elaborado por: Ing. Doris Celi Pinza

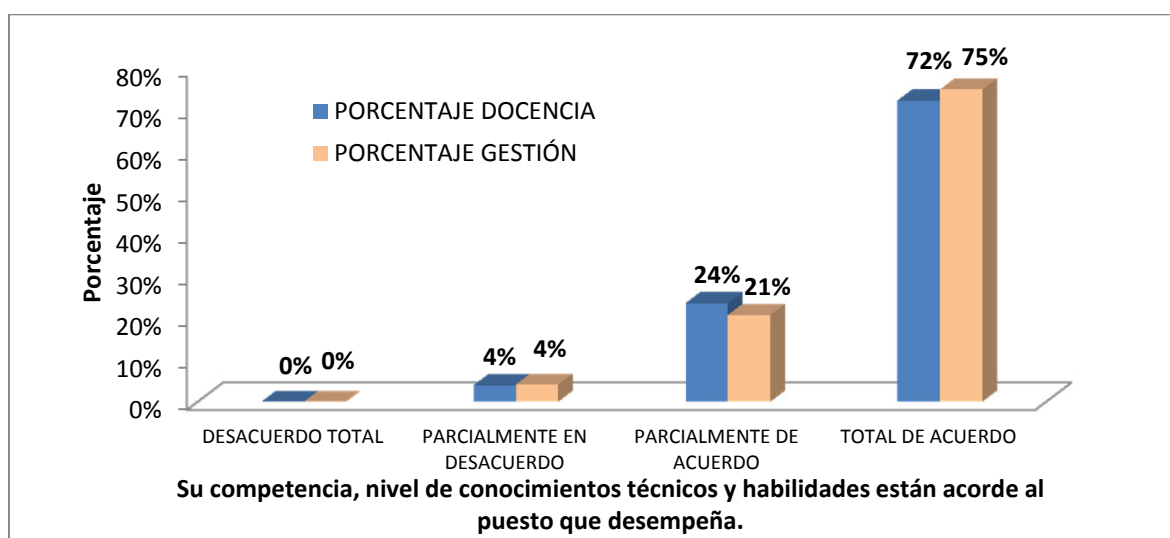


Figura 43. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

De manera general, en la Tabla 37 y Figura 43 de resultados, referente a la pregunta “**Su competencia, nivel de conocimientos técnicos y habilidades están acorde al puesto que desempeña**”, realizada a personal docente y de gestión de la PUCE SD, se observa que la alternativa total de acuerdo presenta el mayor valor con 75% que corresponde a 36 personas de gestión, mientras que, los profesionales de docencia reportan un 72% que involucra a 55 docentes. En relación a la alternativa parcialmente de acuerdo alcanza un valor inferior de 24% que consta de 18 docentes, a diferencia del personal de gestión que

reportó un valor inferior con 21% que incluye a 10 personas de gestión. Adicionalmente, en la alternativa parcialmente en desacuerdo demuestra un valor de 4% cuyo valor es paralelo para ambas alternativa, correspondiente a 3 y 2 profesionales de esta universidad. Sin embargo, la alternativa desacuerdo total, no presentó diferencia significativa entre las variables en estudio.

De manera general, se observa que, las competencias, nivel de conocimiento técnico y habilidades de los docentes de la Sede están acordes al puesto que desempeñan. En este sentido, es importante recalcar el hallazgo de la investigación de González, M. (2006), para el desempeño de un puesto concreto requiere tener la formación específica y la experiencia necesaria, además de un nivel y condiciones determinadas. Así mismo la motivación, la satisfacción y el rendimiento del empleado en su puesto de trabajo, están estrechamente relacionados. Sin embargo, para cumplir con estas expectativas también deben integrarse algunos elementos como; condiciones laborales, tareas tediosas, buena comunicación, colaboración del trabajador en el desarrollo del su función, definición de objetivos

Tabla 38.

Porcentaje de frecuencia de la encuesta aplicada al Personal Docente y de Gestión de la PUCE SD. Período 2014 02.

Pregunta 29. Planifica sus actividades de la mejor manera.

ALERNATIVAS		FRECUENCIA DOCENCIA	FRECUENCIA GESTIÓN	PORCENTAJE DOCENCIA	PORCENTAJE GESTIÓN
Válidos	DESACUERDO TOTAL	0	0	0%	0%
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	2	0	3%	0%
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	20	13	26%	27%
	TOTAL DE ACUERDO	53	35	70%	73%
Perdidos	DATOS PERDIDOS	1	0	1%	0%
	TOTAL	76	48	100%	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Elaborado por: Ing. Doris Celi Pinza

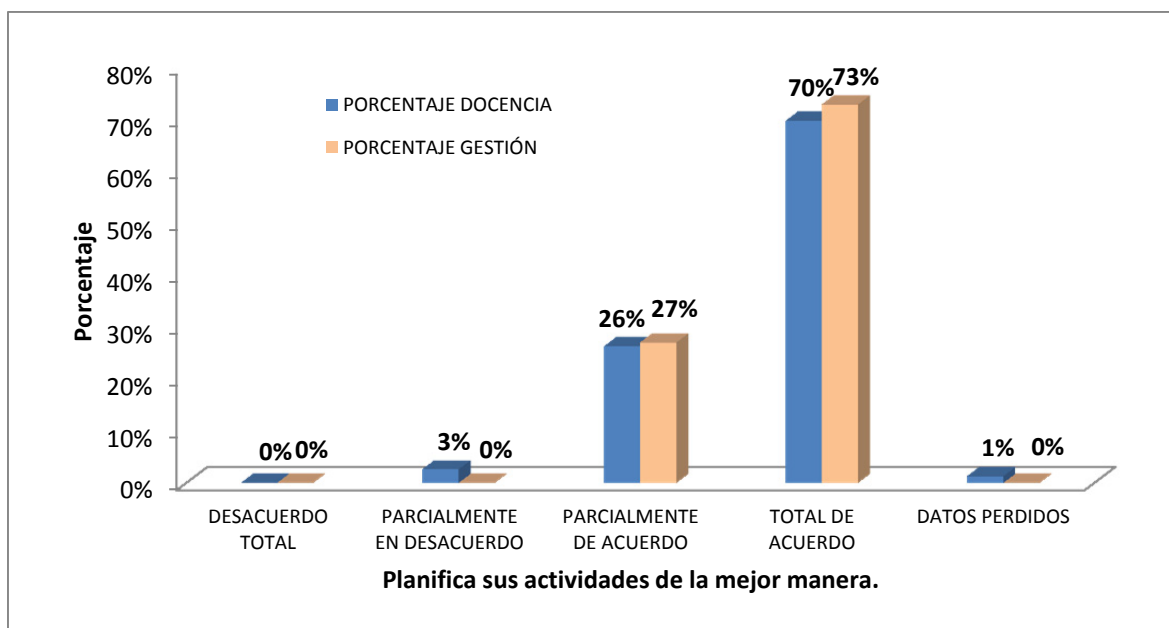


Figura 44. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Por otra parte, en la Tabla 38 y Figura 44 de resultados, se observa los datos de la pregunta “**Planifica sus actividades de la mejor manera**”, aplicada a los profesionales de la PUCE SD. Se observa que la alternativa total de acuerdo alcanzó los valores más altos con 73% que representa a 35 profesionales de gestión; no así, el personal de docencia que presentó un valor inferior de 70% que representa a 53 docentes. No obstante, la alternativa parcialmente de acuerdo, indicó valores inferiores de 27% que representa a 13 personas de gestión; al contrario, el personal de docencia exteriorizó un 26% que representa a 20 docentes. Y finalmente, las alternativas parcialmente en desacuerdo y desacuerdo total registraron valores inferiores.

Al respecto, el personal docente de la PUCE SD menciona que planifica sus actividades de la mejor forma, estos resultados coinciden con Molocho, N. (2010) en su investigación “Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL-01”, el principio de coordinación (planificación), es uno de los más importantes, ya que sustenta el hecho de que la organización busca integrar un proceso, mediante el cual se armonicen adecuadamente los esfuerzos o interacciones de las personas, grupos y entidades con el fin de que puedan contribuir al logro de los objetivos establecidos.

Tabla 39.

Porcentaje de frecuencia de la encuesta aplicada al Personal Docente y de Gestión de la PUCE SD. Período 2014 02.

Pregunta 30. Es diligente, cuidadoso y se esfuerza por cumplir las funciones encomendadas.

ALTERNATIVAS		FRECUENCIA DOCENCIA	FRECUENCIA GESTIÓN	PORCENTAJE DOCENCIA	PORCENTAJE GESTIÓN
Válidos	DESACUERDO TOTAL	0	0	0%	0%
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	0	1	0%	2%
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	9	8	12%	17%
	TOTAL DE ACUERDO	66	39	87%	81%
Perdidos	DATOS PERDIDOS	1	0	1%	0%
	TOTAL	76	48	100%	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Elaborado por: Ing. Doris Celi Pinza

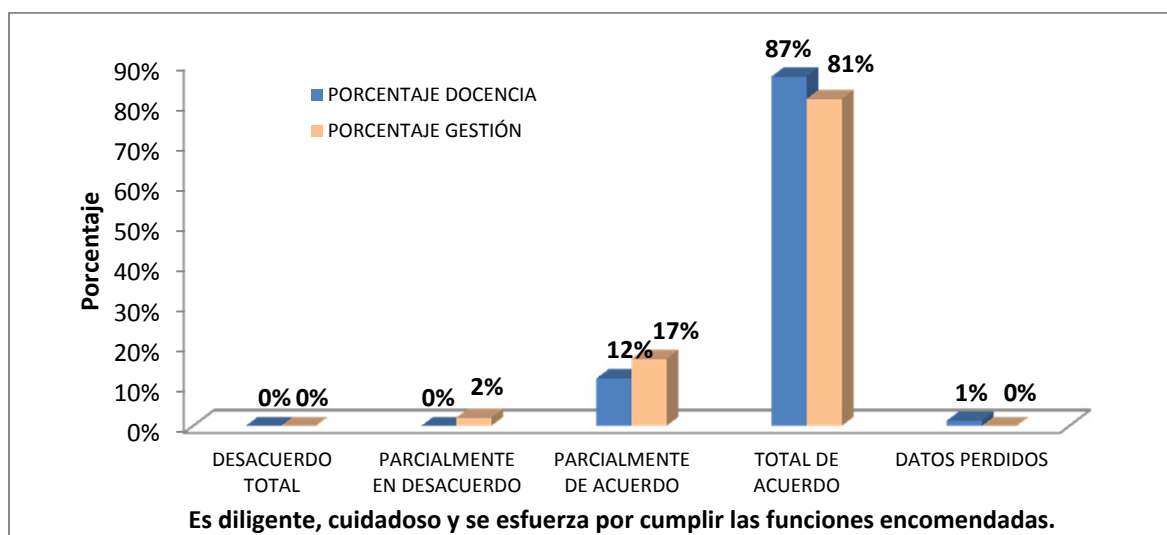


Figura 45. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Por otro lado, en la Tabla 39 y Figura 45 de resultados, se alcanzaron los siguientes valores de los docentes y personal de gestión de la PUCE SD en la pregunta “**Es diligente, cuidadoso y se esfuerza por cumplir las funciones encomendadas**”. En tal sentido, se observa que la alternativa total de acuerdo reportó el máximo valor con 87% que corresponde a 66 docentes, mientras que, el personal de gestión indicó un valor inferior de 81% que pertenece a 39 representantes de gestión. Por otra parte, la alternativa

parcialmente de acuerdo reveló el valor más alto con 17% correspondiente a 8 profesionales de gestión, no así, para el personal de docencia que mencionó un valor inferior de 12% que consta de 9 docentes. Y finalmente la alternativa parcialmente en desacuerdo y desacuerdo total presentaron valores inferiores a lo largo de esta investigación.

Al realizar el análisis de las respuestas de los docentes y personal de gestión de la PUCE SD, mencionaron que son cuidadosos y se esfuerzan por cumplir las funciones encomendadas. Estos resultados encajan con lo mencionado por González, (2006) que manifiesta que para desempeñar bien un trabajo se requiere de información específica y de la experiencia necesaria, de igual manera la motivación, la satisfacción y el rendimiento del empleado en su puesto de trabajo, están estrechamente relacionados. Sin embargo, para cumplir con las actividades encomendadas de mejor manera también deben integrarse algunos elementos como; condiciones laborales, tareas tediosas, buena comunicación, colaboración del trabajador en el desarrollo de su función, definición de objetivo,

Tabla 40.

Porcentaje de frecuencia de la encuesta aplicada al Personal Docente y de Gestión de la PUCE SD. Período 2014 02.

Pregunta 31. Tiene sentido de pertinencia con la Sede.

ALTERNATIVAS		FRECUENCIA DOCENCIA	FRECUENCIA GESTIÓN	PORCENTAJE DOCENCIA	PORCENTAJE GESTIÓN
Válidos	DESACUERDO TOTAL	0	0	0%	0%
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	0	0	0%	0%
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	5	7	7%	15%
	TOTAL DE ACUERDO	71	41	93%	85%
	TOTAL	76	48	100%	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Elaborado por: Ing. Doris Celi Pinza

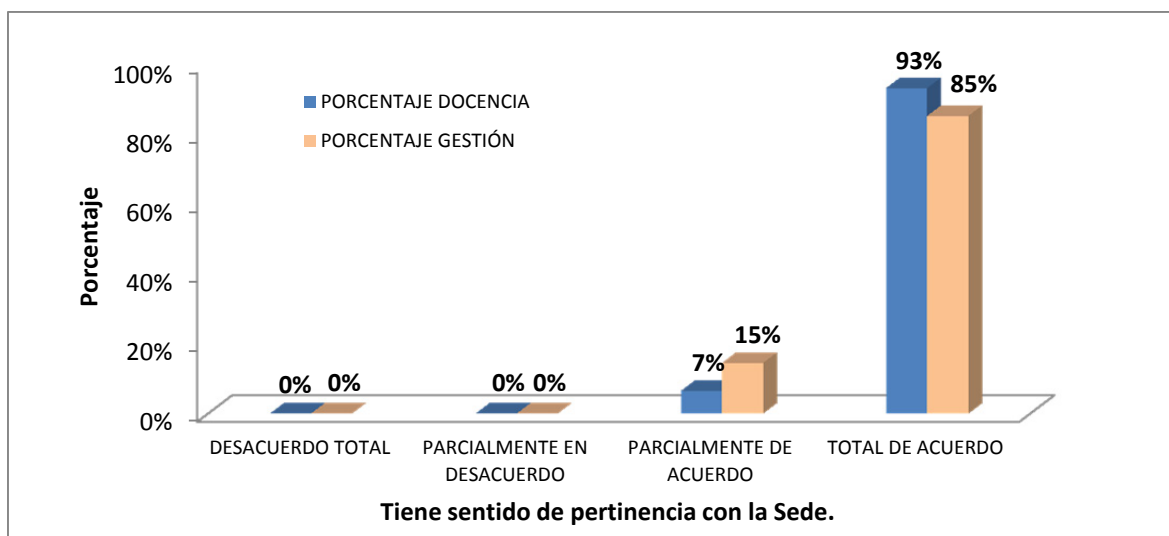


Figura 46. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Al analizar la Tabla 40 y Figura 46 de resultados, en la pregunta “**Tiene sentido de pertinencia con la Sede**”, aplicada a los profesionales de la PUCE SD. De modo general, se observa que la alternativa total de acuerdo indicó un valor de 93% que incluye a 71 docentes, mientras que, el personal de gestión marcó un valor de 85% equivalente a 45 miembros en el área de gestión. En tanto, la alternativa parcialmente de acuerdo reportó un valor de 15% que comprende a 7 personas de gestión, no así, el personal de docencia que manifestó un valor inferior 7% que representa a 5 docentes. Adicionalmente las alternativas parcialmente en desacuerdo y desacuerdo total no presentaron valores a lo largo de esta investigación.

Con estos resultados, se resalta que los docentes tienen sentido de pertinencia con la sede. Lo mencionado armoniza con lo expuesto por Goleman, (2011) el uso de varios estilos de liderazgo y sobre todo del estilo afiliativo, permite cultivar el arte del sentido de pertinencia, además de dar al personal la libertad exclusiva de hacer su trabajo diario de la forma que a cada uno le parece más efectiva. De igual manera, Rincón (2006) menciona que el sentido de pertinencia se considera como un potenciador del trabajador en la organización, un motivador para el desempeño laboral. El sentido de pertenencia al estar inmerso en la cultura de la organizacional.

Tabla 41.

Porcentaje de frecuencia de la encuesta aplicada al Personal Docente y de Gestión de la PUCE SD. Período 2014 02.

Pregunta 32. Su sentido de servicio lo demuestra siempre.

ALTERNATIVAS		FRECUENCIA DOCENCIA	FRECUENCIA GESTIÓN	PORCENTAJE DOCENCIA	PORCENTAJE GESTIÓN
Válidos	DESACUERDO TOTAL	0	0	0%	0%
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	0	1	0%	2%
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	6	5	8%	10%
	TOTAL DE ACUERDO	70	42	92%	88%
	TOTAL	76	48	100%	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Elaborado por: Ing. Doris Celi Pinza

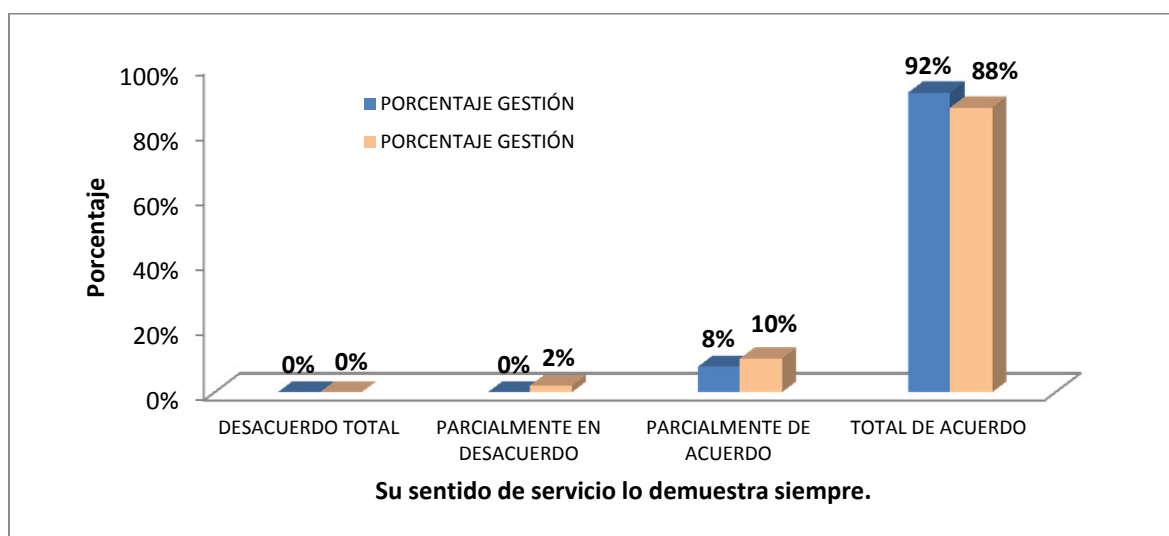


Figura 47. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Por otro lado, en la Tabla 41 y Figura 47 de resultados, se registran y relacionan los valores de la pregunta “**Su sentido de servicio lo demuestra siempre**”, aplicada a los docentes de la Sede Universitaria para dicha investigación. En forma general, se observa que la alternativa total de acuerdo, alcanzó el máximo valor con 92% que comprende a 70 docentes; al contrario, el personal de gestión manifestó un valor más bajo con 88% equivalente a 42 profesionales del área de gestión. Por otra parte, la alternativa parcialmente de acuerdo reportó un valor de 10% que incluye a 5 personas de gestión; en cambio el personal de docencia, indicó un valor inferior de 8% que representa a 6

docentes. Y por último, las alternativas parcialmente en desacuerdo y desacuerdo total no presentaron valores significativos para estas alternativas.

