



ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Tema:

“DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN QUE CONTRIBUYA AL DESARROLLO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y AL DESEMPEÑO LABORAL. CASO: PUCESA”

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Psicóloga Organizacional.

Línea de Investigación:

Psicología Social, Cultural y/o del Trabajo: fundamentos y aplicaciones

Autora:

ESTEFANÍA CECILIA BASANTES FERNÁNDEZ

Directora:

PhD. VARNA HERNÁNDEZ JUNCO

Ambato – Ecuador

Junio 2019

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

“Diseño de una estrategia de intervención que contribuya al desarrollo de la cultura organizacional y al desempeño laboral. Caso: PUCESA”

Línea de Investigación:

Psicología Social, Cultural y/o del Trabajo: fundamentos y aplicaciones

Autora:

ESTEFANÍA CECILIA BASANTES FERNÁNDEZ.

Varna Hernández Junco, PhD.

f. 

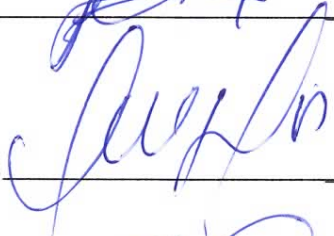
CALIFICADORA

Franklin Rodrigo Pacheco Rodríguez. Ing. Mg.

f. 


CALIFICADOR

Luis Eduardo Cevallos Terneus, Dr. Mg.

f. 

CALIFICADOR

María Isabel Ramos Noboa, Psc.. Mg.


f. 

DIRECTORA ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

f. 

SECRETARIO GENERAL PUCESA

 Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA

Ambato–Ecuador

Junio 2019



BIBLIOTECA

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo: **ESTEFANIA CECILIA BASANTES FERNANDEZ**, con CC. 180435936-0, autora del trabajo de graduación intitulado: “Diseño de una estrategia de intervención que contribuya al desarrollo de la cultura organizacional y al desempeño laboral. Caso: PUCESA”, previa a la obtención del título profesional de **Psicóloga Organizacional** en la escuela de **Psicología**

- 1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
- 2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad

Ambato, junio 2019



ESTEFANIA CECILIA BASANTES FERNANDEZ

CC. 180435936-0

AGRADECIMIENTO

Un amor incondicional, un amor puro, un amor que siempre perdurara en mi alma, ese amor son mi familia en especial mis padres, mi hijo y mi hermano a quienes agradezco cada día de mi existencia, cada uno de ellos me dieron la fuerza, los ánimos y sobre todo el cariño incondicional para poder culminar un peldaño más de mi vida estudiantil, además agradezco a quien me guio en este camino arduo con su conocimiento mi tutora de proyecto la Phd. Varna Hernández Junco, sin ella no podría estar en este camino estudiantil, además doy gracias a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, por abrirme las puertas para poder realizar mi investigación.

Estefanía Cecilia Basantes Fernández.

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de investigación a mi hijo Benjamín quien me da todas las fuerzas para seguir adelante, quien está conmigo en cada paso que doy, además a mis padres, mi hermano, mi familia y a mis amigos incondicionales

Estefanía Cecilia Basantes Fernández.

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo el diseño de una estrategia de intervención que contribuya al desarrollo de la cultura organizacional y al desempeño laboral en la PUCESA, debido a que existen varias problemáticas dentro de la institución educativa superior, como son: la poca comunicación entre directores, docentes y administrativos; la pobre socialización de políticas, normativas e historia de la institución, la alta carga laboral y dentro de ella el arduo trabajo en la plataforma académica, lo que ocasiona el individualismo; la desmotivación y el bajo desempeño, afectando la calidad del trabajo. El proyecto de desarrollo tiene un enfoque cuantitativo, de tipo transversal y descriptivo, se utilizan métodos de recolección de información, como el cuestionario dirigido a docentes, personal administrativo y directores de escuela, por medio de la operacionalización de las variables, tanto de cultura organizacional y desempeño laboral. Como resultado final, se presenta la estrategia de intervención, la misma que va dirigida a los colaboradores del centro educativa superior, y aborda diferentes aspectos como: la comunicación, la formulación de objetivos, las creencias y costumbres, las normas, la historia, el autocontrol, la calidad del trabajo, el trabajo en equipo y la orientación a los resultados. La cual se valida por especialistas de la institución.

Palabras clave: cultura organizacional, desempeño laboral, estrategia de intervención.