De los resultados obtenidos de la encuesta a docentes y personal de gestión de la Sede Santo Domingo, manifiestan que su sentido de servicio lo demuestra siempre, por lo que necesitan motivación por parte de los líderes y personas que están preparadas y dispuestas a hacer lo que se les solicite. En este sentido Araujo, J. (2012) formula que la alineación de la cultura y los valores de la organización, son aspectos importantes que generan compromiso, sentido de pertenencia y de servicio hacia la misma.

Tabla 42.

Porcentaje de frecuencia de la encuesta aplicada al Personal Docente y de Gestión de la PUCE SD. Período 2014 02.

Pregunta 33. Existe un ambiente favorable para el desempeño laboral.

ALERNATIVAS		FRECUENCIA DOCENCIA	FRECUENCIA GESTIÓN	PORCENTAJE DOCENCIA	PORCENTAJE GESTIÓN
Válidos	DESACUERDO TOTAL	0	1	0%	2%
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	1	0	1%	0%
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	25	16	33%	33%
	TOTAL DE ACUERDO	50	31	66%	65%
	TOTAL	76	48	100%	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Elaborado por: Ing. Doris Celi Pinza

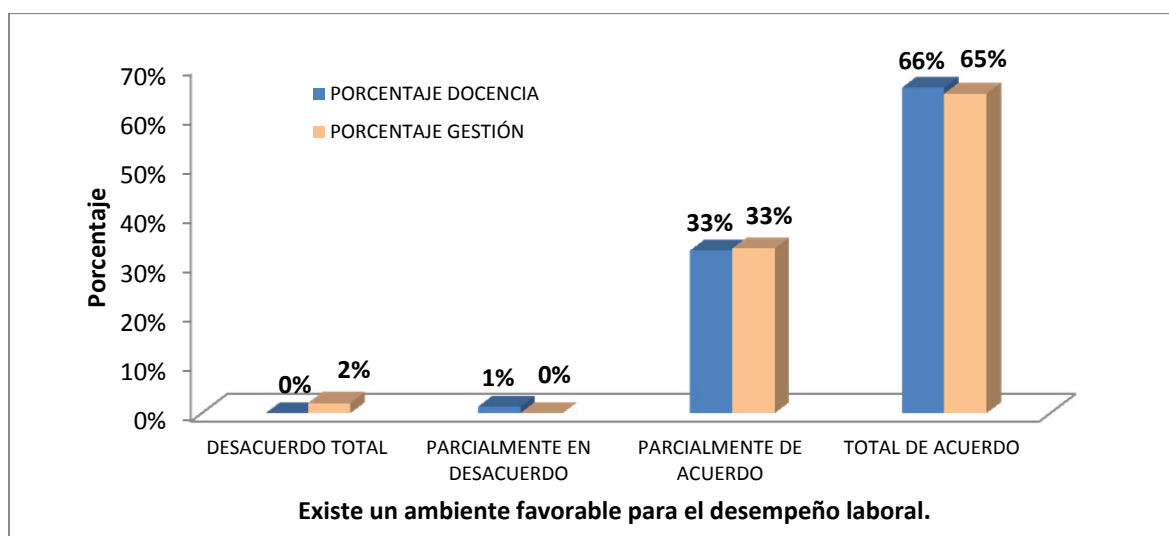


Figura 48. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Analizando las encuestas a los docentes y personal de gestión de la Sede Santo Domingo. En la Tabla 42 y Figura 48, se reportan y relacionan los valores correspondientes a la pregunta “**Existe un ambiente favorable para el desempeño laboral**”. En este sentido, se observa que la alternativa total de acuerdo, registra el máximo valor con 66% correspondiente a 50 docentes, en cambio, el personal de gestión reportó valores similares de 65% representado por 31 personas. En cuanto, a la alternativa parcialmente de acuerdo indicó valores paralelos de 33% que corresponde a 25 personas de docencia y 16 profesionales con actividades de gestión. Además la alternativa parcialmente en desacuerdo y desacuerdo total presentaron valores inferiores para ambas variables en estudio.

Del anterior análisis se obtiene que existe un ambiente favorable para el desempeño laboral, estos resultados coinciden con Gómez, A. (2003), manifiesta que para conservar un ambiente laboral favorable es de mantener a todos los trabajadores satisfechos y obligarlos de manera intrínseca a desempeñar una mejor labor. Implica en aplicar el estilo de liderazgo democrático para fomentar la mayor participación de los trabajadores y a su vez afianzar las relaciones interpersonales entre directivos y trabajadores e incentivar continuamente a los trabajadores para incitarlos a mejorar su desempeño laboral tomando en cuenta que recibirán el reconocimiento necesario luego de haber obtenido buenos resultados (Goleman, 2011).

Tabla 43.

Porcentaje de frecuencia de la encuesta aplicada al Personal Docente y de Gestión de la PUCE SD. Período 2014 02.

Pregunta 34. Su puesto de trabajo es adecuado para las funciones que desempeña.

ALERNATIVAS		FRECUENCIA DOCENCIA	FRECUENCIA GESTIÓN	PORCENTAJE DOCENCIA	PORCENTAJE GESTIÓN
Válidos	DESACUERDO TOTAL	3	2	4%	4%
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	2	3	3%	6%
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	20	15	26%	31%
	TOTAL DE ACUERDO	50	28	66%	58%
Perdidos	DATOS PERDIDOS	1	0	1%	0%
	TOTAL	76	48	100%	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Elaborado por: Ing. Doris Celi Pinza

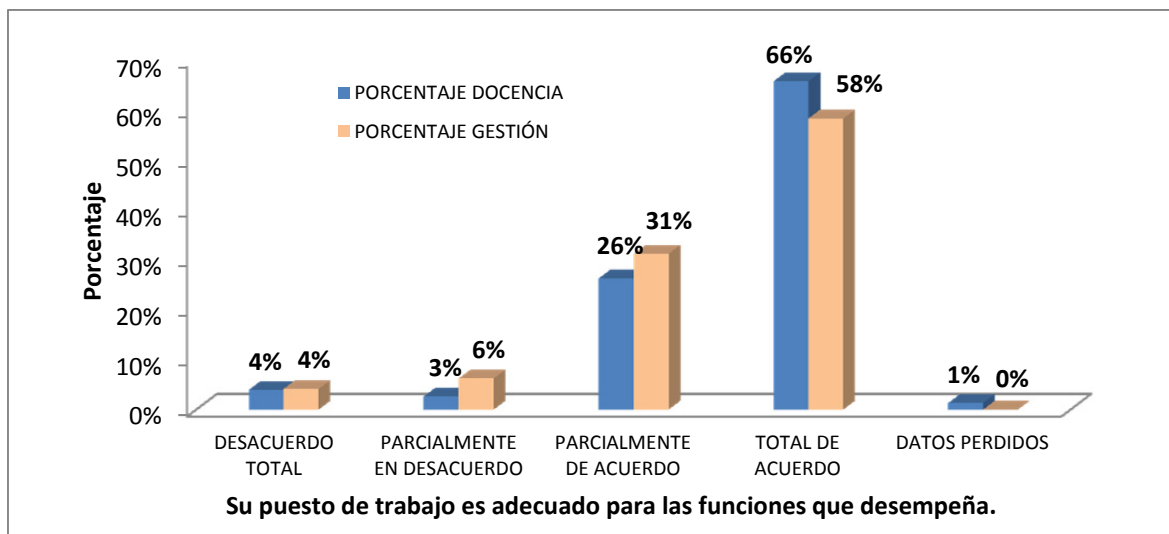


Figura 49. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Adicionalmente, en la Tabla 43 y Figura 49 de resultados, se obtienen los datos de los docentes y personal de gestión de la PUCE SD, en la pregunta **“Su puesto de trabajo es adecuado para las funciones que desempeña”**. De la encuesta aplicada se observa que la alternativa total de acuerdo logró el máximo valor con 66% correspondiente a 50 docentes, con actividades únicamente de docencia, al contrario, los docentes con actividades de gestión revelaron un valor inferior de 58% que incluye a 28 personas. Al respecto la alternativa parcialmente de acuerdo manifestó valor de 31% que comprende a 15 personas de gestión; en cambio, el personal de docencia plasmó valor inferior de 26% que representa a 20 docentes. Además, la alternativa parcialmente en desacuerdo alcanzó el valor más alto de 6% que incluye a 3 profesionales con actividades de gestión, a diferencia de los profesionales con actividades exclusivas de docencia que indicaron un 3% equivalente a 2 docentes. Y por último la alternativa desacuerdo total reportó un valor de 4% para ambas variables, que pertenece a 3 profesionales con actividades de docencia y 2 profesionales con actividades de gestión.

De modo general se visualiza que los docentes tienen una estación de trabajo adecuado para las funciones que desempeña, Esto relacionado directamente con el ambiente generado por las emociones de los miembros de la organización, además de involucrar la parte física como emocional. Lo cual encaja con lo revelado por Chiavenato, (2011) en la actualidad a más de planificar, organizar, dirigir y controlar, los administradores y líderes

tienen la labor de diseñar y mantener un ambiente total (físico, emocional) en el que las personas trabajando en grupo y haciendo uso de los recursos disponibles alcancen con eficiencia las metas establecidas.

Tabla 44.

Porcentaje de frecuencia de la encuesta aplicada al Personal Docente y de Gestión de la PUCE SD. Período 2014 02.

Pregunta 35. Es motivado a aprender de sus errores.

ALTERNATIVAS		FRECUENCIA DOCENCIA	FRECUENCIA GESTIÓN	PORCENTAJE DOCENCIA	PORCENTAJE GESTIÓN
Válidos	DESACUERDO TOTAL	4	5	5%	10%
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	4	1	5%	2%
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	25	14	33%	29%
	TOTAL DE ACUERDO	42	28	55%	58%
Perdidos	DATOS PERDIDOS	1	0	1%	0%
	TOTAL	76	48	100%	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Elaborado por: Ing. Doris Celi Pinza

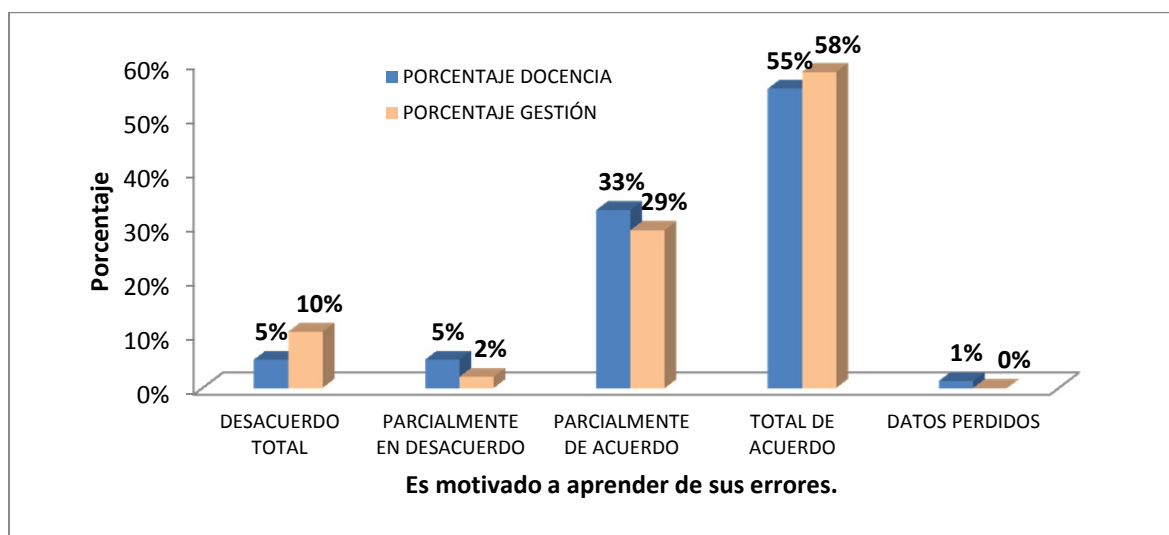


Figura 50. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

En la Tabla 44 y Figura 50 de resultados, constan los valores de la pregunta “**Es motivado a aprender de sus errores**”, de la encuesta aplicada a los docentes con actividades de gestión y de docencia en la Sede Universitaria Santo Domingo. Se observa que la

alternativa total de acuerdo presenta el valor máximo de 58% que constituye a 28 profesionales con actividades de gestión, al contrario, los profesionales con actividades de docencia indican un valor inferior de 55% que incluye a 42 docentes. Por otra parte, la alternativa parcialmente de acuerdo presentó un valor de 33% que corresponde a 25 docentes, contrastando al personal de gestión que presenta un valor inferior de 29% que involucra a 14 personas. Además, la alternativa desacuerdo total indicó un valor de 10% que incluye a 5 personas de gestión; en cambio, el personal de docencia reveló un valor más bajo de 5% que consta de 4 docentes. Y finalmente las alternativas parcialmente en desacuerdo presentaron valores inferiores de 5% que comprende a 4 docentes, diferente al personal de gestión que menciona un valor inferior de 2% que comprende a 1 persona.

Al respecto, los profesionales de docencia y gestión de la Sede, exteriorizan que son motivados a aprender de sus errores, estos datos concuerdan con Gestoso, (2007) quien señala que uno de los objetivos de la evaluación de desempeño es promover el desarrollo de carrera y la motivación. Asimismo, se proporciona motivación a los trabajadores, mediante el uso de la comunicación para hacerles entender que la evaluación permite conocer cómo está el desempeño individual y de equipo (Lacalle et al., 2012).

La motivación o el feedback por parte de los líderes, la satisfacción y el rendimiento del empleado en su puesto de trabajo, están estrechamente relacionados. Sin embargo, para cumplir con estas expectativas también deben integrarse algunos elementos como; condiciones laborales, tareas tediosas, buena comunicación, colaboración del trabajador en el desarrollo de su función, definición de objetivos (González, H. 2006).

Tabla 45.

Porcentaje de frecuencia de la encuesta aplicada al Personal Docente y de Gestión de la PUCE SD. Período 2014 02.

Pregunta 36. Se interesa por aprender más y autoprepararse en beneficio propio y de la Sede.

ALTERNATIVAS		FRECUENCIA DOCENCIA	FRECUENCIA GESTIÓN	PORCENTAJE DOCENCIA	PORCENTAJE GESTIÓN
Válidos	DESACUERDO TOTAL	0	0	0%	0%
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	0	2	0%	4%
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	7	4	9%	8%
	TOTAL DE ACUERDO	69	42	91%	88%
	TOTAL	76	48	100%	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Elaborado por: Ing. Doris Celi Pinza

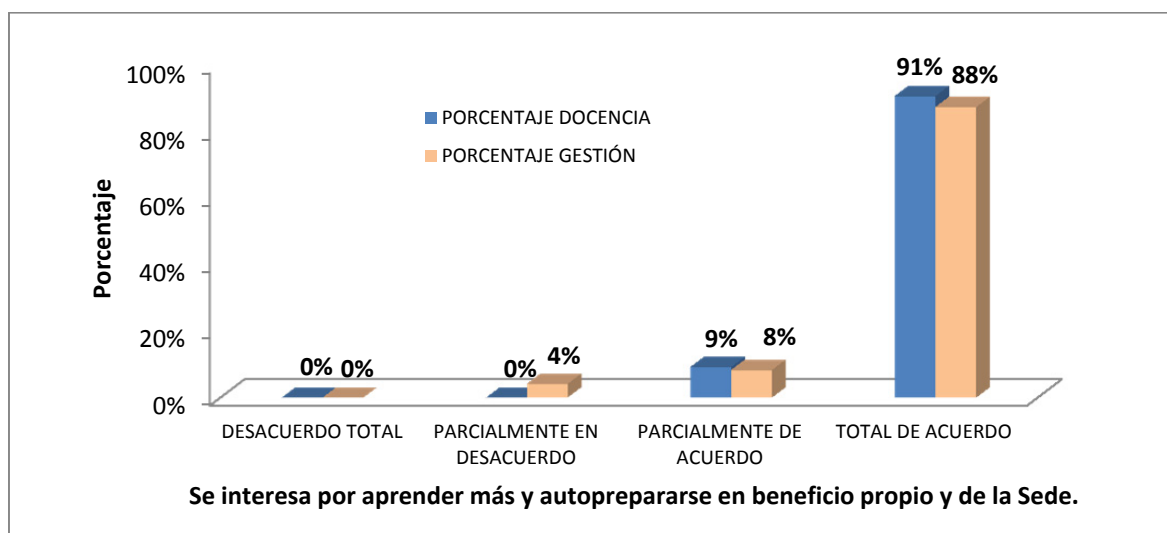


Figura 51. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

En la Tabla 45 y Figura 51 de resultados, constan los valores de la pregunta “**Se interesa por aprender más y autoprepararse en beneficio propio y de la Sede**”, utilizada en la encuesta para el personal de docencia y de gestión de la PUCE SD. Se obtiene los siguientes resultados: en la alternativa total de acuerdo un valor máximo de 91% que constituye a 69 docentes, al contrario, el personal de gestión un valor inferior de 88% que incluye a 42 personas. Por otra parte, la alternativa parcialmente de acuerdo presentó un valor de 9% que corresponde a 7 docentes, a diferencia, del personal de gestión que presenta un valor inferior de 8% que involucra a 4 representantes. Además la alternativa

parcialmente en desacuerdo y desacuerdo total manifestaron valores inferiores a lo largo de esta investigación.

De acuerdo a la información obtenida, los profesionales de docencia y gestión de la PUCE SD, indican que se interesan en aprender más y autoprepararse en beneficio propio y de la institución, lo mencionado se ajusta con Chiavenato (2004) que afirma que el líder crea una cultura particular-organizativa; lo que engloba aspectos claves como: adaptabilidad, capacitación, constancia, pertenencia y participación, con el ánimo de que las personas hagan de mejor manera sus tareas, y mediante la motivación sacar lo mejor de ellos para que hagan mejor las cosas, enfocados al logro de sus objetivos propios y al común organizacional.

Adicionalmente, para Robbins & Judge (2013), un beneficio de la evaluación de desempeño es descubrir las necesidades de capacitación y desarrollo, ya que determinan con precisión las habilidades y competencias de los trabajadores. En las sociedades modernas, las organizaciones necesitan un liderazgo sólido, que desafíen y transformen el estatus quo, que sean visionarios, que inspiren, que motiven y canalicen las inconformidades, que se preocupen por la capacitación y desarrollo de carrera de sus seguidores para cumplir con la misión y visión organizacional (Robbins, 1996, citado por Sánchez et al., 2011)

Tabla 46.

Porcentaje de frecuencia de la encuesta aplicada al Personal Docente y de Gestión de la PUCE SD. Período 2014 02.

Pregunta 37. Para ascensos toman en cuenta el desempeño laboral.