ABSTRACT

The aim of this study is to design of an intervention strategy that contributes to the development of the organizational culture and work performance at PUCESA, due to several problems at the university such as poor communication among directors, teachers and administrative officers, the poor dissemination of the institutions policies, rules and history, the great workload, as well as the hard work on the academics, platform, which causes individualism, demotivation and poor performance, thus affecting the quality of work. The developmental project uses a quantitative approach that is transversal and descriptive. A questionnaire for the teachers, staff and directors was used as a data collection method, through the operationalization of the variables of both organizational culture and work performance. As a final result, an intervention strategy is presented, which is addressed to the employees of the institution, and addresses different aspects such as: communication, formulation of objectives, beliefs and customs, norms, history, self-control, quality of work, teamwork and orientation to results. Specialists of the institution validate this.

Keywords: organizational culture, work performance, intervention strategy.

INDICE DE CONTENIDOS

| | |
|---|-----|
| DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN | iii |
| AGRADECIMIENTO..... | iv |
| DEDICATORIA | v |
| RESUMEN | vi |
| ABSTRACT..... | vii |
| CAPITULO 1 | 2 |
| PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA DE TRABAJO | 2 |
| 1.1 Antecedentes. | 2 |
| 1.2 Problema | 3 |
| 1.2.1 Descripción del problema | 3 |
| 1.3 Justificación..... | 3 |
| 1.4 Objetivos | 4 |
| 1.4.1 Objetivo General | 4 |
| 1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 4 |
| 1.5 Meta | 4 |
| CAPITULO II | 5 |
| Marco teórico | 5 |
| 2.1 Conceptualización sobre la Cultura Organización..... | 5 |
| 2.2 Características de la Cultura Organizacional | 8 |
| 2.3 Tipología de la Cultura Organizacional..... | 10 |
| 2.4 Elementos de la Cultura Organizacional | 14 |
| 2.5 Funciones de la cultura organizacional..... | 18 |
| 2.6 Formación y Consolidación de la Cultura Organizacional | 21 |
| 2.7 Servicio de Educación Superior | 23 |
| 2.8 Triángulo de los servicios..... | 25 |
| 2.9 Educación superior..... | 26 |
| 2.10 Cultura organizacional en los servicios de educación superior..... | 27 |
| 2.11 Conceptualización de Desempeño laboral | 29 |
| 2.12 Características del desempeño laboral..... | 31 |
| 2.13 Evaluación del Desempeño laboral | 33 |
| 2.14 Indicadores de Desempeño laboral | 35 |
| 2.15 Estándares de desempeño laboral en la educación..... | 37 |
| CAPITULO III..... | 40 |
| 3. Metodología | 40 |
| 3.1 Operacionalización de las variables | 42 |
| 3.2 Caracterización del proceso metodológico | 55 |

| | |
|--|-----|
| 3.3 Caracterización de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato | 56 |
| CAPITULO IV..... | 60 |
| 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS..... | 60 |
| 4.1 Análisis de los resultados de la cultura organizacional del personal administrativo | 60 |
| 4.2 Análisis de los resultados de la cultura organizacional de los directores de cada escuela..... | 72 |
| 4.3 Análisis de los resultados de cultura organizacional del personal en general. | 83 |
| 4.4 Análisis de los resultados de la cultura organizacional de los docentes de la institución..... | 98 |
| 4.5 Análisis del desempeño laboral del personal administrativo | 113 |
| 4.6 Análisis del desempeño laboral de los docentes | 118 |
| 4.7 Análisis del desempeño laboral de los directores | 123 |
| 4.8 Análisis del desempeño laboral del personal en general..... | 128 |
| 4.9 Indicadores menos percibidos de las variables Cultura Organizacional y Desempeño Laboral | 133 |
| 4.10 Correlación de las variables de cultura organizacional y desempeño laboral. | 139 |
| 4.11 Análisis de la fiabilidad de los cuestionarios de cultura organizacional y desempeño laboral | 150 |
| CAPITULO V | 151 |
| 5. PROPUESTA..... | 151 |
| 5.1. Validación de la estrategia de intervención que contribuye a la cultura organizacional y desempeño laboral. Caso: PUCESA..... | 163 |
| CAPITULO VI..... | 165 |
| 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 165 |
| 6.1 CONCLUSIONES | 165 |
| 6.2 RECOMENDACIONES | 167 |
| Bibliografía | 168 |
| ANEXOS | 170 |
| Anexo 1. Cuestionario de Cultura Organizacional | 171 |
| Anexo 2. Cuestionario de Desempeño Laboral | 176 |
| FICHA DE VALIDACIÓN DE LA ESTRATEGIA POR EXPERTOS | 179 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Tablas

| | | |
|------------|--|-----|
| Tabla 2.1 | Conceptualización de la cultura organizacional..... | 5 |
| Tabla 2.2 | Aspectos relevantes según autores..... | 7 |
| Tabla 2.3 | Características de la Cultura Organizacional | 8 |
| Tabla 2.4 | Tipos de Cultura Organizacional | 11 |
| Tabla 2.5 | Elementos de la cultura organizacional | 14 |
| Tabla 2.6 | Adaptación externa y supervivencia..... | 18 |
| Tabla 2.7 | Cuestiones de Adaptación Interna | 19 |
| Tabla 2.8 | Conceptualización de la formación y consolidación de la Cultura Organizacional..... | 22 |
| Tabla 2.9 | Conceptualización del servicio..... | 24 |
| Tabla 2.10 | Conceptualización del Desempeño Laboral..... | 29 |
| Tabla 2.11 | Características del desempeño laboral | 31 |
| Tabla 3.1 | Población de la PUCESA | 41 |
| Tabla 3.2 | Operacionalización de la Variable Cultura Organizacional | 43 |
| Tabla 3.3 | Operacionalización de la variable Desempeño Laboral | 51 |
| Tabla 3.4 | Caracterización del procedimiento metodológico empleado | 55 |
| Tabla 4.1 | Indicadores y subdimensiones del personal administrativo | 66 |
| Tabla 4.2 | Indicadores y subdimensiones de directores de cada escuela | 78 |
| Tabla 4.3 | Indicadores y subdimensiones del personal de la institución | 91 |
| Tabla 4.4 | Indicadores y subdimensiones de los docentes de la institución | 105 |
| Tabla 4.5 | Indicadores y subdimensiones del desempeño laboral del personal administrativo .. | 115 |
| Tabla 4.6 | Indicadores y subdimensiones del desempeño laboral de los docentes..... | 121 |
| Tabla 4.7 | Indicadores y subdimensiones del desempeño laboral de los directores | 125 |
| Tabla 4.8 | Indicadores y subdimensiones del desempeño laboral del personal en general | 130 |
| Tabla 4.9 | Indicadores menos percibidos de la cultura organizacional en forma general y por estratos..... | 133 |
| Tabla 4.10 | Indicadores menos percibidos del variable desempeño laboral, en forma general y por estratos | 137 |
| Tabla 4.11 | Correlación de las variables Cultura organizacional y Desempeño laboral | 145 |
| Tabla 4.12 | Análisis de fiabilidad del cuestionario de Cultura Organizacional..... | 150 |
| Tabla 4.13 | Análisis de fiabilidad del cuestionario de Desempeño Laboral | 150 |
| Tabla 5.1 | Estrategia de intervención que contribuye a la Cultura Organizacional..... | 154 |
| Tabla 5.2 | Estrategia de intervención que contribuya a la variable Desempeño Laboral | 160 |
| Tabla 5.3 | Descripción de beneficiarios y especialistas..... | 163 |
| Tabla 5.4 | Resultados de la Validación por Especialistas | 164 |

ÍNDICE DE GRAFICOS

Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 2.1 Cultura Organizacional | 16 |
| Figura 2.2 Funcionalidad cultural..... | 20 |
| Figura 2.3 Relación entre el estilo de liderazgo las variables hard y soft y el entorno empresarial..... | 23 |
| Figura 2.4 Triangulo del servicio | 25 |
| Figura 2.5 Indicadores | 36 |

INTRODUCCION

El propósito de este proyecto es analizar las variables Cultura Organizacional y Desempeño Laboral, dentro de la Institución Educativa Superior, además, de desarrollar técnicas factibles, dentro de la estrategia de intervención que contribuye a la mejora del desempeño laboral dentro de la PUCESA.

A continuación se detalla los cada uno de los capítulos desarrollados dentro del proyecto investigativo:

En el Capítulo I, planteamiento de la propuesta de trabajo se plantea el problema identificado en la Institución Educativa, la justificación y los objetivos a cumplir dentro del proyecto.

En el Capítulo II, dentro del marco teórico, se sistematizan teóricamente las variables de cultura organizacional, desempeño laboral y estrategias de intervención, con sus subtemas.