ALTERNATIVAS		FRECUENCIA DOCENCIA	FRECUENCIA GESTIÓN	PORCENTAJE DOCENCIA	PORCENTAJE GESTIÓN
Válidos	DESACUERDO TOTAL	7	6	9%	13%
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	4	2	5%	4%
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	24	16	32%	33%
	TOTAL DE ACUERDO	40	24	53%	50%
Perdidos	DATOS PERDIDOS	1	0	1%	0%
	TOTAL	76	48	100%	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Elaborado por: Ing. Doris Celi Pinza

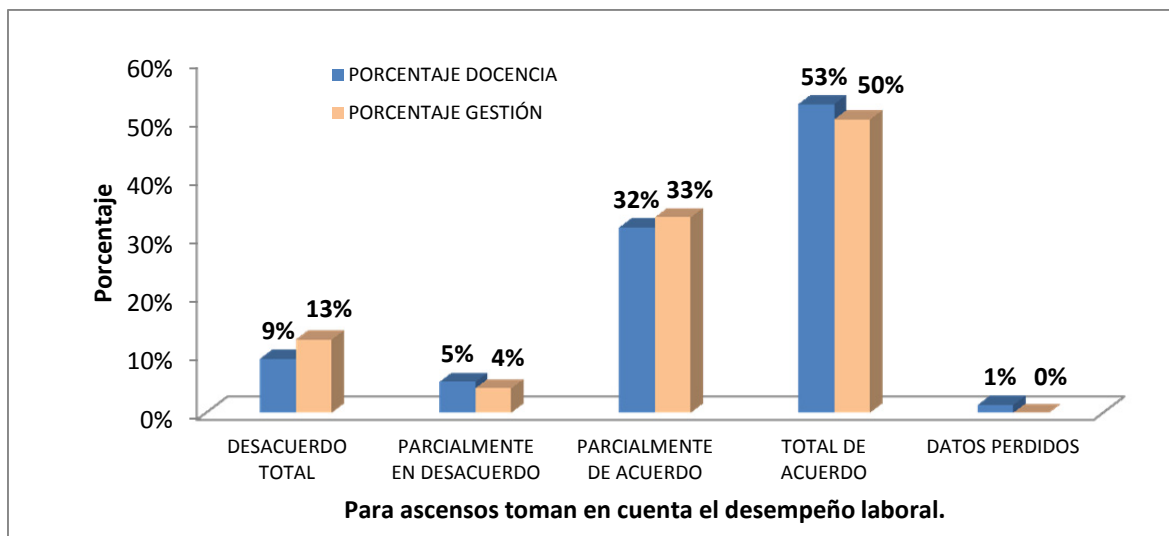


Figura 52. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Al analizar la Tabla 46 y Figura 52 de resultados de la pregunta “**Para ascensos toman en cuenta el desempeño laboral.**”, aplicada a los 124 docentes de la PUCE SD, con actividades de docencia y de gestión. De modo general, se observa que la alternativa total de acuerdo reportó el máximo valor con 53% que comprende a 40 profesionales con actividades de docencia, mientras que, el personal de gestión manifestó un valor inferior de 50% equivalente a 24 personas. En cuanto a la alternativa parcialmente de acuerdo, indicó un valor de 33% que comprende a 16 personas de gestión, no así, el personal de docencia que reportó un valor inferior de 32% que representa a 16 docentes. Adicionalmente, la alternativa desacuerdo total, plasmó su valor más alto con 13% que incluye a 6 profesionales con actividades de gestión, al contrario, los profesionales con actividades de docencia alcanzaron un valor menor de 9% correspondiente a 7 docentes. Y finalmente, la alternativa parcialmente en desacuerdo reportó valores paralelos de 5% y 4% equivalentes a 4 personas de docencia y 2 personas de gestión, con respecto a esta variable.

De acuerdo con los resultados obtenidos se deduce que para ascensos en la Sede Universitaria se consideran el desempeño laboral de cada profesional, estos resultados coinciden con los de Robbins & Judge (2013) que indica que un objetivo de la evaluación de desempeño es ayudar a la dirección a tomar decisiones referentes a Recursos Humanos sobre ascensos, transferencias y despidos.

Tabla 47.

Porcentaje de frecuencia de la encuesta aplicada al Personal Docente y de Gestión de la PUCE SD. Período 2014 02.

Pregunta 38. Su evaluación de desempeño es buena y justa.

ALTERNATIVAS		FRECUENCIA DOCENCIA	FRECUENCIA GESTIÓN	PORCENTAJE DOCENCIA	PORCENTAJE GESTIÓN
Válidos	DESACUERDO TOTAL	3	2	4%	4%
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	3	4	4%	8%
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	23	19	30%	40%
	TOTAL DE ACUERDO	44	22	58%	46%
Perdidos	DATOS PERDIDOS	3	1	4%	2%
	TOTAL	76	48	100%	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Elaborado por: Ing. Doris Celi Pinza

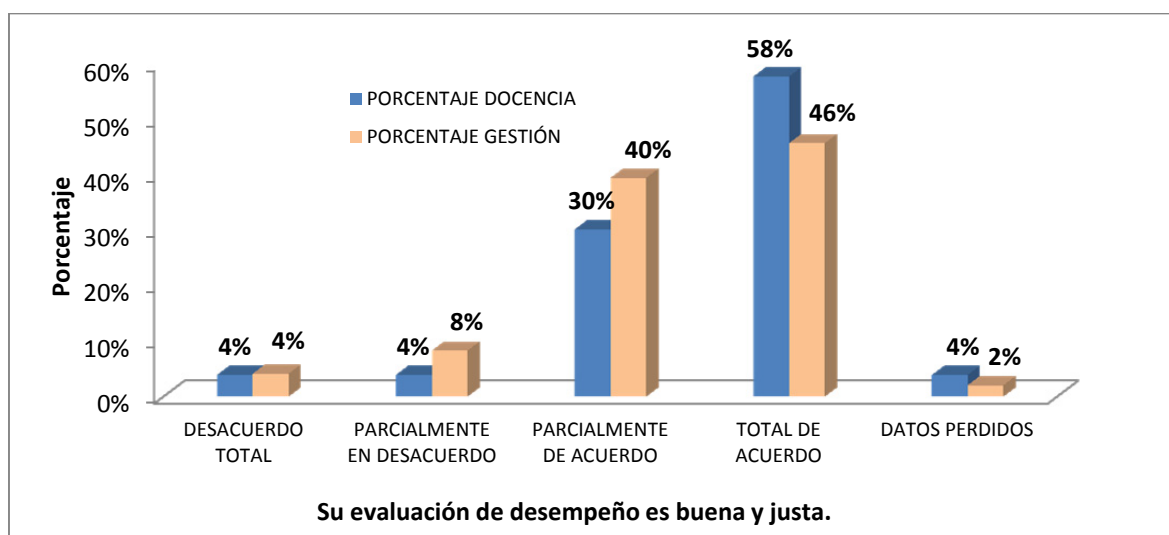


Figura 53. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Adicionalmente, en la Tabla 47 y Figura 53 de resultados, se registran los datos de la pregunta “**Su evaluación de desempeño es buena y justa**”. Realizada a los profesionales de la PUCE SD. De modo general se observa que la alternativa total de acuerdo indicó el más alto valor con 58% que corresponde a 44 docentes, a diferencia, del personal de gestión que presentó 46% que comprende a 22 profesionales con actividades de gestión. En cuanto a la alternativa parcialmente de acuerdo registró el valor máximo con 40% que incluye a 19 profesionales con actividades de gestión, a diferencia de los profesionales con

actividades de docencia que alcanzaron un valor inferior de 30% que refiere a 23 docentes. Sin embargo, la alternativa parcialmente en desacuerdo obtuvo un valor de 8% que consta de 4 personas de gestión; no así, el personal de docencia indico un valor inferior de 4% que incluye a 3 docentes. Por último, la alternativa desacuerdo total solo reportó valores de 4% para el personal de docencia y de gestión que incluye a 3 profesionales con actividades de docencia y 2 profesionales con actividades de gestión, respectivamente.

Al analizar los datos de la encuesta aplicada al personal docente de la PUCE SD, se revela que la evaluación de desempeño es muy buena y justa, estos resultados coordinan con lo citado por Espinoza, O. & Gonzalez L. (2010), de que la evaluación de desempeño es retroalimentar al docente y a las distintas instancias involucradas en el proceso de enseñanza-aprendizaje con el fin de generar un mejoramiento continuo de la docencia para lo cual se focaliza, fundamentalmente, en los procesos y en el funcionamiento de las estructuras organizacionales que permiten desarrollar una docencia de mayor calidad. Adicionalmente, para Gómez (2006) para determinar el rendimiento se requiere un sistema de medición fundamentada en el análisis del puesto de trabajo. Por lo tanto, este sistema deberá centrarse en actividades que afectan al éxito de la organización, y no en aspectos que no tengan que ver con el rendimiento del personal.

Tabla 48.

Porcentaje de frecuencia de la encuesta aplicada al Personal Docente y de Gestión de la PUCE SD. Período 2014 02.

Pregunta 39. Al cumplir con las funciones y obtener logros su trabajo es reconocido.

ALERNATIVAS		FRECUENCIA DOCENCIA	FRECUENCIA GESTIÓN	PORCENTAJE DOCENCIA	PORCENTAJE GESTIÓN
Válidos	DESACUERDO TOTAL	7	5	9%	10%
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	9	3	12%	6%
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	34	24	45%	50%
	TOTAL DE ACUERDO	26	15	34%	31%
Perdidos	DATOS PERDIDOS	0	1	0%	2%
	TOTAL	76	48	100%	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Elaborado por: Ing. Doris Celi Pinza

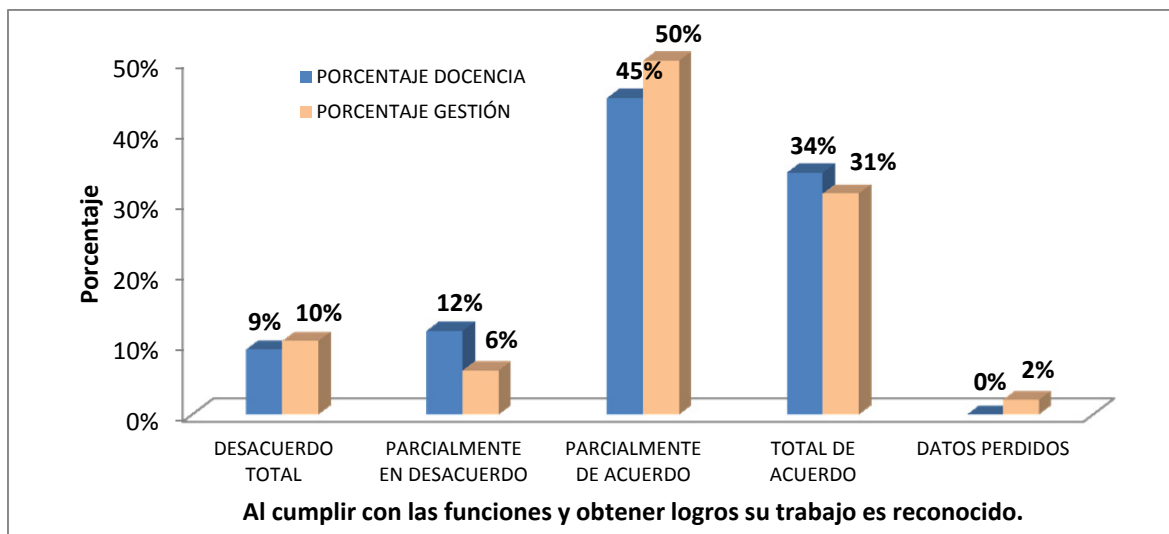


Figura 54. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

En la Tabla 48 y Figura 54 de resultados, se reportan y se relacionan los valores de la encuesta aplicada a los profesionales de gestión y docencia de la PUCE SD. La pregunta “**Al cumplir con las funciones y obtener logros su trabajo es reconocido**” muestra que la alternativa parcialmente de acuerdo registra el máximo valor con 50% que incluye a 24 profesionales con actividades de gestión; no así, para los profesionales con actividades de docencia que reportaron un valor inferior con 45% representada por 34 docentes. Así mismo, la alternativa total de acuerdo alcanzó un valor de 34% que incluye a 26 docentes, mientras que, el personal de gestión marcó un valor de 31% que representa a 15 personas.

Adicionalmente, la alternativa parcialmente en desacuerdo reportó un valor de 12% que consta de 9 docentes; sin embargo, el personal de gestión manifestó un valor inferior de 6% que corresponde a 3 personas. Y finalmente, la alternativa desacuerdo total consignó un valor de 10% que incluye a 5 profesionales con actividades de gestión; al contrario, los profesionales con actividades de docencia manifestaron un valor inferior de 9% que consta de 7 docentes.

Con estos datos obtenidos del personal docente de la PUCE SD, se deduce que al cumplir con las funciones y los resultados positivos de su trabajo son reconocidos. Lo cual encaja con lo mencionado por Martha Alles (2012) de que la evaluación de desempeño tiene tres pasos clave: Definir el puesto, lo cual ayuda a la descripción actualizada de las

responsabilidades y criterios de desempeño, para que la evaluación sea justa y eficiente. Evaluar el desempeño en función del puesto y ofrecer retroalimentación al empleado. Da a conocer los resultados de la evaluación y cómo mejorar.

Tabla 49.

Porcentaje de frecuencia de la encuesta aplicada al Personal Docente y de Gestión de la PUCE SD. Período 2014 02.

Pregunta 40. Existe colaboración dentro de su equipo de trabajo.

ALTERNATIVAS		FRECUENCIA DOCENCIA	FRECUENCIA GESTIÓN	PORCENTAJE DOCENCIA	PORCENTAJE GESTIÓN
Válidos	DESACUERDO TOTAL	3	3	4%	6%
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	8	6	11%	13%
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	35	17	46%	35%
	TOTAL DE ACUERDO	29	22	38%	46%
Perdidos	DATOS PERDIDOS	1	0	1%	0%
	TOTAL	76	48	100%	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Elaborado por: Ing. Doris Celi Pinza

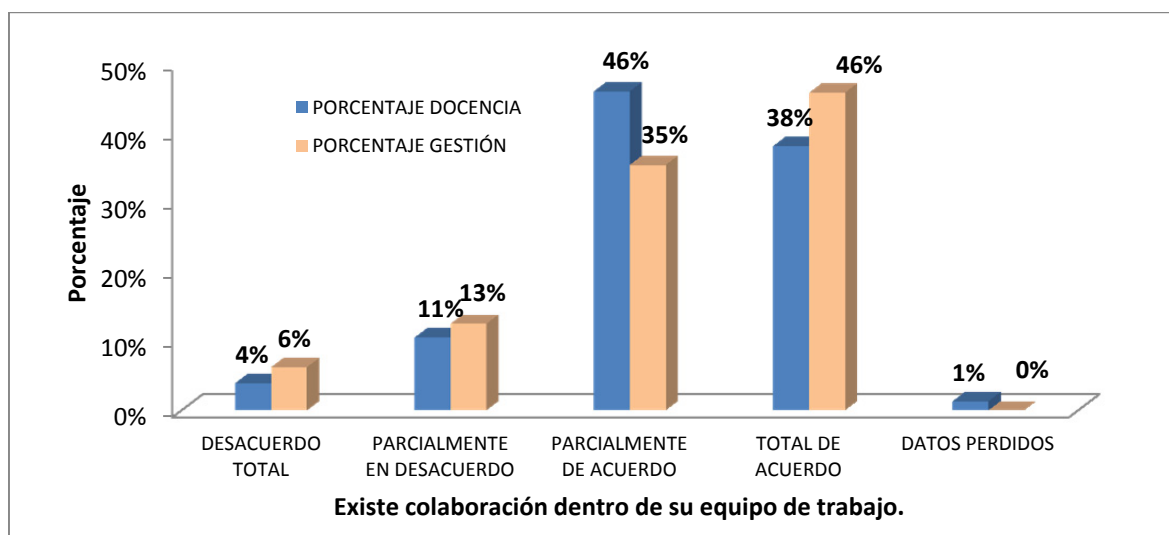


Figura 55. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

De acuerdo en la Tabla 49 y Figura 55 de resultados, se mencionan y se relacionan los valores de la encuesta aplicada a los docentes y personal de gestión de la PUCE SD con la pregunta “**Existe colaboración dentro de su equipo de trabajo**”. De manera general, la

alternativa total de acuerdo reportó el máximo valor con 46% que corresponde a 22 personas con actividades de gestión; al contrario, los profesionales con actividades únicamente de docencia indicaron un valor inferior de 38% que consta de 29 docentes. En cuanto, a la alternativa parcialmente de acuerdo manifestó el 46% que equivale a 35 docentes con actividades exclusivas de docencia; no así, los docentes con actividades de gestión que presentaron un valor bajo con 35% que incluye a 17 profesionales. Adicionalmente, la alternativa parcialmente en desacuerdo, reveló un valor con 13% que representa a 6 profesionales con actividades de docencia y de gestión, contrastando al personal exclusivo de docencia que mostró un valor de 11% que representa a 8 docentes. Y finalmente, la alternativa desacuerdo total presentó un valor de 6% que consta de 3 profesionales con actividades de gestión; no así, los profesionales exclusivos de docencia que manifestaron un valor inferior de 4%, que incluye a 3 docentes de la Sede.

Del análisis de resultados, se aprecia que los docentes y el personal de gestión de la PUCE SD, indicaron que existe colaboración dentro del equipo de trabajo, estos resultados concuerda Infer, Héctor (2011) de que para ser un líder integrador de culturas y para un mejor desempeño laboral se deben aprovechar las oportunidades de colaboración entre las áreas de trabajo. De igual manera González, (2006) exterioriza que para cumplir con las expectativas laborales debe haber colaboración del trabajador en el desarrollo de su función.

Tabla 50.

Porcentaje de frecuencia de la encuesta aplicada al Personal Docente y de Gestión de la PUCE SD. Período 2014 02.

Pregunta 41. Su actitud frente al trabajo es siempre correcta.

ALERNATIVAS		FRECUENCIA DOCENCIA	FRECUENCIA GESTIÓN	PORCENTAJE DOCENCIA	PORCENTAJE GESTIÓN
Válidos	DESACUERDO TOTAL	0	0	0%	0%
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	1	3	1%	6%
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	11	9	14%	19%
	TOTAL DE ACUERDO	64	36	84%	75%
	TOTAL	76	48	100%	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Elaborado por: Ing. Doris Celi Pinza

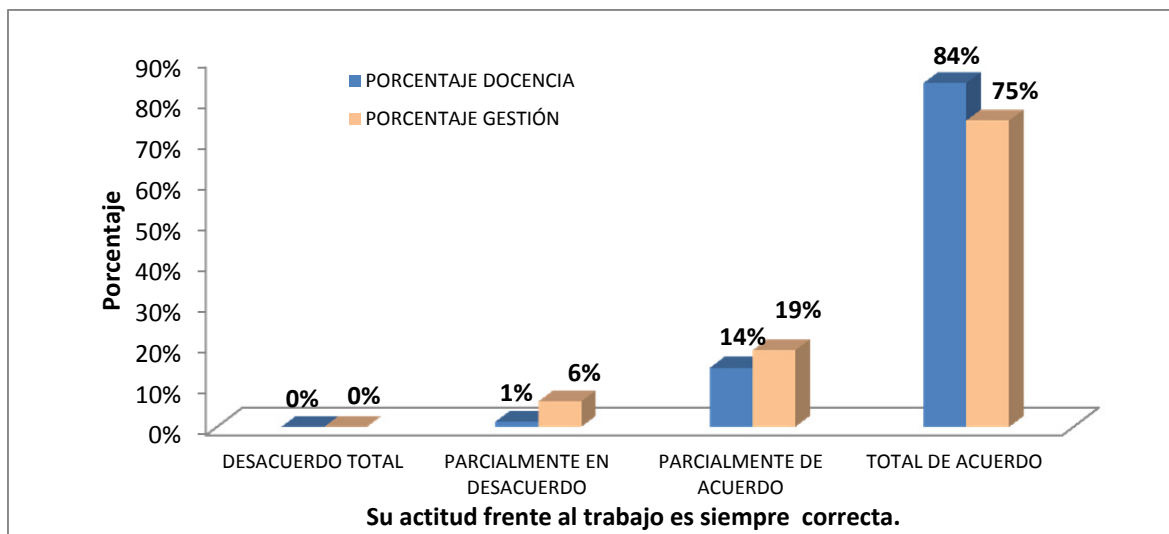


Figura 56. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Por otro lado, en la Tabla 50 y Figura 56 de resultados, se alcanzaron los siguientes valores de los docentes con actividades de gestión y de docencia de la PUCE SD, a la pregunta **“Su actitud frente al trabajo es siempre correcta”**. En tal sentido se observa que la alternativa total de acuerdo reportó el máximo valor con 84% que corresponde a 64 docentes con actividades exclusivas de docencia, mientras que, docentes con actividades adicionales de gestión manifestaron un valor inferior de 75% que pertenece a 36 representantes. Por otra parte, la alternativa parcialmente de acuerdo indicó el valor más alto con 19% correspondiente a 19 docentes con actividades de gestión, no así, para el personal con actividades exclusivas de docencia que mencionaron un valor inferior de 14% que consta de 11 docentes. Además, la alternativa parcialmente en desacuerdo indicó un valor de 6% que consta de 3 docentes, a diferencia del personal de gestión que reportó un 1% que equivale a 1 docente. Y finalmente la alternativa desacuerdo total no presentó valor para ninguna de la muestra de docencia y de gestión en estudio.

Del análisis de resultados obtenidos de los docentes con actividades de docencia y de gestión de esta institución superior, se demuestra que la actitud frente al trabajo es siempre correcta. Lo mencionado coinciden con Gómez, A. (2003) se debe fomentar un cambio de actitud por parte de los directivos para cambiar las percepciones negativas de los trabajadores y convertirlas en una fortaleza para la organización, esto permite incidir de manera positiva en el desempeño laboral.

Tabla 51.

Porcentaje de frecuencia de la encuesta aplicada al Personal Docente y de Gestión de la PUCE SD. Período 2014 02.

Pregunta 42. Se obtiene mejores resultados si el jefe inmediato no ejerce control sobre el docente.

ALTERNATIVAS		FRECUENCIA DOCENCIA	FRECUENCIA GESTIÓN	PORCENTAJE DOCENCIA	PORCENTAJE GESTIÓN
Válidos	DESACUERDO TOTAL	9	4	12%	8%
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	8	3	11%	6%
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	34	25	45%	52%
	TOTAL DE ACUERDO	24	16	32%	33%
Perdidos	DATOS PERDIDOS	1	0	1%	0%
	TOTAL	76	48	100%	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Elaborado por: Ing. Doris Celi Pinza

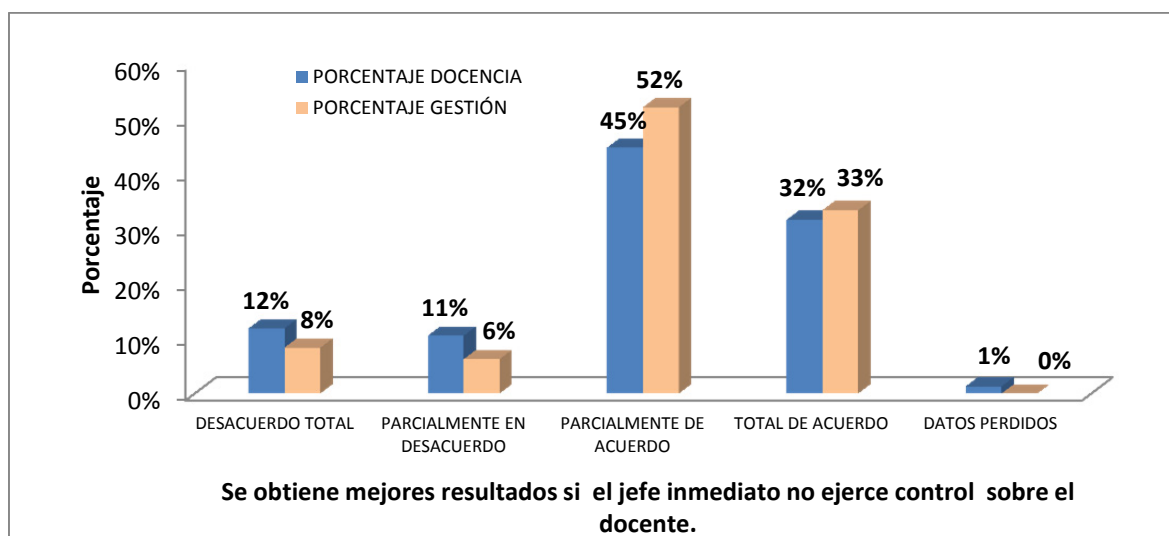


Figura 57. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Por otra parte, en la Tabla 51 y Figura 57 de resultados, se registran y relacionan los valores de la pregunta “**Se obtiene mejores resultados si el jefe inmediato no ejerce control sobre el docente**”, aplicada a los docentes con actividades de docencia y de gestión de la Sede Universitaria, para dicha investigación. En forma general, se observa que la alternativa parcialmente de acuerdo alcanzó el máximo valor con 52% que comprende a 25 docentes con actividades de docencia y de gestión; al contrario, el

personal de docencia reveló un valor más bajo con 45% equivalente a 34 docentes. En esta misma forma, la alternativa total de acuerdo señaló el mayor valor con 33% que consta de 17 docentes con actividades de docencia y de gestión, a diferencia del personal exclusivo de docencia que declaró un valor inferior de 32% representado por 24 docentes. Por otra parte, la alternativa parcialmente en desacuerdo reportó un valor con 11% que incluye a 8 personas de docencia, en cambio, el personal de gestión indicó un valor inferior de 6% que representa a 3 docentes con actividades de gestión. Y por último, la alternativa desacuerdo total reportó un valor de 12% que comprende a 9 docentes; al contrario, los docentes con actividades adicionales de gestión expresaron un valor inferior de 8% que consta de 4 personas.

De manera general se observa que de los resultados de los docentes y personal de gestión de la PUCE SD, se obtiene que los mejores resultados se desprende que si el jefe inmediato no ejerce control sobre el docente, los resultados coinciden con Carvajal (2000) citado por Marcano, R., Lara, G. & Bejarano (2010) mencionaron que el éxito de una organización depende de una buena calidad gerencial. Cuando una organización posee una cultura fuerte, evidentemente ejercerá una influencia más profunda sobre el comportamiento de sus miembros, por consiguiente, cuanto más fuerte sea la cultura organizacional, menos deberá preocuparse la gerencia por el establecimiento de normas y reglas formales en la institución para presidir el desempeño del personal. Esas pautas habrán sido internalizadas en ellos al aceptar la cultura como tal, utilizan como motores del cambio personal (facilitadores) comprometidas con la misión, los objetivos, los procesos, las técnicas, los servicios (o productos) de la organización; es decir, adoptan un papel de solucionadores de problemas.

Tabla 52.

Porcentaje de frecuencia de la encuesta aplicada al Personal Docente y de Gestión de la PUCE SD. Período 2014 02.

Pregunta 43. La evaluación de desempeño es acorde a sus funciones

ALTERNATIVAS		FRECUENCIA DOCENCIA	FRECUENCIA GESTIÓN	PORCENTAJE DOCENCIA	PORCENTAJE GESTIÓN
Válidos	DESACUERDO TOTAL	2	2	3%	4%
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	3	4	4%	8%
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	34	20	45%	42%
	TOTAL DE ACUERDO	35	21	46%	44%
Perdidos	DATOS PERDIDOS	2	1	3%	2%
	TOTAL	76	48	100%	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Elaborado por: Ing. Doris Celi Pinza

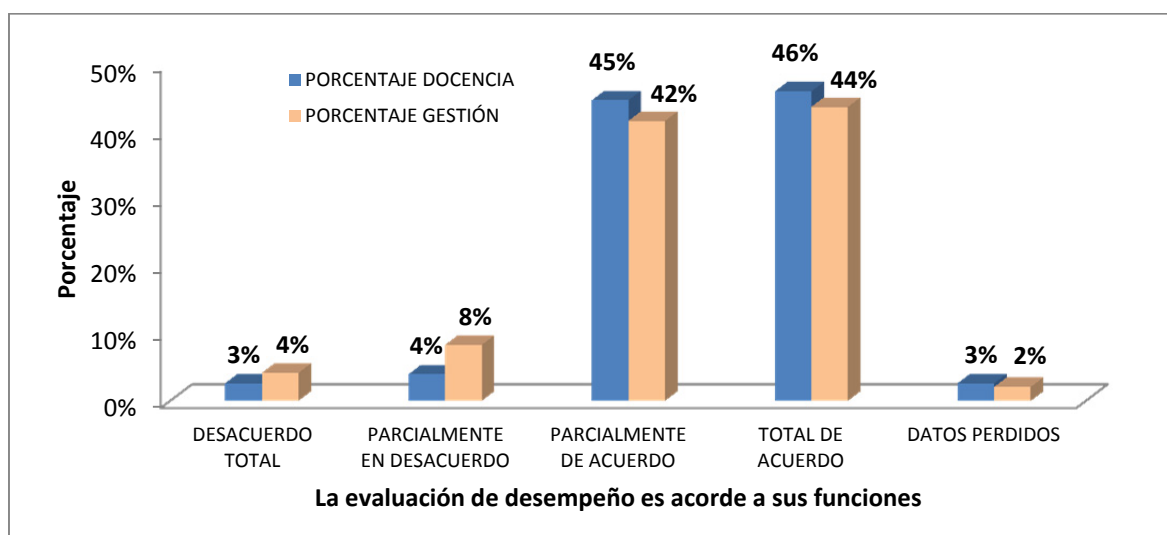


Figura 58. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Al analizar la Tabla 52 y Figura 58 de resultados de la pregunta “**La evaluación de desempeño es acorde a sus funciones**”, aplicada a los 124 docentes de la PUCESD. De modo general, se observa que la alternativa total de acuerdo reportó el máximo valor con 46% que comprende a 35 docentes, mientras que, el personal de gestión manifestó un valor inferior de 44% equivalente a 21 personas de gestión. En tanto, la alternativa parcialmente de acuerdo, indicó un valor de 45% que comprende a 34 docentes con actividades exclusivas de docencia; no así, el personal docente con actividades de gestión que

reportaron un valor inferior de 42% que representa a 20 personas. Adicionalmente, la alternativa parcialmente en desacuerdo, plasmó su valor más alto con 8% que incluye a 4 docentes con actividades adicionales de gestión, al contrario, los docentes con actividades exclusivas de docencia alcanzaron un valor menor de 4% correspondiente a 3 docentes. Y finalmente, la alternativa desacuerdo total reportó valores paralelos de 4% y 3% equivalentes a 2 profesionales o con actividades de docencia y de gestión, respectivamente.

De estos datos se deriva que los docentes de la PUCE SD mencionaron que la evaluación de desempeño es acorde a sus funciones. Lo mencionado es paralelo con Mondy (2010), manifestando que los proceso de evaluación de desempeño tiene 4 fases: Identificar las metas específicas (alcanzables) de la evaluación de desempeño, establecimiento de los criterios de evaluación de desempeño (KPI) y comunicación de estas expectativas a los involucrados, examinar o medir el trabajo desarrollado, aplicar la evaluación de desempeño y analizar la evaluación con el trabajador.

Tabla 53.

Porcentaje de frecuencia de la encuesta aplicada al Personal Docente y de Gestión de la PUCE SD. Período 2014 02.

Pregunta 44. Existe retroalimentación constructiva luego de la evaluación.

ALERNATIVAS		FRECUENCIA DOCENCIA	FRECUENCIA GESTIÓN	PORCENTAJE DOCENCIA	PORCENTAJE GESTIÓN
Válidos	DESACUERDO TOTAL	11	5	14%	10%
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	14	13	18%	27%
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	30	21	39%	44%
	TOTAL DE ACUERDO	17	8	22%	17%
Perdidos	DATOS PERDIDOS	4	1	5%	2%
	TOTAL	76	48	100%	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Elaborado por: Ing. Doris Celi Pinza

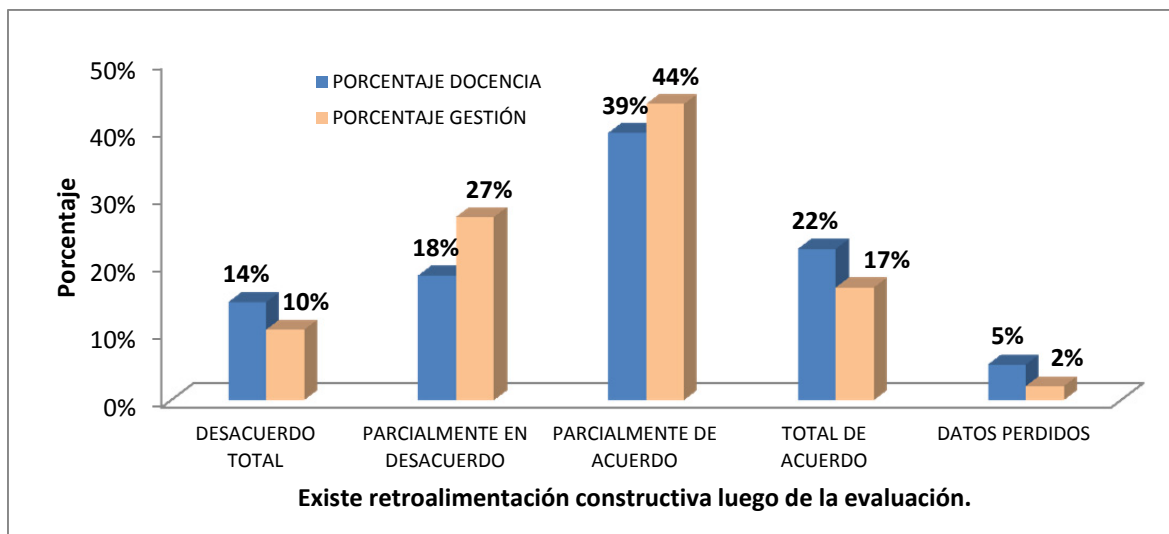


Figura 59. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

En la Tabla 53 y Figura 59 de resultados, se registran y relacionan los valores de la pregunta “**Existe retroalimentación constructiva luego de la evaluación**”, aplicada a los docentes de la PUCE SD. En forma general, se observa que la alternativa parcialmente de acuerdo alcanzó el máximo valor con 44% que comprende a 21 docentes con actividades adicionales de gestión, al contrario, el personal exclusivo de docencia declaró un valor más bajo con 39% equivalente a 30 docentes. Por otra parte, la alternativa parcialmente en desacuerdo reportó el valor más alto con 27% que incluye a 13 docentes con actividades de gestión; en cambio, el personal con actividades exclusivas de docencia indicó un valor inferior de 18% que representa a 14 docentes. Por otra parte, la alternativa total de acuerdo mencionó el mayor valor con 22% que consta de 17 docentes con actividades de docencia, a diferencia de los profesionales con actividades adicionales de gestión que presentaron un valor inferior de 17% que corresponde a 8 personas de gestión. Y por último, la alternativa desacuerdo total reportó un valor de 14% que comprende 11 docentes con actividades exclusivas de docencia; al contrario, de los docentes con actividades de gestión que revelaron un valor inferior de 10%, representado por 5 personas.

Con esta información se determina que existe retroalimentación constructiva luego de la evaluación en la Sede Universitaria, lo mencionado encaja con Siliceo et al (1999), al declarar que se debe dar prioridad a la educación, capacitación y desarrollo de todo el personal, crear y mantener procesos de mejora continua y motivar a los empleados.

Asimismo Robbins & Judge, (2013) y Martha Alles, (2011) mencionan que uno de los objetivos de la evaluación de desempeño es proporcionar retroalimentación a los trabajadores, lo que significa dar a conocer los resultados de la evaluación y cómo mejorar.

Tabla 54.

Porcentaje de frecuencia de la encuesta aplicada al Personal Docente y de Gestión de la PUCE SD. Período 2014 02.

Pregunta 45. Existe una contribución a la mejora continua.

ALTERNATIVAS		FRECUENCIA DOCENCIA	FRECUENCIA GESTIÓN	PORCENTAJE DOCENCIA	PORCENTAJE GESTIÓN
Válidos	DESACUERDO TOTAL	7	5	9%	10%
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	10	6	13%	13%
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	26	18	34%	38%
	TOTAL DE ACUERDO	31	19	41%	40%
Perdidos	DATOS PERDIDOS	2	0	3%	0%
	TOTAL	76	48	100%	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Elaborado por: Ing. Doris Celi Pinza

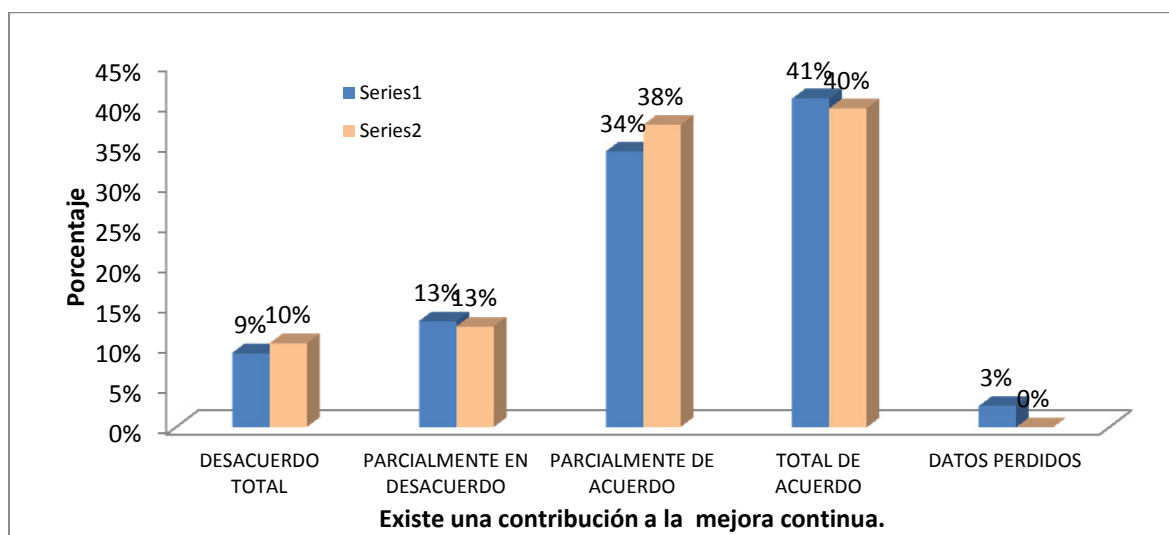


Figura 60. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Analizando la encuesta a los docentes con actividades de docencia y de gestión de la PUCE SD. En la Tabla 54 y Figura 60, se reportan y relacionan los valores correspondientes a la pregunta “**Existe una contribución a la mejora continua**”. En este

sentido, se observa que la alternativa total de acuerdo registra el máximo valor con 41% correspondiente a 31 docentes con actividades exclusivas de docencia; en cambio, los docentes con actividades de gestión presentaron un valor paralelo de 40% representado por 19 personas.

En cuanto a la alternativa parcialmente de acuerdo indicó el valor más alto con 38% que comprende a 18 representantes con actividades anexas de gestión, a diferencia del personal exclusivo de docencia que plasmó un valor inferior de 34% que incluye a 26 docentes. Además, la alternativa parcialmente en desacuerdo reveló un valor de 13% para las dos muestras que comprende a personas de docencia y 6 personas de gestión. Y finalmente, la alternativa desacuerdo total representó un valor de 10% que representa 5 personas de gestión, en cambio el personal de docencia presentó un valor inferior de 9% que comprende a 7 docentes.

Al respecto, los docentes de la PUCE SD, indicaron que existe una contribución a la mejora continua, lo mencionado coincide con Lacalle et al., (2012) manifestando que la evaluación mejora el desempeño de los empleados y permite alcanzar de manera más eficiente los objetivos de cada departamento en función de la mejora continua. Además, Siliceo et al. (1999) una actividad primordial del liderazgo y de la evaluación de desempeño es crear y mantener procesos de mejora continua.

Entrevista Directivos

Tabla 55.

Porcentaje de frecuencia de la entrevista aplicada a los Directivos de la PUCE SD. Período 2014 02.

Pregunta 10. Su competencia, nivel de conocimientos técnicos y habilidades están acorde al puesto que desempeña.