En el Capítulo III, en la metodología, de la investigación, se detalla el enfoque, modalidad básica, tipo de diseño, método aplicado, las técnicas e instrumentos de recolección de información, proceso metodológico, operacionalización de variables y la caracterización de la Institución Educativa Superior, cabe recalcar que la población es el total de docentes, administrativos y directores de la PUCESA.

En el Capítulo IV, en análisis e interpretación de datos, se encuentra los resultados sobre las variables cultura organizacional y desempeño laboral.

En el Capítulo V se plasma la propuesta

En el Capítulo VI, se encuentra las conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO 1

PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA DE TRABAJO

1.1 Antecedentes.

En el presente proyecto de investigación se estudia la Cultura Organizacional con el Desempeño Laboral en los colaboradores de la PUCESA, sabiendo que la cultura es el eje fundamental en todo tipo de organización, es decir es la manera en la que los miembros de la organización perciben, sienten y actúan en las costumbres, ritos, valores, estructuras, normas, reglamentos, comunicación, etc., existentes en la organización, promoviendo un ambiente agradable para el desarrollo de su trabajo, además de ser un factor dentro del comportamiento tanto individual como colectivo y por consiguiente un desempeño laboral beneficioso para la institución.

Entre las varias investigaciones analizadas se encuentra la desarrollada por Alabart Pino (2003), quien diseña un modelo conceptual con su herramienta metodológica para el estudio de la Cultura Organizacional dando como resultado una caracterización de la cultura en empresas cubanas, a partir de cinco variables: soft, hard, estilos de liderazgo, entorno y producto cultural.

Dentro de las investigaciones en la ciudad de Colombia se destaca la de Calderos y Naranjo (2007), quienes realizan una caracterización de la cultura de empresas del sector metalmecánico, por medio de entrevistas y la observación, a través de las cuales describen perfiles de estas empresas, dentro de las características se encuentran: la introversión, la focalización del cliente, son empresas abiertas al medio ambiente. Estos resultados se relacionan con la propuesta de Kimberly y Evanisko (1981), los cuales plantean que las empresas son orientadas a exteriorizar la variedad de mecanismos para incrementar las probabilidades de obtención de información del entorno, facilitando la generación de innovaciones en la empresa.

1.2 Problema

1.2.1 Descripción del problema

La cultura organizacional de la PUCESA, se caracteriza entre otros elementos por la falta o poca comunicación de los trabajadores dentro de la institución en lo referente a políticas, normativas, además existe alta carga horaria de cada uno de los docentes unido al engorroso trabajo con las plataformas académicas (MOODLE Y ACADEMICS), lo que dificulta a la preparación de materias y el desarrollo de investigaciones científicas, por lo tanto provoca desmotivación, individualismo, falta de compromiso con la institución educativa y en el desempeño laboral que debe ser mejorada.

1.2.2 Preguntas básicas

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

El problema aparece por la existencia de dificultades en cuanto: al trabajo en equipo, el individualismo, no percibir correctamente el enfoque sistémico dentro del desempeño institucional, provocado por la falta o poca comunicación entre los colaboradores de la Institución.

¿Dónde se detecta?

Se detecta en todo el personal que labora dentro de la institución educativa

1.3 Justificación

El siguiente proyecto de investigación, busca ser un aporte para el personal académico y administrativo que labora dentro de la Institución Educativa Superior, al identificar los elementos de la Cultura Organizacional que favorece y obstaculizan el buen desempeño de la IES.

Las estrategias de intervención sirve de guía para los trabajadores dentro de la PUCESA, puesto que son pautas básicas de conocimiento de la cultura de la institución en docentes, administrativos y directores de escuela que influyen directamente dentro del desempeño de los colaboradores de la PUCESA.

Es por eso que se establece el siguiente tema: “Diseño de una estrategia de intervención que contribuya al desarrollo de la cultura organizacional y al desempeño laboral. Caso: PUCESA”

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

- Validar una estrategia de intervención que contribuya al desarrollo de la cultura organizacional y al desempeño laboral en la PUCESA.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Sistematizar los referentes teóricos y metodológicos sobre estrategias de intervención relacionadas con la cultura organizacional y el desempeño laboral.
2. Analizar la cultura organizacional y desempeño laboral en la PUCESA.
3. Determinar la relación de la cultura organizacional y el desempeño laboral en la PUCESA.
4. Elaborar la estrategia de intervención que contribuya al desarrollo de la cultura organizacional y al desempeño laboral en la PUCESA.
5. Evaluar la estrategia de intervención que contribuya al desarrollo de la cultura organizacional y desempeño laboral por especialistas y beneficiarios.