ALERNATIVAS		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	DESACUERDO TOTAL	0	0%
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	5	26%
	TOTAL DE ACUERDO	14	74%
	TOTAL	19	100%

Fuente: Entrevista aplicada a Directivos Académicos de la PUCE SD 2014 02.

Elaborado por: Ing. Doris Celi

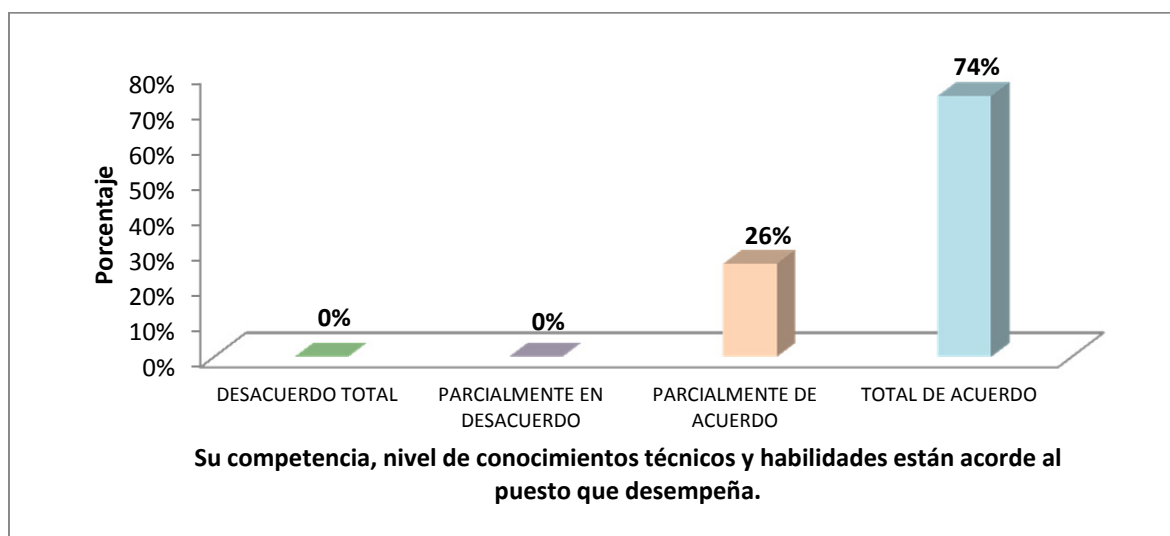


Figura 61. Porcentaje de frecuencia de la entrevista aplicada a los Directivos de la PUCE SD. Período 2014 02.

Fuente: Entrevista aplicada a Directivos Académicos de la PUCE SD 2014 02.

Adicionalmente, en la Tabla 55 y Figura 61 de resultados, se reportan los datos de la entrevista realizada a los directivos académicos de la PUCE SD sometido a la pregunta "Su competencia, nivel de conocimientos técnicos y habilidades están acorde al puesto que desempeña". De modo general, se observa que la alternativa total de acuerdo reportó el máximo valor con 74% correspondiente a 14 directivos académicos. Además la

alternativa parcialmente de acuerdo alcanzó un valor de 26% que incluye a 5 directivos. Y por último, las alternativas parcialmente en acuerdo y desacuerdo total, no reportaron valores para estas alternativas.

Con esta información expuesta por los directivos académicos de la PUCE SD, se concluye que las competencias, nivel de conocimientos técnicos y habilidades están acordes al puesto que desempeña. Lo cual concuerda con González, (2006), de que para el desempeño de un puesto concreto requiere tener la formación específica y la experiencia necesaria. Así mismo la motivación, la satisfacción y el rendimiento del empleado en su puesto de trabajo, están estrechamente relacionados. Sin embargo, para cumplir con estas expectativas también deben integrarse algunos elementos como; condiciones laborales, tareas tediosas, buena comunicación y colaboración del trabajador en la organización.

Tabla 56.

Porcentaje de frecuencia de la entrevista aplicada a los Directivos de la PUCE SD. Período 2014 02.

Pregunta 11. Tiene sentido de pertenencia con la Sede.

ALERNATIVAS		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	DESACUERDO TOTAL	0	0%
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	2	11%
	TOTAL DE ACUERDO	17	89%
	TOTAL	19	100%

Fuente: Entrevista aplicada a Directivos Académicos de la PUCE SD 2014 02.

Elaborado por: Ing. Doris Celi

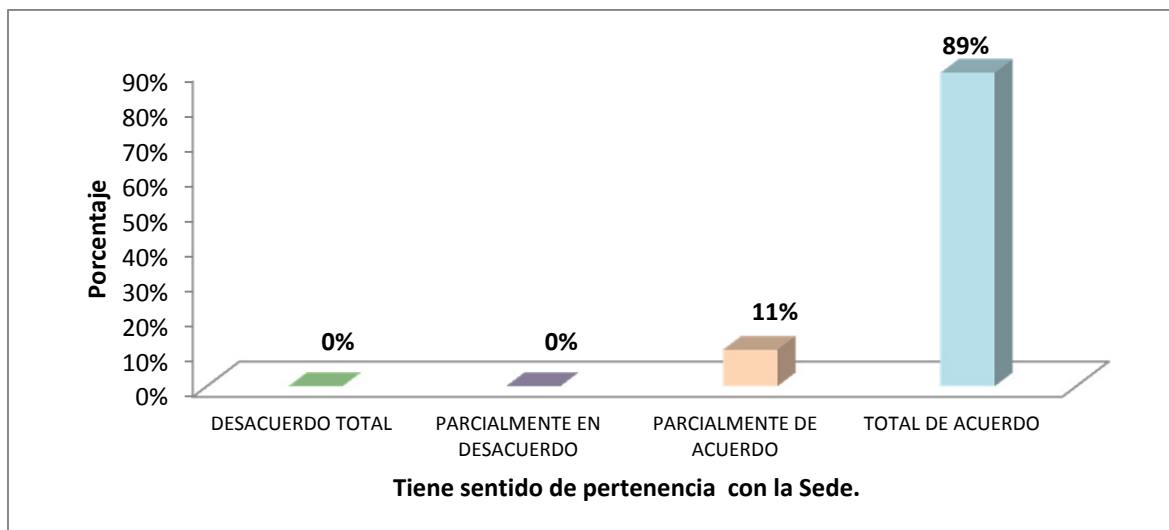


Figura 62. Porcentaje de frecuencia de la entrevista aplicada a los Directivos de la PUCE SD. Período 2014 02.

Fuente: Entrevista aplicada a Directivos Académicos de la PUCE SD 2014 02.

De tal manera, en la Tabla 56 y Figura 62 de resultados, se reportan los datos para el análisis de la pregunta **“Tiene sentido de pertenencia con la Sede”**. Del total de 19 directivos académicos de la PUCE SD entrevistados respondieron de la siguiente manera. Para la alternativa total de acuerdo revelaron el máximo valor con 89% que representa a 17 directivos académicos. Por otra parte, la alternativa parcialmente de acuerdo indicó un valor inferior de 11% que equivale a 2 directivos. Y por último, las alternativas parcialmente en desacuerdo y desacuerdo total, no indicaron valores para estas variables en estudio.

Del análisis de los resultados de los directivos académicos de la PUCE SD, se destaca que tienen sentido de pertinencia con la Sede. Lo mencionado se relaciona con lo manifestado por Rincón, A., (2006), de que el sentido de pertenencia es “universal”, y que en las organizaciones existe en menor o mayor grado. El sentido de pertenencia es uno de los motores y estabilizadores del subsistema social, y que debe ser considerado como un factor importante para cualquier agrupación humana. De igual forma, menciona que el sentido de pertinencia se considera como un potenciador del trabajador en la organización, sin embargo, también puede generar las dos caras de la moneda, uno que obtiene más entrega y más horas de trabajo y por el otro darse deserciones y traidores en los grupos o instituciones

Tabla 57.

Porcentaje de frecuencia de la entrevista aplicada a los Directivos de la PUCE SD. Período 2014 02.

Pregunta 12. La evaluación de desempeño docente es acorde a las funciones que realizan.

ALERNATIVAS		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	DESACUERDO TOTAL	0	0%
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	6	32%
	TOTAL DE ACUERDO	13	68%
	TOTAL	19	100%

Fuente: Entrevista aplicada a Directivos Académicos de la PUCE SD 2014 02.

Elaborado por: Ing. Doris Celi

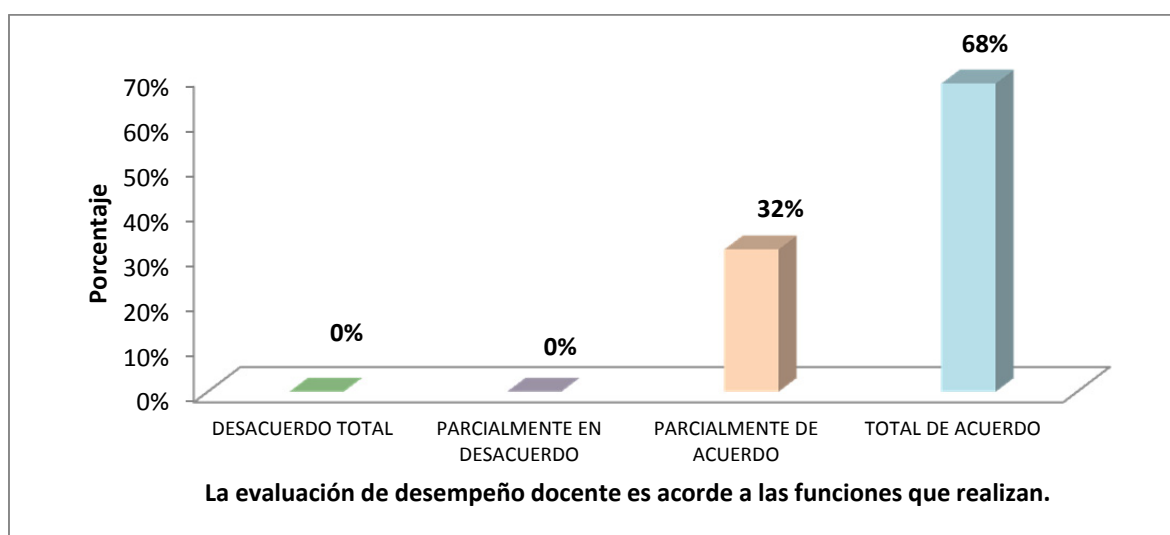


Figura 63. Porcentaje de frecuencia de la entrevista aplicada a los Directivos de la PUCE SD. Período 2014 02.

Fuente: Entrevista aplicada a Directivos Académicos de la PUCE SD 2014 02.

En la Tabla 57 y Figura 63 de resultados, se plasman y relacionan los valores de la pregunta “**La evaluación de desempeño docente es acorde a las funciones que realiza**”. Ejecutada al personal administrativo de la PUCE SD. En el desarrollo de este proceso, se observa que la alternativa total de acuerdo reportó el máximo valor con 68% que representa a 13 directivos académicos. En el mismo sentido, la alternativa parcialmente de acuerdo manifestó un valor de 32% que incluye a 6 directivos. Y finalmente, las

alternativas parcialmente en desacuerdo y desacuerdo total no obtuvieron valores para estas opciones en estudio.

De los resultados expuestos de los directivos académicos de la PUCE SD, se obtiene que la evaluación de desempeño a los miembros académicos de la Sede son acordes a las funciones que realizan, por lo que existe una gran variedad de métodos para evaluar el desempeño del docente. Lo cual se contrasta con lo manifestado por Gómez (2006) para determinar el rendimiento se requiere un sistema de medición fundamentada en el análisis del puesto de trabajo. Por lo tanto, este sistema deberá centrarse en actividades que afectan al éxito de la organización, y no en aspectos que no tengan que ver con el rendimiento del personal.

Tabla 58.

Porcentaje de frecuencia de la entrevista aplicada a los Directivos de la PUCE SD. Período 2014 02.

Pregunta 13. Existe retroalimentación constructiva luego de la evaluación de desempeño.

ALERNATIVAS		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	DESACUERDO TOTAL	0	0%
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	3	16%
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	9	47%
	TOTAL DE ACUERDO	7	37%
	TOTAL	19	100%

Fuente: Entrevista aplicada a Directivos Académicos de la PUCE SD 2014 02.

Elaborado por: Ing. Doris Celi

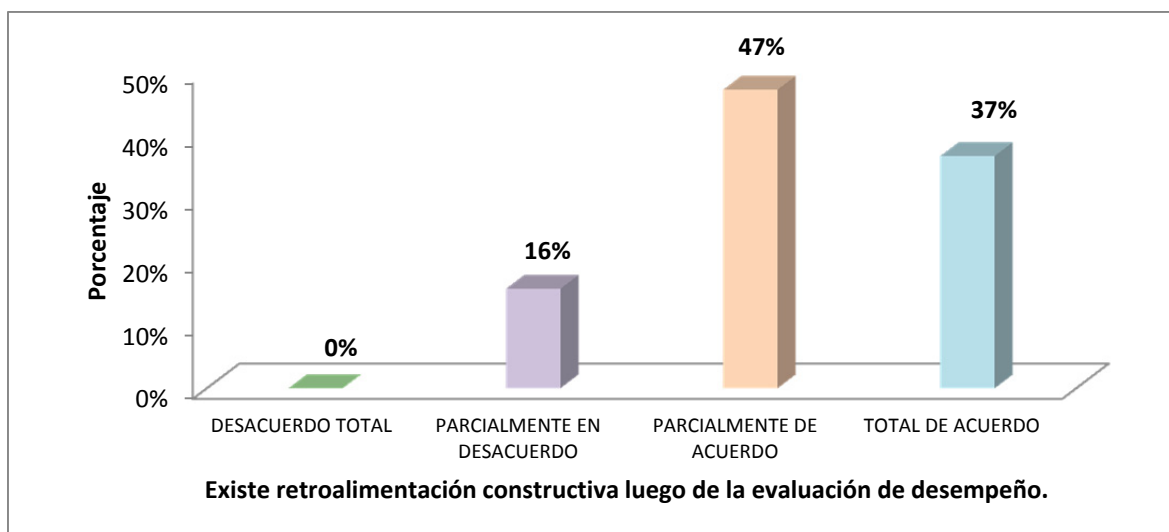


Figura 64. Porcentaje de frecuencia de la entrevista aplicada a los Directivos de la PUCE SD. Período 2014 02.

Fuente: Entrevista aplicada a Directivos Académicos de la PUCE SD 2014 02.

De igual manera, en la Tabla 58 y Figura 64 de resultados, se reportan los valores de los directivos académicos de la PUCE SD sometido a la pregunta “**Existe retroalimentación constructiva luego de la evaluación de desempeño**”. De modo general, se observa que la alternativa parcialmente de acuerdo reportó el máximo valor con 47% que corresponde a 9 directivos académicos. Al respecto, la alternativa total de acuerdo mencionó un valor de 37% que incluye a 7 directivos. En cuanto a la alternativa parcialmente en desacuerdo reportó un valor con 16% que corresponde a 3 directivos académicos y finalmente la alternativa desacuerdo total, no reveló ningún valor.

Con datos proporcionados por los directivos académicos de la PUCE SD, se determina que existe retroalimentación constructiva luego de la evaluación de desempeño, lo manifestado concuerda con Espinoza, O. & González L. (2010), de que la evaluación de desempeño es retroalimentar al docente y a las distintas instancias involucradas en el proceso de enseñanza-aprendizaje, con el fin de generar un mejoramiento continuo de la docencia, para lo cual se focaliza fundamentalmente, en los procesos y en el funcionamiento de las estructuras organizacionales que permiten desarrollar una docencia de mayor calidad.

Tabla 59.

Porcentaje de frecuencia de la encuesta aplicada al Personal Docente y de Gestión de la PUCE SD. Período 2014 02.

Pregunta 46. Tiene claro que significa productividad para la Sede.

ALTERNATIVAS		FRECUENCIA DOCENCIA	FRECUENCIA GESTIÓN	PORCENTAJE DOCENCIA	PORCENTAJE GESTIÓN
Válidos	DESACUERDO TOTAL	4	3	5%	6%
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	5	5	7%	10%
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	26	15	34%	31%
	TOTAL DE ACUERDO	40	25	53%	52%
Perdidos	DATOS PERDIDOS	1	0	1%	0%
	TOTAL	76	48	100%	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Elaborado por: Ing. Doris Celi Pinza

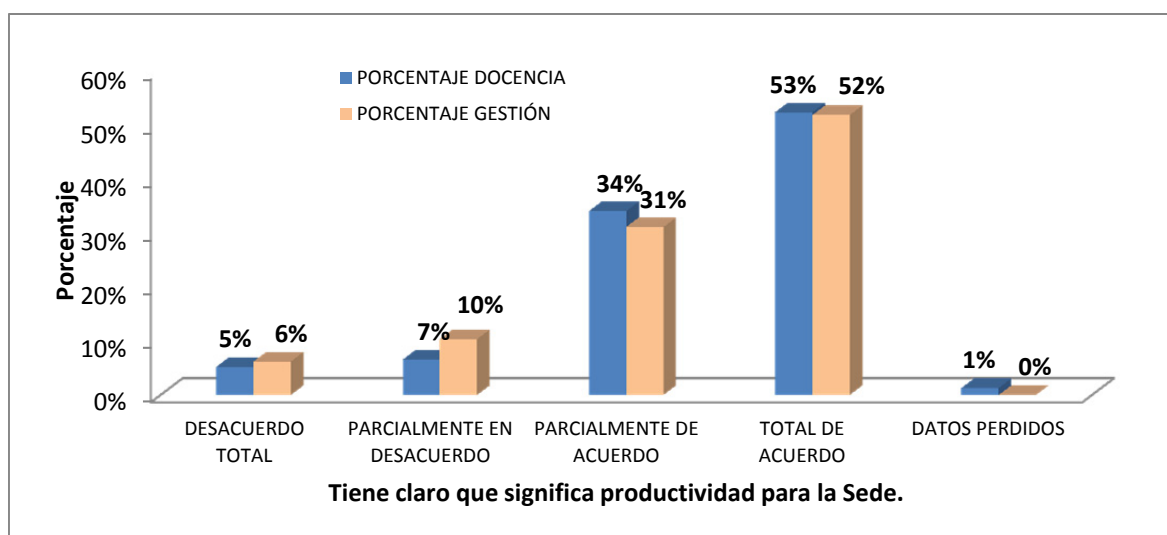


Figura 65. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

En la Tabla 59 y Figura 65 de resultados, se registran y relacionan los valores en porcentajes de la pregunta “**Tiene claro que significa productividad para la Sede**”, realizada a los docentes con actividades de gestión y docencia de la PUCE SD. Se obtiene de manera general, que la alternativa total de acuerdo, reporta el máximo valor con 53% que corresponde a 40 docentes con actividades exclusivas de docencia, paralelamente los docentes con actividades adicionales de gestión alcanzaron un 52% que equivale a 25 personas. Sin embargo, la alternativa parcialmente de acuerdo reveló un valor de 34% que

incluye a 26 docentes con actividades exclusivas de docencia, a diferencia de los profesionales con actividades adicionales de gestión que presentaron un valor de 31% que consta de 15 personas. En el mismo sentido, la alternativa parcialmente en desacuerdo, consiguió un valor de 10% que incluye a 5 profesionales con actividades adicionales de gestión, no así, el personal exclusivo de docencia que presentó un valor inferior de 7% que representa a 5 docentes. Por último, la alternativa desacuerdo total indicó un valor de 6% que comprenden 3 profesionales con actividades de gestión, a diferencia del personal exclusivo de docencia que exteriorizó un valor inferior de 5% incluyendo a 4 docentes.

De los reportes obtenidos, se deduce que los docentes de la Sede Universitaria tienen claro qué significa productividad, estos resultados se ajustan a lo manifestado por Gutiérrez Pulido, H. (2013), la productividad se entiende como la relación entre producido y los medios utilizados. Además, la productividad tiene que ver con los resultados que se obtienen en un proceso o un sistema, por lo que incrementar la productividad es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados. De tal manera que mejorar la productividad es optimizar los recursos y maximizar los resultados.

Tabla 60.

Porcentaje de frecuencia de la encuesta aplicada al Personal Docente y de Gestión de la PUCE SD. Período 2014 02.

Pregunta 47. Cree que los recursos son usados de manera correcta.

ALERNATIVAS		FRECUENCIA DOCENCIA	FRECUENCIA GESTIÓN	PORCENTAJE DOCENCIA	PORCENTAJE GESTIÓN
Válidos	DESACUERDO TOTAL	3	3	4%	6%
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	14	4	18%	8%
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	24	16	32%	33%
	TOTAL DE ACUERDO	33	25	43%	52%
Perdidos	SISTEMA	2	0	3%	0%
	TOTAL	76	48	100%	100%

Fuente: Entrevista aplicada a Directivos Académicos de la PUCE SD 2014 02.

Elaborado por: Ing. Doris Celi

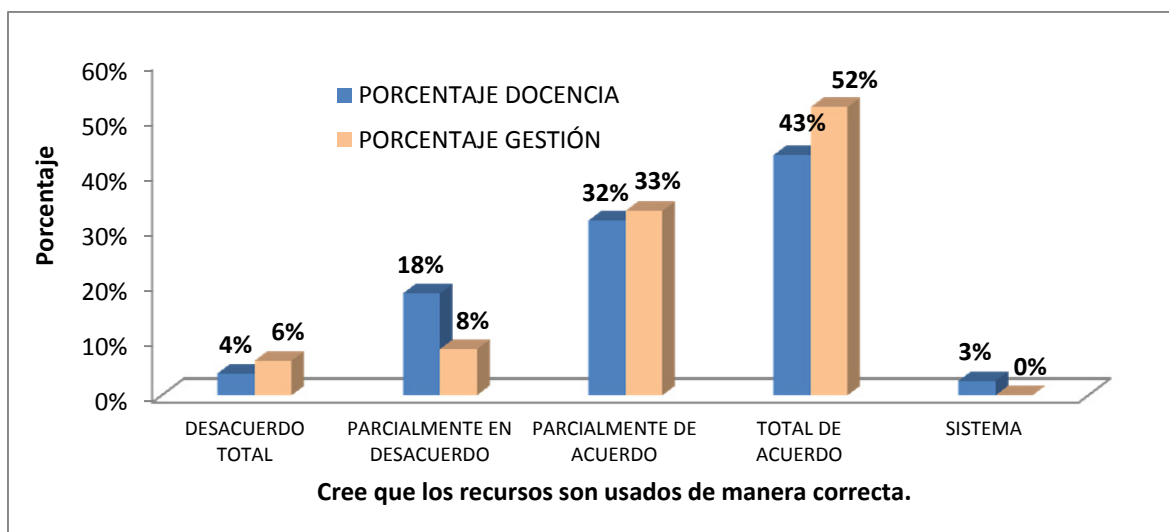


Figura 66. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

En este mismo sentido en la Tabla 60 y Figura 66 de resultados, se plasman los valores de la pregunta “**Cree que los recursos son usados de manera correcta**”, ejecutada a los docentes de la PUCE SD. En donde se reporta que la alternativa total de acuerdo alcanzó el máximo valor con 52% correspondiente a 25 profesionales con actividades de gestión, mientras que, el personal exclusivo de docencia presentó un valor inferior de 43% equivalente a 33 docentes. Al respecto, la alternativa parcialmente de acuerdo registró el valor más alto con 33% que equivale a 16 docentes con actividades de gestión, al contrario, el personal con actividades únicamente de docencia, indicó un valor más bajo de 32% que representa a 24 docentes. Posteriormente, la alternativa parcialmente en desacuerdo registró valor de 18% correspondiente a 14 docentes con actividades de docencia, a diferencia de los docentes que cuentan con actividades adicionales de gestión que presentaron un valor inferior de 8% que consta de 4 personas. Y por último la alternativa desacuerdo total presentó valores del 6% que incluye a 3 docentes con gestión, no así, los docentes con actividades exclusivas de docencia que presentaron un 4% correspondiente a 3 docentes.

De acuerdo a este análisis de resultados, se obtiene que los docentes de la PUCE SD utilizan los recursos tangibles e intangibles de manera correcta. Lo indicado coincide con Rodríguez, J. (2010): los recursos humanos, financieros, materiales son vitales para las

organizaciones, ya que éstos se necesitan para poner a funcionar la misma. Así mismo, la organización es la encargada de proveer dichos recursos para el funcionamiento, desarrollo y crecimiento de la empresa y de sus miembros. Con la finalidad de lograr estabilidad y equilibrio; además de permitir alcanzar éxito de la gestión administrativa y por ende el alcance de los objetivo, es básico el uso correcto de los recursos disponibles.

Tabla 61.

Porcentaje de frecuencia de la encuesta aplicada al Personal Docente y de Gestión de la PUCE SD. Período 2014 02.

Pregunta 48. La obtención de resultados es eficiente y eficaz.

ALERNATIVAS		FRECUENCIA DOCENCIA	FRECUENCIA GESTIÓN	PORCENTAJE DOCENCIA	PORCENTAJE GESTIÓN
Válidos	DESACUERDO TOTAL	1	3	1%	6%
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	8	3	11%	6%
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	36	22	47%	46%
	TOTAL DE ACUERDO	30	20	39%	42%
Perdidos	DATOS PERDIDOS	1	0	1%	0%
	TOTAL	76	48	100%	100%

Fuente: Entrevista aplicada a Directivos Académicos de la PUCE SD 2014 02.

Elaborado por: Ing. Doris Celi

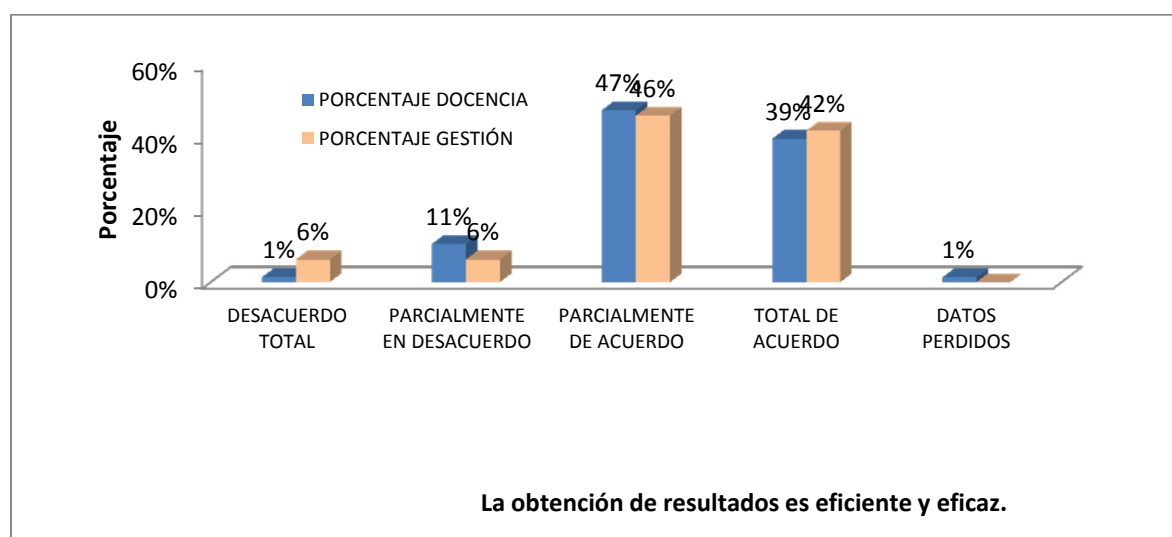


Figura 67. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Al analizar la Tabla 61 y Figura 67 de resultados de la pregunta “**La obtención de resultados es eficiente y eficaz.**”, aplicada a los docentes tiempo completo de la Sede Santo Domingo. Se observa que la alternativa parcialmente de acuerdo reportó el máximo valor con 47% que comprende a 36 docentes con actividades únicas de docencia, mientras que, los docentes con actividades adicionales de gestión revelaron un valor inferior de 46% equivalente a 22 personas. En cuanto, a la alternativa total de acuerdo, realizada a los profesionales con actividades de gestión, indicó un valor de 42% que comprende a 20 profesionales, no así, los docentes con actividades únicas de docencia que reportaron un valor inferior de 39% que representa a 30 docentes. En el mismo sentido, la alternativa parcialmente en desacuerdo, plasmó un valor más de 11% que incluye a 8 docentes con actividades únicas de docencia, al contrario, de los docentes con actividades adicionales de gestión que alcanzó un valor menor de 6% correspondiente a 3 personas. Y finalmente la alternativa desacuerdo total reportó valores paralelos de 6% y 1% equivalentes a 6 docentes con actividades adicionales de gestión y 1 docente con actividad única de docencia.

De manera general, estos datos expresan que los docentes de la Sede Universitaria, obtienen resultados de manera eficiente y eficaz. Concordando de esta manera Gutiérrez, (2010): La productividad puede ser entendida como la valoración adecuada de los recursos empleados para transformarlos en ciertos resultados. Por consiguiente, la productividad requiere tanto de eficiencia como de eficacia. De tal manera que mejorar la productividad es optimizar los recursos y maximizar los resultados. De aquí se genera lo que es eficiencia y eficacia. Por otra parte, la productividad es toda actividad realizada con compromiso y conocimiento para alcanzar el mejor resultado (producto o servicio de calidad) para lo cual se deben optimizar los recursos disponibles y cuyo logro queda un sentimiento de contribución, satisfacción y retribución justa (Silicio et al., 1999).

Tabla 62.

Porcentaje de frecuencia de la encuesta aplicada al Personal Docente y de Gestión de la PUCE SD. Período 2014 02.

Pregunta 49. Se ha logrado una estabilidad de administrativos vs estudiantes.

ALTERNATIVAS		FRECUENCIA DOCENCIA	FRECUENCIA GESTIÓN	PORCENTAJE DOCENCIA	PORCENTAJE GESTIÓN
Válidos	DESACUERDO TOTAL	5	3	7%	6%
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	17	9	22%	19%
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	29	18	38%	38%
	TOTAL DE ACUERDO	21	18	28%	38%
Perdidos	DATOS PERDIDOS	4	0	5%	0%
	TOTAL	76	48	100%	100%

Fuente: Entrevista aplicada a Directivos Académicos de la PUCE SD 2014 02.

Elaborado por: Ing. Doris Celi

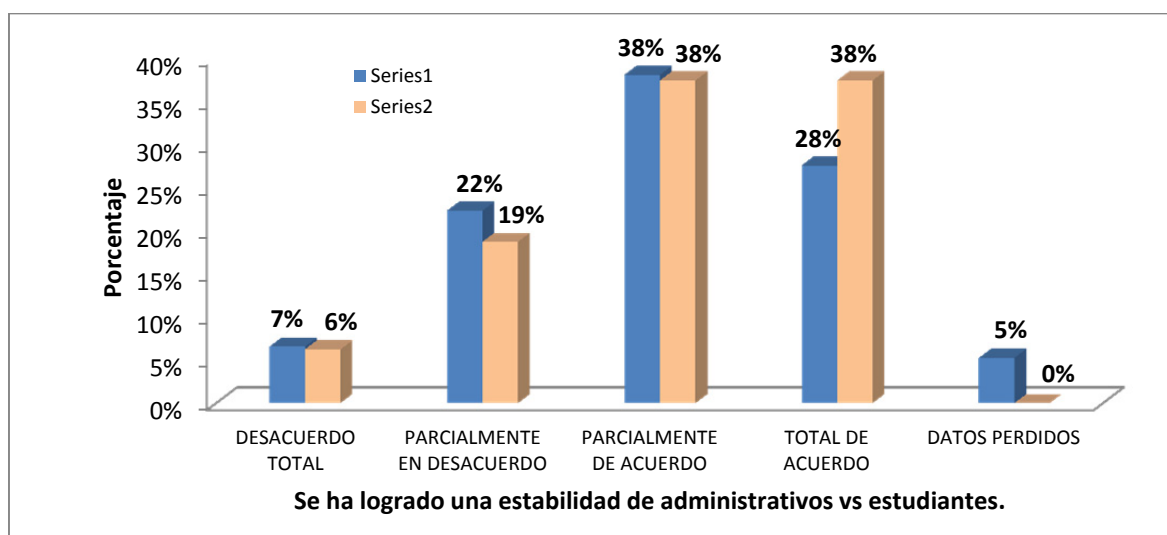


Figura 68. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

En este mismo sentido, en la Tabla 62 y Figura 68 de resultados, se plasman los valores de la pregunta “**Se ha logrado una estabilidad de administrativos vs estudiantes**”, ejecutada a los docentes de la PUCE SD. De tal manera, se reporta que la alternativa parcialmente de acuerdo alcanzó el máximo valor con 38% correspondiente a 29 docentes con actividades únicas de docencia, así mismo esta alternativa reportó un 38% que incluye a 18 docentes con actividades de gestión. Al respecto, la alternativa total de acuerdo registró el valor más alto con 38% que equivale a 21 docentes con actividades de gestión;

al contrario, los docentes con actividades de docencia, revelaron un valor más bajo de 28% que representa a 18 docentes. Posteriormente, la alternativa parcialmente en desacuerdo registró valor de 22% correspondiente a 17 docentes con actividades de docencia, a diferencia de los docentes con actividades adicionales de gestión que presentaron un valor inferior de 19% que consta de 9 docentes. Y por último, la alterativa desacuerdo total reportó valores paralelos entre 7% que equivale a 5 docentes con actividades únicas de docencia, mientras que, el personal docente con actividades adicionales de gestión reportó un de 6%, representado por 3 personas.

Del análisis de los resultados se determina que, en la sede Universitaria se ha logrado una estabilidad entre personal administrativo y estudiantes, lo mencionado coincide en la investigación de González, H. (2013) sobre la productividad y que defiende que ésta se mide por el cociente formado por los resultados logrados y los recursos empleados. En resumen productividad no significa producir más cantidad, sino que significa producir mejor, o sea utilizar mejor los recursos disponibles: humanos, materiales, financieros, energía, entre otros. $Productividad = \frac{\text{Resultados logrados}}{\text{recursos empleados}}$.

Tabla 63.

Porcentaje de frecuencia de la encuesta aplicada al Personal Docente y de Gestión de la PUCE SD. Período 2014 02.

Pregunta 50. Los servicios brindados son con calidad.

ALERNATIVAS		FRECUENCIA DOCENCIA	FRECUENCIA GESTIÓN	PORCENTAJE DOCENCIA	PORCENTAJE GESTIÓN
Válidos	DESACUERDO TOTAL	3	2	4%	4%
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	9	4	12%	8%
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	35	21	46%	44%
	TOTAL DE ACUERDO	29	21	38%	44%
	TOTAL	76	48	100%	100%

Fuente: Entrevista aplicada a Directivos Académicos de la PUCE SD 2014 02.

Elaborado por: Ing. Doris Celi

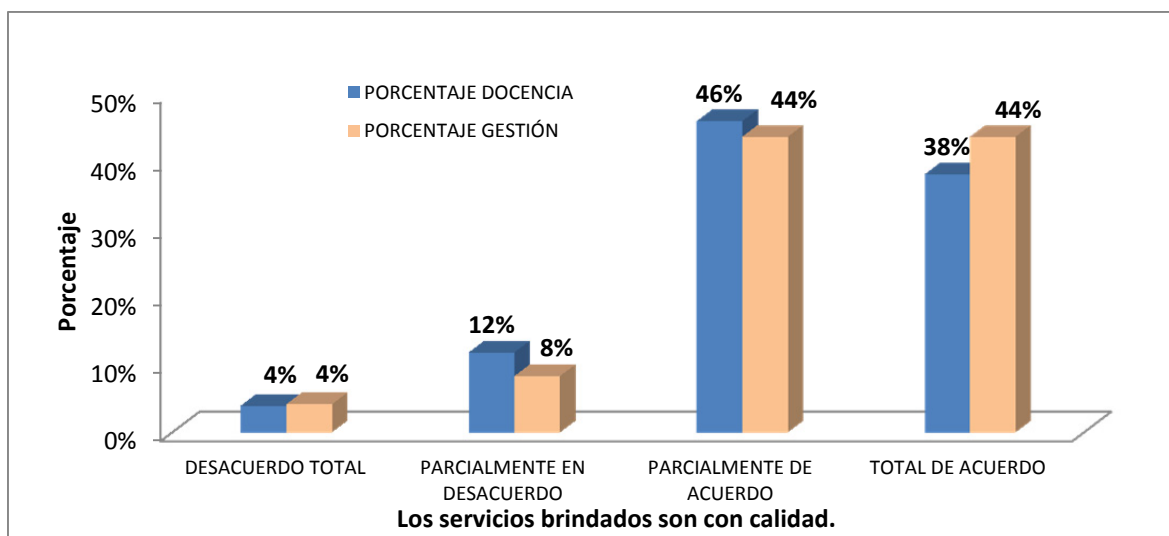


Figura 69. Porcentaje de alternativas de encuestas aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente y de gestión de la PUCE SD 2014 02.

Finalmente en la Tabla 63 y Figura 69 de resultados, se reportan y relacionan los datos de la “**Los servicios brindados son con calidad**”, aplicada a los docentes de la PUCE SD. De manera general, se observa que la alternativa parcialmente de acuerdo reportó el máximo valor con 46% correspondiente a 35 docentes con actividades de docencia, a diferencia del personal de gestión que presentó un valor aproximado con 44% que representa a 21 docentes con actividades adicionales de gestión.

En cuanto, a la alternativa total de acuerdo indicó el valor más alto con 44% que incluye a 21 docentes con actividades de gestión, no así, los docentes con actividades únicas de docencia revelaron un valor inferior de 38% que constituye a 29 docentes. Por otro lado, la alternativa parcialmente en desacuerdo indicó un valor de 12% que representa a 9 docentes con actividades únicas de docencia; al contrario, los docentes con actividades adicionales de gestión representó un valor más bajo de 8% que equivale a 4 personas. Finalmente, la alternativa desacuerdo total manifestó valores paralelos para ambos contextos de 4% correspondiente a 3 docentes con actividades únicas de docencia y a 2 docentes con actividades adicionales de gestión.

De acuerdo a los resultados se concluye que en la Sede Universitaria se brindan servicios con calidad. Esto se ajusta a lo mencionado por Siliceo et al, (1999), de la productividad es toda actividad realizada con compromiso y conocimiento para alcanzar el mejor resultado

(producto o servicio de calidad) para lo cual se deben optimizar los recursos disponibles y cuyo logro queda un sentimiento de contribución, satisfacción y retribución justa (Silicio et al., 1999). Cabe indicar el concepto dado por las normas ISO 9000:2008, que definen a la calidad como “el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”. Los requisitos entendidos como una “necesidad o expectativa establecida, generalmente, implícita u obligatoria”

Entrevista Directivos

Tabla 64.

Porcentaje de frecuencia de la entrevista aplicada a los Directivos de la PUCE SD. Período 2014 02.

Pregunta 14. Tiene claro qué significa productividad para la Sede.

ALERNATIVAS		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	DESACUERDO TOTAL	0	0%
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	6	32%
	TOTAL DE ACUERDO	13	68%
	TOTAL	19	100%

Fuente: Entrevista aplicada a Directivos Académicos de la PUCE SD 2014 02.