1.5 Meta

Disponer de una estrategia de intervención que contribuya al desarrollo de la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral en la PUCESA.

¿Qué será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?

Permitirá caracterizar la cultura organizacional y el desempeño laboral además de determinar la relación entre las dos variables.

Así mismo la estrategia de intervención que contribuya a enfrentar de mejor manera los retos que hoy presenta la Educación Superior Ecuatoriana a través del desarrollo de la cultura organizacional y el desempeño laboral.

CAPITULO II

Marco teórico

Para el proyecto de investigación, titulado: “Diseño de una estrategia de intervención que contribuya al desarrollo de la cultura organizacional y al desempeño laboral. Caso: PUCESA, se sistematizan los siguientes referentes teóricos y metodológicos sobre: la cultura organizacional, su tipología, características, funciones, formación y consolidación. Además, se abordan los servicios, profundizando en la educación superior y los estudios de la cultura organizacional en estos servicios.

Por otra parte, se conceptualiza el desempeño laboral, sus características y su proceso de evaluación, destacando indicadores y estándares de desempeño laboral en la educación.

Por último, se aborda la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral por medio de investigaciones relacionadas al tema.

2.1 Conceptualización sobre la Cultura Organización.

La cultura organizacional ha llegado a ser una temática de gran relevancia dentro de las empresas, debido a que es la base fundamental para que el ser humano pueda integrarse culturalmente dentro de una organización, además incide en el rendimiento, tanto individual como colectivo de los colaboradores. Se estudia a varios autores, entre ellos se tiene los conceptos de (ver tabla 2.1)

Tabla 2.1 Conceptualización de la cultura organizacional

| Autores | Conceptualización | Observación |
|-------------------|---|--|
| (Schein 1992) | La cultura organizacional es un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos, y por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con sus problemas. | Son supuestos básicos compartidos que permiten la solución de problemas de adaptación externa e interna. |
| Chiavenato (2002) | Conceptualiza a la cultura como el manejo cada organización refleja las normas y los valores del sistema en que se basan los | Son normas y valores que se basan directamente a los directivos, se tiene alternativa de |

| | | |
|--------------------------|---|--|
| | directivos, así también se da alternativas de solución a las disputas internas y externas de los que componen la organización, sus procesos de trabajo y las responsabilidades de cada puesto. | solución a disputas de la organización. |
| Robbins (2010) | La cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras. Si se examina con atención, este sistema es un conjunto de características básicas que valora la organización. | Son significados compartidos, por medio de un sistema de características básicas que se valoran en la organización. |
| Gómez (2013) | La cultura organizacional se puede entender como un sistema de representaciones, capacidades y habilidades, que comparte un grupo de individuos para lograr sus objetivos y metas, actuando como colectivo en el marco de su sociedad específica. | Es un sistema de representaciones que son compartidas dentro del grupo, con esto se obtiene el logro de objetivos y metas. |
| Gómez (2013) | La cultura organizacional es crear valores y creencias que sean practicados por la mayoría o a su vez por la totalidad de los miembros de la organización. | Crea valores y creencias que son practicadas por la mayoría de los trabajadores de la organización. |
| Robbins y Judge (2013) | La cultura organizacional muestra la forma en que los empleados perciben las características de la cultura de una organización, si no les gusta” | Es la forma como el trabajador percibe las características culturales en una organización |
| Denison et. All. (2000), | La cultura organizacional impacta en el desempeño empresarial mediante la creación de un sentido de misión y dirección, la construcción de un alto nivel de adaptabilidad y flexibilidad. | Es el impacto al desempeño laboral, mediante la construcción de un nivel de adaptabilidad y flexibilidad. |
| Porret (2010) | La cultura puede ser una herramienta para solucionar problemas, conseguir mejor calidad y un mayor desarrollo, cabe también advertir que, mal entendido o mal dirigida, puede significar precisamente, por esa forma propia de entender las cosas dentro de un mundo cambiante y globalizado. | Es una herramienta para solucionar conflictos, de esta manera es la forma de entender las cosas dentro de la organización. |

Elaborado por: Estefanía (2019)

Fuente: (Schein 1992); Chiavenato (2002); Robbins (2010); Gómez (2013); Gómez (2013); Robbins y Judge (2013); Denison et. All. (2000) y Porret (2010)

Por lo tanto, la cultura organizacional se define como la forma de pensar, sentir, percibir y actuar dentro de la organización, para enfrentar problemas de adaptación internas como externas, con el manejo responsable de cada uno de los puestos de trabajo; la cultura de una organización se compone de elementos o características como valores, políticas, normativas, liderazgo, canales de comunicación y demás, también es un equivalente para que los gerentes empresariales puedan evaluar el desempeño del colaborador dentro de la organización y los puestos de trabajo, uno de los factores que influye dentro del colaborador son las emociones, ya que se trata que el colaborador se sienta equilibrado con el trabajo, solucionando problemas, amenazas que una organización posee.