Elaborado por: Ing. Doris Celi

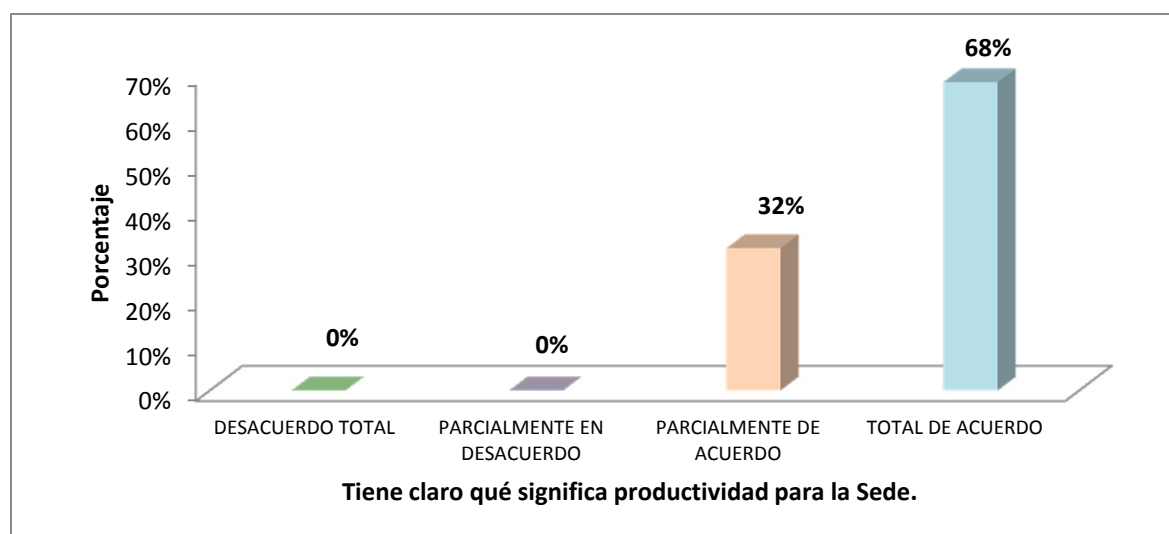


Figura 70. Porcentaje de frecuencia de la entrevista aplicada a los Directivos de la PUCE SD. Período 2014 02.

Fuente: Entrevista aplicada a Directivos Académicos de la PUCE SD 2014 02.

Al respecto, en la Tabla 64 y Figura 70 de resultados, constan los valores de la aplicación de la entrevista a 19 directivos académicos de la PUCE SD, considerando la pregunta “**Tiene claro qué significa productividad para la Sede**”. Se observa que la alternativa total de acuerdo registró el máximo valor con 68% que representa a 13 directivos académicos de la universidad, mientras que, la alternativa parcialmente de acuerdo manifestó un valor inferior de 32% correspondiente a 6 directivos académicos. En cuanto a las alternativas parcialmente en acuerdo y desacuerdo total, no reportaron valores en esta pregunta.

Con la información obtenida de la entrevista aplicada a directivos académicos de la PUCE SD, se concluye que los directivos tienen claro lo que significa productividad, estos resultados coinciden con Gutiérrez, (2010). Mencionando con la productividad tiene que ver con los resultados que se obtienen en un proceso o un sistema, por lo que incrementar la productividad es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos. La productividad puede ser entendida como la valoración adecuada de los recursos empleados para transformarlos en ciertos resultados. Por lo tanto, la productividad requiere tanto de eficiencia como de eficacia. En general la productividad se mide por el cociente formado por los resultados logrados y los recursos empleados. En resumen productividad no significa producir más cantidad, sino que significa producir mejor, o sea utilizar mejor los recursos disponibles: humanos, materiales, financieros, energía, entre otros.

Tabla 65.

Porcentaje de frecuencia de la entrevista aplicada a los Directivos de la PUCE SD. Período 2014 02.

Pregunta 15. Se ha logrado una estabilidad de administrativos vs estudiantes.

ALERNATIVAS		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	DESACUERDO TOTAL	0	0%
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	4	21%
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	9	47%
	TOTAL DE ACUERDO	6	32%
	TOTAL	19	100%

Fuente: Entrevista aplicada a Directivos Académicos de la PUCE SD 2014 02.

Elaborado por: Ing. Doris Celi

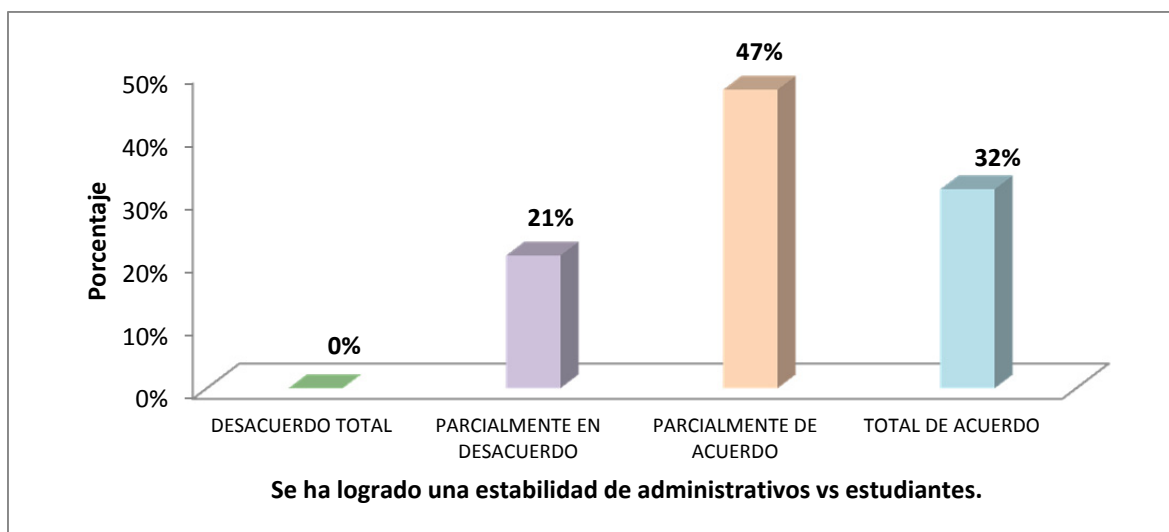


Figura 71. Porcentaje de frecuencia de la entrevista aplicada a los Directivos de la PUCE SD. Período 2014 02.

Fuente: Entrevista aplicada a Directivos Académicos de la PUCE SD 2014 02.

Al realizar la pregunta “**Se ha logrado una estabilidad de administrativos vs estudiantes**”, a los directivos académicos de la PUCE SD. En la Tabla 65 y Figura 71 de resultados, se reportan y analizan las siguientes alternativas. En forma general, se registra que la alternativa parcialmente de acuerdo reporta el máximo valor con 47% que representa a 9 directivos académicos; mientras que, la alternativa total de acuerdo indicó un valor inferior de 32% que incluye a 6 directivos. Por otra parte, la alternativa parcialmente en desacuerdo informó un valor más bajo 21% que equivale a 4 directivos. Y por último la alternativa desacuerdo total, en cambio no presentó valor.

De acuerdo a estos resultados de la entrevista a directivos académicos de la PUCE SD, se menciona que se ha logrado una estabilidad administrativa y estudiantes. Lo cual coinciden con Silicio (1999) de que el primer promotor de la productividad, la calidad y la competitividad es el líder, es el encargado de construir una cultura organizacional en donde el trabajo sea más equitativo, significativo y trascendente para los miembros de la organización, haciendo uso de su influencia, predicando con el ejemplo, al tener claramente lo que es productividad como fundamento de la competitividad organizacional.

Tabla 66.

Porcentaje de frecuencia de la entrevista aplicada a los Directivos de la PUCE SD. Período 2014 02.

Pregunta 16. Los servicios brindados son con calidad.

ALERNATIVAS		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	DESACUERDO TOTAL	0	0%
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	10	53%
	TOTAL DE ACUERDO	9	47%
	TOTAL	19	100%

Fuente: Entrevista aplicada a Directivos Académicos de la PUCE SD 2014 02.

Elaborado por: Ing. Doris Celi

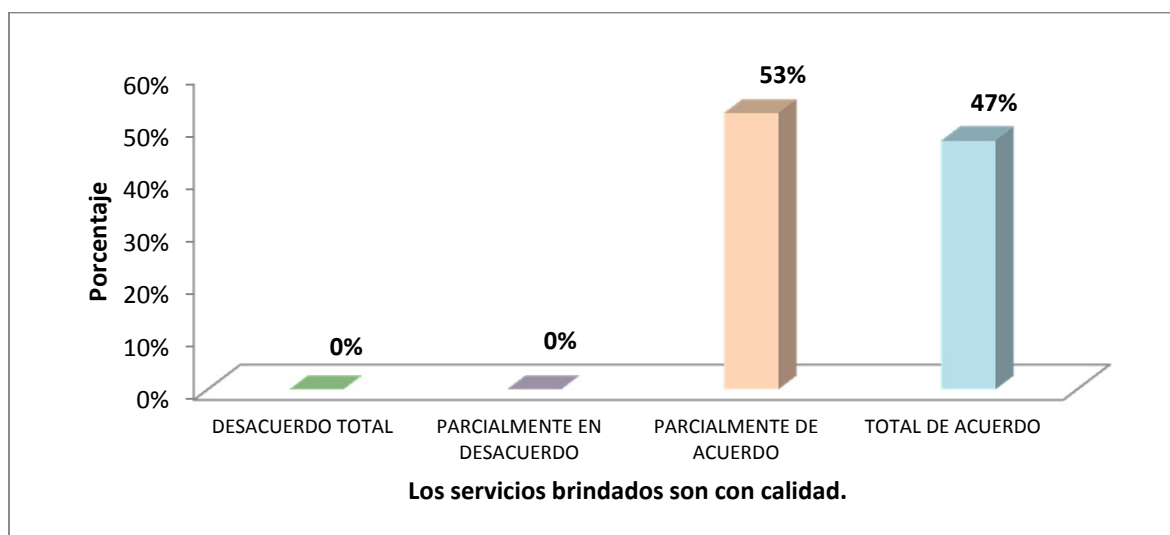


Figura 72. Porcentaje de frecuencia de la entrevista aplicada a los Directivos de la PUCE SD. Período 2014 02.

Fuente: Entrevista aplicada a Directivos Académicos de la PUCE SD 2014 02.

Finalmente, se obtuvo como resultados en la Tabla 66 y Figura 72, en la pregunta “**Los servicios brindados son con calidad**”. Realizada a los directivos académicos de la PUCESD. En tal sentido la alternativa parcialmente de acuerdo, indicó el máximo valor con 53% que representa a 10 directivos, no así, para la alternativa total de acuerdo que manifiesta valor más bajo de 47% que incluye a 9 directivos académicos. Al respecto la alternativa parcialmente en acuerdo y desacuerdo total, no representaron ningún valor para estas variables.

Y finalmente, en la entrevista a directivos académicos de la PUCE SD manifestaron que los servicios brindados por la institución son de calidad, lo mencionado coinciden con lo expresado por Silicio, (1999): En la actualidad para que las organizaciones tengan éxito y se adapten al mundo tan cambiante, el líder debe saber y poder transformar la cultura organizacional dentro de una dinámica competitiva de esfuerzo, con calidad para una buena productividad.

6.2. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES

En la tabla de anexos 9 y 10, se plasman los valores del análisis de la varianza para cada uno de los tratamientos en estudio, en la cual se sometieron a la prueba de Tukey, Bonferroni y Duncan al 0,05 nivel de significancia.

Demostrando de manera general, que la prueba de Fisher, no demostró diferencia significativa para cada tratamiento. Y en el mismo sentido la prueba de Bonferroni, Duncan y Tukey al 0,05 nivel de significancia no demostraron diferencia significativa para ninguna de las variables en estudio, lo que significa que no existe diferencia entre la cultura organizacional, desempeño laboral, productividad y liderazgo, respectivamente.

Estos resultados contrastan con Rivas, M. y Sanrra, A. (2006) en cuanto a la gerencia, los elementos culturales para realizar la evaluación de desempeño del personal concluye que si existe una relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral, ellas son dos variables que van de la mano para lograr que el personal forme parte fundamental de la organización, que exista competitividad empresarial y para alcanzar los objetivos y metas organizacionales. En este mismo sentido los autores mencionan que en la investigación de la cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal en las empresas, menciona que la cultura está fuertemente influenciada por el tipo de liderazgo.

Tabla 67. Análisis de variables de estudio.

ANOVA de un factor					
FUENTE DE VARIACIÓN	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	3251,12	3	1083,707	1,303	0,285
Intra-grupos	38269,3	46	831,941		
Total	41520,42	49			

Fuente: Entrevista aplicada a docentes de la PUCE SD 2014 02.

Elaborado por: Ing. Doris Celi

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. CONCLUSIONES

Del análisis de la exposición y discusión de los resultados obtenidos de esta investigación se desprenden las siguientes conclusiones:

1. A través de los instrumentos de análisis y recopilación de la información como la encuesta a docentes, profesionales de gestión y entrevista a directivos para medir la cultura organizacional de la PUCE SD. se identificó que los profesionales conocen la misión, visión, objetivos, valores institucionales. Además mencionan que sus valores personales están relacionados con los valores de la institución, se sienten contentos en trabajar, cumpliendo con tareas y actividades, su trabajo contribuye a logros de los objetivos, conocen los procesos de lineamiento y normativas internas, conocen las funciones que cumple cada departamento. Por último mencionan que se realiza reuniones periódicas para revisar el avance de los objetivos; y las decisiones riesgosas pasan por muchos niveles y filtro antes de que se aprueben. Sin embargo, creen que su trabajo se encuentra parcialmente obstaculizado por la labor de otro departamento, no permitiendo el desarrollo correcto de la gestión administrativa.
2. Al respecto, con el liderazgo se plasmó que el líder de la IES PUCE SD, toma en cuenta las opiniones y punto de vista de los docentes, aportando nuevas ideas y métodos, poseen una buena relación grupal, expresan sus ideas tranquilamente, existe un ambiente favorable para el desempeño laboral. Además de dirigir actividades de grupos, existe motivación, reconocimiento, estímulos y confianza en los niveles altos de la institución.
3. Del análisis del desempeño laboral, manifestaron los profesionales, que sus competencias, niveles de conocimientos técnicos y habilidades están acordes al puesto que desempeñan. En tal sentido, planifican las actividades de mejor manera,

son cuidadosos y se esfuerzan por cumplir las funciones encomendadas, poseen sentido de pertinencia y de servicio, existe un ambiente favorable para el desempeño laboral, el puesto de trabajo es adecuado para las funciones que realiza, es motivado en aprender de sus errores, se interesa en aprender y autoprepararse en beneficio propio y de la institución. Además, la IES PUCE SD, toma en cuenta el desempeño laboral de los docentes para los ascensos; la evaluación de desempeño es buena y justa, al cumplir con las funciones y obtener logros su trabajo es reconocido. Existe colaboración en el equipo de trabajo, mantiene una actitud correcta, retroalimentación constructiva y finalmente manifiestan que prevalece una contribución a la mejora continua. Por otra parte indican los profesionales, que tienen los mismos resultados con el jefe inmediato cuando ejerce presión y cuando no la ejerce sobre ellos.

4. De las respuestas de los encuestados y entrevistados de la PUCE SD se concluye que el personal de gestión, docencia y directores académicos tienen claro que significa productividad, por lo cual se obtiene resultados eficientes y eficaces. Asimismo manifiestan que se ha logrado una estabilidad entre los docentes, administradores y estudiantes. Finalmente, los recursos tangibles e intangibles, son usados de manera correcta y los servicios brindados son de calidad.
5. Según la prueba estadística del análisis de varianza Anova y los estadísticos de Tukey, Duncan y Bonferroni al 0,05 nivel de significancia para corroborar la diferencia significativa entre las variables en estudio, reportaron a lo largo de esta investigación, que no existe diferencia significativa entre las variables cultura organizacional, liderazgo, desempeño laboral y productividad.

7.2. RECOMENDACIONES

Del análisis de la exposición, discusión de los resultados y conclusiones obtenidas de esta investigación se desprenden las siguientes recomendaciones.

- 1) Se debe mejorar los procesos que realizan los miembros de equipo de diferentes departamentos de la PUCE SD, para que la labor entre los mismos no se obstaculice.

- 2) Aplicar la evaluación de desempeño en función de resultados y de competencias, fundamentados en productividad y objetivos propuestos en el plan estratégico de la PUCE SD.
- 3) Replicar esta investigación en otras instituciones de educación superior y con condiciones diferentes.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2012). *Diccionario de Términos de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Balarezo, Byron (2014) *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE*. (Tesis de grado). Universidad Técnica de Ambato. Ambato, Ecuador.
- Barreto, C. (202). *Evaluación de la calidad del desempeño docente y directivo en el Instituto Superior Agropecuario José Benigno Iglesias, de la parroquia Biblián, de la provincia del Cañar, durante el año académico 2011-2012* (Tesis de Postgrado). Universidad Técnica Particular de Loja. Centro Universitario Cuenca, Ecuador.
- Caldas, E., Carrión, R., & Heras, A. (2014). *Empresa e iniciativa emprendedora*. Madrid-España: Editex, S.A.
- Chiavenato. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7ª ed.). México: Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Segunda ed.). México: Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. (Novena ed.). México: McGraw-Hill.
- Collins, J. &. (2004). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. New York: Haper Collins Publishers.
- Delgado, H. (2011). *Administración Estratégica*. México: Trillas.
- Enrique, A., Madroñero, G. M., & Soler, P. (2008). *La planificación empresarial*. Barcelona-España: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Fariñas M. J. (2014). *Democracia y Pluralismo: Una mirada hacia la emancipación*. Madrid: Dykinson.
- Fernandez, M. (2012). *La importancia de un buen Liderazgo dentro de las Organizaciones*. Xalapa-Veracruz: Universidad Veracruzana.
- Gestoso, C. (2007). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. México: McGraw-Hill.

- Goleman, D. (2013). *Leadership. The Power of Emotional Intelligence*. Barcelona: Ediciones B, S. A.
- Gómez, L. (2006). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid-España: Pearson Prentice Hall.
- Gómez, A. (2003). *Cultura en la pymes del sector juguete y auxiliares: Implicaciones para la implantación del sistema de calidad*. (Tesis doctoral). Departamento de Psicología social y de las organizaciones. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Facultad de Psicología. Ambato. Ecuador
- Gonzalez, L. (2004). *La cultura organizacional y su incidencia en la calidad de los servicios públicos que presta el INEC en su administración central*. Propuesta: instituto de alto estudios nacionales. XXXI. Curso superior de seguridad nacional y desarrollo. Quito. Ecuador
- González, M. (2006). *Habilidades directivas*. España: Antakira Grafic.
- Gutiérrez H. (2010). *Calidad Total y Productividad*. (Roig P., Ed.) México: McGraw Hill.
- Harris M. (2001). *Antropología Cultural*. Madrid: Alianza.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. J. (2009). *Comportamiento organizacional* (Doceava ed.). México: Cengage Learning.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2009). *Administración: Un enfoque basado en competencias* (Onceava ed.). México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Hernández, S., & Pulido, A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial: Un enfoque basado en competencias*. México: McGraw-Hill.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of Organizational*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Hitt, M. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.
- House, R. J. (1976). *Theory Of Charismatic Leadership*.
- Infer, H. (2011). El líder multifocal. *Transform Action*, 88.
- ISO. (2005). *Sistemas de gestión de la calidad-Fundamentos y vocabulario*. Ginebra, Suiza.
- Juran, J. A. (1990). *Juran y e liderazgo para la calidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (Octava ed.). México: Prentice Hall.
- Lacalle, G., Caldas, M., & Carrión, R. (2012). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid-España: Editex, S.A.

- López, J. (2005). *Introducción histórica a la filosofía del derecho contemporáneo*. España: EG.GRAF.UNIVERSIDAD DE MURCIA.
- Marcano, R., Lara, G. & Bejarano (2010). *La cultura organizacional del personal docente en la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre*. (Tesis de grado). Escuela de Administración. Universidad de oriente. Núcleo de Sucre. Sucre. Venezuela
- Mejía, Yessika. (2012) *Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales*. (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar del Camus Central. Quetzaltenango, Guatemala.
- Milkovich, G., & Boudreau, J. (1994). *Dirección y Administración de recursos humanos. Un enfoque de estrategia*. Estados Unidos: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Mitchel, J., R., House, & R., T. (1977). *Path-Goal Theory of Leadership, Journal of Contemporary Business*,.
- Molocho, N. (2010). *Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01-Lima Sur. 2009*. (Tesis de Postgrado). Facultad de Educación. Unidad de postgrado. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima Perú
- Mondy, R. (2010). *Administración de recurso humanos* (Décimoprimer ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Morocho, Ana (2012). *Cultura organizacional y autopercepción del desempeño docente en las instituciones educativas*. (Tesis de postgrado). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima-Perú.
- Münch L. (2012). *Liderazgo y dirección: el liderazgo del siglo XXI* (Primera ed.). México: Trillas, S.A. de C.V.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: McGraw-Hill.
- Pirela, L. (2010). Liderazgo y cultura organizacional en instituciones e Educación Básica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 486-503.
- Ramos, A. (2009). *Liderazgo y conducción de equipos* (Segunda ed.). México: Tirillas.
- Rincón, A. (2006). *El individuo y las organizaciones*. Madrid-España: Ecobook.
- Ritter, M. (2012). *Cultura Organizacional* (Primera ed.). Buenos Aires: DIRCOM.
- Rivas, M., & Sanrra, A. (marzo de 2006). *Ri.Biblioteca*. Recuperado el 23 de marzo de 2015, de http://www.ri.biblioteca.udo.edu.ec/bitstream/123456789/104/1/TESIS-658.3145_R622_01.pdf
- Robbins, S., & Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de Administración* (Tercera ed.). México: Pearson Educación.

- Robbins, S., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Décimoquinta ed.). México: PEARSON.
- Rodríguez, A., Plazas, E., & Páramo, D. (2009). *Cultura Organizacional y estilos de dirección orientados al mercado*. Bogotá: ECOE.
- Rodríguez, J. (2010). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. México: Cengage Learning Editores.
- Rojas, M., Correa, A., & Gutiérrez, F. (2012). *Sistemas de control de gestión*. Bogotá: Ediciones la U.
- Ruíz, Yomaira (2012). *Auditoría de gestión aplicada a los procesos del área de recursos humanos, compras y ventas de la empresa Electro Richar Ruíz Cía. Ltda., ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito, por el período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre de 2012.* (Tesis de grado). Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE. Quito, Ecuador.
- Sánchez, G., Albacete, C., Barrales, V., Casado, M., Escudero, M., Navarro, A., . . . Tamayo, J. (2011). *Administración de empresas*. Madrid-España: Pirámide.
- Schein. (2001). *La cultura empresarial y el liderazgo*". Fotocopia Trelles Rodríguez Irene, *Comunicación Organizacional, selección de lecturas*. Habana : Félix Varela.
- Siliceo, A., Casares, D., & González, J. L. (1999). *Liderazgo, valores y cultura organizacional. Hacia una organización competitiva* (Primera ed.). México: McGraw Hill.
- Terán, O. (2011). *Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en Instituciones de Educación Superior*. *Omnia*, 96-110.
- UNESCO. (26 de Agosto de 1982). *Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura*. Obtenido de <http://www.unesco.org/new/es/mexico/work-areas/culture/>
- Valdés, H. (23 al 25 de Mayo de 2000). *Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño Docente*. México, México D.F. Recuperado el 29 de marzo de 2015, de Organización de Estados Iberoamericanos para la Educaión, la Ciencia y la Cultura: <http://www.oei.es/de/rifad01.htm>
- Wether, W., & Davis, K. (2014). *Administración de Recursos Humanos, Gestión de capital Humano* (Séptima ed.). México: Edamsa Impresiones, S.A. de C.V.

ANEXOS

Anexo 1. Muestra por género

ENCUESTA A DOCENTES PUCE SD CON ACTIVIDADES DE DOCENCIA y GESTIÓN, PERÍODO 2014 02

La presente encuesta está diseñada para medir características de sede que han permanecido de manera estable y permanente, y que han dado estructura a la cultura corporativa.

La información proporcionada, tiene el carácter de confidencial y anónima. A continuación se presentan varios aspectos sobre el comportamiento laboral de las personas dentro de la IES, cada pregunta tiene 4 posibilidades de elección. Léalas con detenimiento y marque con una "X" solamente aquella que describa la manera como usted actúa en su departamento o equipo de trabajo (**una sola opción**)

Por favor conteste con sinceridad

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

DEPARTAMENTO EN EL QUE LABORA	ECAC	ECE	ECS	EDIS	EENF	EHOT	ESIS	DFOR	DP	DDI	DEST	DPLAN	DTI	JB	CM	IDIOMAS	MISIONES	SGNAL	RRHH	VCP
ÁREA A LA QUE PERTENECE EL DEPARTAMENTO	Académica		Administrativa			Financiera		Prorectorado		Misiones Universitarias			Dirección de Estudiantes							
TIEMPO DE SERVICIO EN LA IES (años/meses)																				
TIEMPO DE EXPERENCIA EN EL CARGO																				
GÉNERO	Femenino										Masculino									
N°	VARIABLES						TOTAL DE ACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	DESACUERDO TOTAL										
1	Conoce la misión y visión de la Sede.																			
2	Los objetivos de la Sede son claros y alcanzables.																			
3	Conoce ¿cuáles son los valores institucionales de la PUCE SD?.																			
4	Sus valores son compatibles con los de la Sede.																			
5	Está contento u orgulloso de trabajar en la PUCE SD.																			
6	Su trabajo contribuye al logro de los objetivos de la Sede.																			
7	Si pudiera trabajar en otra Sede en iguales condiciones elegiría quedarse en la PUCE SD.																			
8	Cumple con todas las tareas/actividades encomendadas.																			
9	Conoce los procesos o lineamientos que existen dentro de la Sede.																			
10	Conoce y tiene acceso a las normativas internas.																			
11	Las funciones están bien definidas.																			
12	Conoce las funciones que cumple cada departamento.																			
13	Las decisiones riesgosas pasan por muchos niveles antes de que se aprueben.																			
14	Cree que su trabajo se encuentra obstaculizado por la labor de otros departamentos.																			
15	Reconoce que hay una coordinación y planificación efectiva.																			
16	Existe buena comunicación entre los equipos de trabajo.																			
17	Se realiza reuniones periódicas para revisar el estado o avance del trabajo.																			
18	Existe disponibilidad de colaboración para lograr los objetivos institucionales.																			
19	Su jefe inmediato toma en cuenta sus opiniones y puntos de vista.																			
20	Ha buscado mejores formas de desarrollar su trabajo, aportando ideas y nuevos métodos.																			

21	Tiene una buena relación grupal.				
22	Es tratado con respeto				
23	Puede expresar sus ideas tranquilamente.				
24	Existe motivación, reconocimiento y estímulos dentro de la Sede.				
25	Existe un ambiente favorable para el desempeño laboral.				
26	Le agrada dirigir actividades de grupo.				
27	Tiene confianza en los niveles altos de la institución (directivos)				
28	Su competencia, nivel de conocimientos técnicos y habilidades están acorde al puesto que desempeña.				
29	Planifica sus actividades de la mejor manera.				
30	Es diligente, cuidadoso y se esfuerza por cumplir las funciones encomendadas.				
31	Tiene sentido de pertenencia con la Sede.				
32	Su sentido de servicio lo demuestra siempre.				
33	Está satisfecho con el trabajo que realiza.				
34	Su puesto de trabajo es adecuado para las funciones que desempeña.				
35	Es motivado a aprender de sus errores.				
36	Se interesa por aprender más y autoprepararse en beneficio propio y de la Sede.				
37	Para ascensos toman en cuenta el desempeño laboral.				
38	Su evaluación de desempeño es buena y justa.				
39	Al cumplir con las funciones y obtener logros, su trabajo es reconocido.				
40	Existe colaboración dentro de su equipo de trabajo.				
41	Su actitud frente al trabajo es siempre correcta.				
42	Se obtiene mejores resultados si el jefe inmediato no ejerce control sobre el docente.				
43	La evaluación de desempeño docente es acorde a sus funciones.				
44	Existe retroalimentación constructiva luego de la evaluación de desempeño.				
45	Existe una contribución a la mejora continua.				
46	Tiene claro que significa productividad para la Sede.				
47	Cree que los recursos (financieros, materiales, etc.) son usados de manera correcta.				
48	La obtención de resultados es eficiente y eficaz.				
49	Se ha logrado una estabilidad de administrativos vs estudiantes.				
50	Los servicios brindados son con calidad.				

GRACIAS, POR SU COLABORACIÓN

Anexo 2. Entrevista

ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTIVOS PUCE SD, PERÍODO 2014 02

La presente entrevista dirigida está diseñada para medir características de sede que han permanecido de manera estable y permanente, y que han dado estructura a la cultura corporativa.

La información proporcionada, tiene el carácter de confidencial y anónima. A continuación se presentan varios aspectos sobre el comportamiento laboral de las personas dentro de la IES, cada pregunta tiene 4 posibilidades de elección. Léalas con detenimiento y marque con una "X" solamente aquella que describa la manera como usted actúa en su departamento o equipo de trabajo (**una sola opción**)

Por favor conteste con sinceridad

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

DEPARTAMENTO EN EL QUE LABORA	ECAC	ECE	ECS	EDS	EENF	EHOT	ESIS	DFOR	DP	DDI	DEST	DPLAN	DTI	JB	CM	IDIOMAS	MISIONES	SGNAL	RRHH	VICP
ÁREA A LA QUE PERTENECE EL DEPARTAMENTO	Académica		Administrativa			Financiera		Prorrectorado		Misiones Universitarias			Dirección de Estudiantes							
TIEMPO DE SERVICIO EN LA IES (años/meses)																				
TIEMPO DE EXPERENCIA EN EL CARGO																				
GÉNERO	Femenino										Masculino									
N°	VARIABLES						TOTAL DE ACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	DESACUERDO TOTAL										
1	Conoce la misión y visión de la Sede.																			
2	Los objetivos y valores institucionales de la Sede son claros y alcanzables.																			
3	Su trabajo contribuye al logro de los objetivos de la Sede.																			
4	Los docentes bajo su cargo están involucrados en la toma de decisiones.																			
5	Existe buena comunicación entre los equipos de trabajo.																			
6	Existe motivación, reconocimiento y estímulos dentro de la Sede.																			
7	Existe un ambiente favorable para el desempeño laboral.																			
8	Le agrada dirigir actividades de grupo o equipo.																			
9	Tiene confianza en los niveles altos de la institución (directivos)																			
10	Su competencia, nivel de conocimientos técnicos y habilidades están acorde al puesto que desempeña.																			
11	Tiene sentido de pertinencia con la Sede.																			
12	La evaluación de desempeño docente es acorde a las funciones que realizan.																			
13	Existe retroalimentación constructiva luego de la evaluación de desempeño.																			
14	Tiene claro que significa productividad para la Sede.																			
15	Se ha logrado una estabilidad de administrativos vs estudiantes.																			
16	Los servicios brindados son con calidad.																			

GRACIAS, POR SU COLABORACIÓN

Anexo 3. Foto de aplicación de la encuesta a docentes de la PUCE SD 2014 02.



Anexo 4. Infraestructura física de la PUCE SD 2014 02



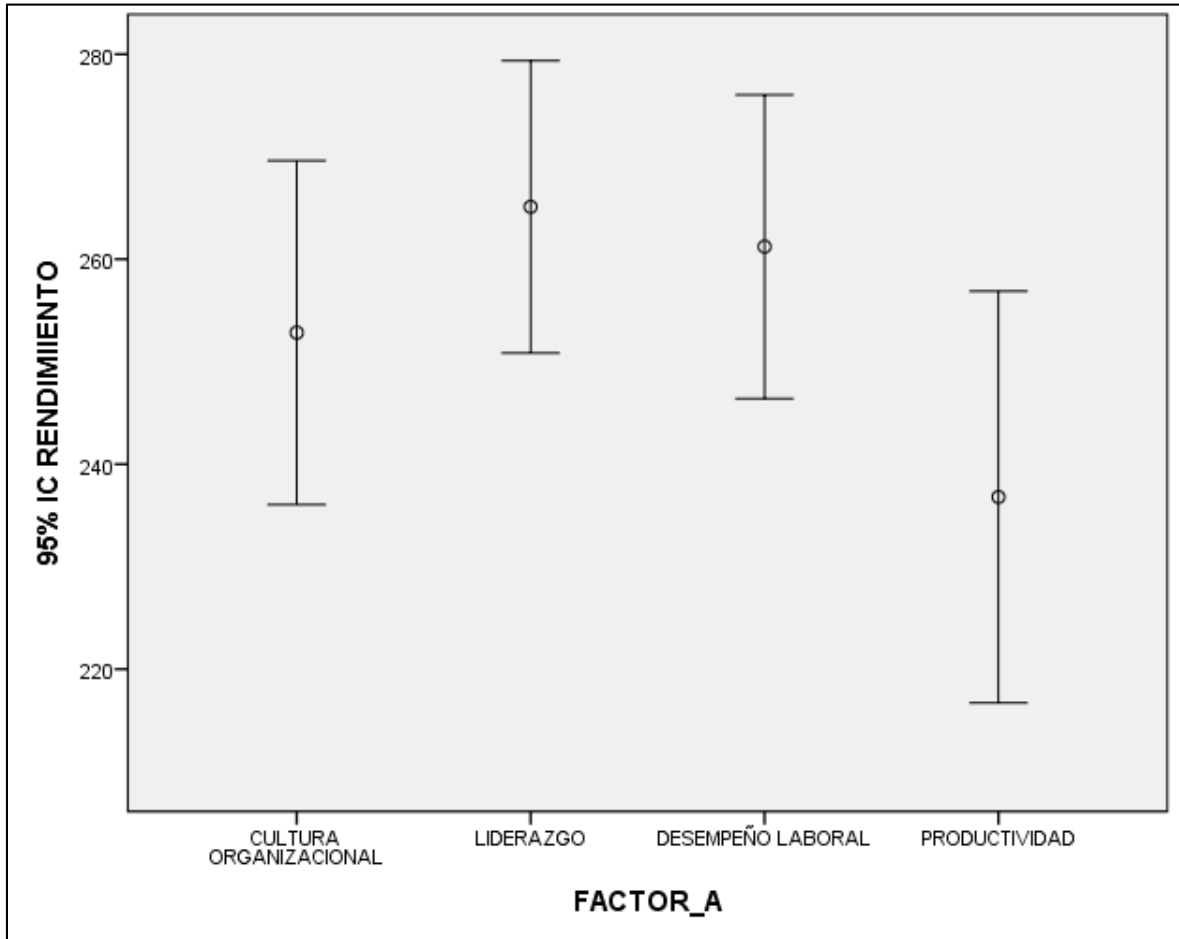
Anexo 5. Capacitación y mejora continua del desempeño laboral Docente de la PUCE SD 2014 02



Anexo 6. Retroalimentación constructiva por parte del Área Académica a Docentes de la PUCE SD 2014 02.



Anexo 7. Figura de Fluctuación de las variables en estudio: cultura organizacional, Liderazgo, Desempeño Laboral, y Productividad



Anexo 8. Tabla de muestra por género

GÉNERO		CUAL ES SU DEPARTAMENTO														Total	
		ECAC	ECE	ECS	EDIS	EENF	EHOT	ESIS	DFOR	DIP	DTI	JB	IDIOMAS	MISIONES	DF		
CUAL ES SU GÉNERO	MASCULINO	DOCENTES	9	6	3	8	1	4	6	0	0	2	2	0	0	0	41
		% dentro de CUAL ES SU GÉNERO	22,00%	14,60%	7,30%	19,50%	2,40%	9,80%	14,60%	0,00%	0,00%	4,90%	4,90%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
		% dentro de CUAL ES SU DEPARTAMENTO	45,00%	60,00%	50,00%	88,90%	50,00%	44,40%	60,00%	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	53,90%
		% del total	11,80%	7,90%	3,90%	10,50%	1,30%	5,30%	7,90%	0,00%	0,00%	2,60%	2,60%	0,00%	0,00%	0,00%	53,90%
	FEMENINO	DOCENTES	11	4	3	1	1	5	4	1	1	0	0	1	2	1	35
		% dentro de CUAL ES SU GÉNERO	31,40%	11,40%	8,60%	2,90%	2,90%	14,30%	11,40%	2,90%	2,90%	0,00%	0,00%	2,90%	5,70%	2,90%	100,00%
		% dentro de CUAL ES SU DEPARTAMENTO	55,00%	40,00%	50,00%	11,10%	50,00%	55,60%	40,00%	100,00%	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%	100,00%	46,10%
		% del total	14,50%	5,30%	3,90%	1,30%	1,30%	6,60%	5,30%	1,30%	1,30%	0,00%	0,00%	1,30%	2,60%	1,30%	46,10%
Total	TOTAL DOCENTES	20	10	6	9	2	9	10	1	1	2	2	1	2	1	76	
	% dentro de CUAL ES SU GÉNERO	26,30%	13,20%	7,90%	11,80%	2,60%	11,80%	13,20%	1,30%	1,30%	2,60%	2,60%	1,30%	2,60%	1,30%	100,00%	
	% dentro de CUAL ES SU DEPARTAMENTO	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	
	% del total	26,30%	13,20%	7,90%	11,80%	2,60%	11,80%	13,20%	1,30%	1,30%	2,60%	2,60%	1,30%	2,60%	1,30%	100,00%	

Anexo 9. Tabla de comparaciones de todas las variables: cultura, liderazgo, desempeño y productividad.

ESTADÍSTICO	(I) FACTOR_A	(J) FACTOR_A	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
Prueba Bonferroni	CULTURA ORGANIZACIONAL	LIDERAZGO	-12,278	11,775	1	-44,74	20,19
		DESEMPEÑO LABORAL	-8,389	9,614	1	-34,9	18,12
		PRODUCTIVIDAD	16,033	14,581	1	-24,17	56,24
	LIDERAZGO	CULTURA ORGANIZACIONAL	12,278	11,775	1	-20,19	44,74
		DESEMPEÑO LABORAL	3,889	11,775	1	-28,58	36,36
		PRODUCTIVIDAD	28,311	16,088	0,511	-16,05	72,67
	DESEMPEÑO LABORAL	CULTURA ORGANIZACIONAL	8,389	9,614	1	-18,12	34,9
		LIDERAZGO	-3,889	11,775	1	-36,36	28,58
		PRODUCTIVIDAD	24,422	14,581	0,604	-15,78	64,62
	PRODUCTIVIDAD	CULTURA ORGANIZACIONAL	-16,033	14,581	1	-56,24	24,17
		LIDERAZGO	-28,311	16,088	0,511	-72,67	16,05
		DESEMPEÑO LABORAL	-24,422	14,581	0,604	-64,62	15,78

Anexo 10. Tabla de comparaciones de todas las variables: cultura, liderazgo, desempeño y productividad.

PRUEBA DUNCAN Y TUKEY AL 0,05 NIVEL DE SIGNIFICANCIA			
ESTADÍSTICO DE PRUEBA	FACTOR_A	N	Subconjunto para alfa = 0.05
			1
Tukey B ^{a,b}	PRODUCTIVIDAD	5	236,8
	CULTURA ORGANIZACIONAL	18	252,83
	DESEMPEÑO LABORAL	18	261,22
	LIDERAZGO	9	265,11
Duncan ^{a,b}	PRODUCTIVIDAD	5	236,8
	CULTURA ORGANIZACIONAL	18	252,83
	DESEMPEÑO LABORAL	18	261,22
	LIDERAZGO	9	265,11
	Sig.		0,055