A continuación se detalla los aspectos más relevantes de cada uno de los autores dentro de la cultura organizacional. (ver tabla 2.2)

Tabla 2.2 Aspectos relevantes según autores

| Autores/ año | Aspectos relevantes |
|------------------------|--|
| Schein (1992) | <ul style="list-style-type: none"> • Supuestos básicos compartidos • Adaptación externa e interna |
| Chiavenato (2002) | <ul style="list-style-type: none"> • Tabúes, costumbres y uso • Solución a disputas internas y externas |
| Robbins (2010) | <ul style="list-style-type: none"> • Significados compartidos • Valora la organización |
| Gómez (2013) | <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de representación, capacidades y habilidades • Logro de objetivos y metas |
| Cantú, H (2011) | <ul style="list-style-type: none"> • Normas, comportamiento, razonamiento positivo y negativo. • Resultados a obtener |
| Robbins y Judge (2013) | <ul style="list-style-type: none"> • Percepción de características |
| Denison et. All (2000) | <ul style="list-style-type: none"> • Sentido de misión y dirección • Nivel de adaptabilidad y flexibilidad |
| Porret, M (2010) | <ul style="list-style-type: none"> • Emociones. • Solución de problemas y la mejora de calidad. |

Elaborado por: Basantes E (2019)

Fuente: Schein (1992), Chiavenato (2002), Robbins (2010), Gómez (2013)

Cantú, H (2011), Robbins y Judge (2013), Denison et. All (2000) y Porret, M (2010)

Es así que, después de una conceptualización de lo que es la cultura organizacional, se debe llegar a conocer las características y tipologías que conlleva, conociendo varias temáticas importantes que rigen y son claves dentro de la organización, para que estas puedan ser el pilar fundamental en un clima organizacional, teniendo satisfecho al cliente interno y que este conozca el mundo en el que se va a desarrollar laboralmente así mismo que pueda unir sus objetivos laborales con los objetivos personales

2.2 Características de la Cultura Organizacional

Los autores Robbins, Stephen p. y Coulter, Mary (2014), Chiavenato, (2009) y Denison D. R. y Neale, W. (2000), plantean características básicas y claves para la organización, las mismas que estimulan a que los trabajadores desarrollen capacidades para mantener un buen clima laboral y puedan trabajar en equipo.(Ver tabla 2.3)

Tabla 2.3 Características de la Cultura Organizacional

| Título/ Autor/ Año | Características de la Cultura Organizacional | Observación |
|---|---|---|
| Administración Robbins, Stephen p. y Coulter, Mary (2014) | <p>1. Creación de una cultura Ética.- El contenido y fuerza de la cultura de una organización influye en su ambiente y en el comportamiento ético de sus miembros, Si la cultura es fuerte y mantiene estándares éticos elevados, debe tener una positiva y poderosa influencia sobre el comportamiento del personal.</p> <p>2. Creación de una cultura de innovación.- se basa en la participación, comunicación creatividad y diversidad, lo que se considera clave para la innovación.</p> <p>3. Creación de una cultura sensible al cliente.- se define como la satisfacción del servicio al cliente.</p> <p>4. Creación de una cultura que apoya la diversidad.- las organizaciones actuales se caracterizan por la diversidad de la fuerza de trabajo, una fuerza es heterogénea en términos de género, raza, etnia, edad y otras características que reflejan diferencias.</p> | La ética es el pilar fundamental de la cultura organizacional, puesto que influye en el comportamiento de los trabajadores dentro de la organización, se debe crear una cultura inclusiva, comunicativa y participativa, ya que con esto se reconoce la satisfacción del servicio al cliente. |
| Administración de recursos humanos. Chiavenato (2000) | 1. Regularidad de los comportamientos observados. Las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con conductas y diferencias. | La organización se caracteriza por un conglomerado de rituales, lenguas, terminologías propias, además de patrones de comportamiento , con valores |

| | | |
|---|---|--|
| | <p>2. Normas. Patrones de comportamiento que comprenden guías sobre la manera de hacer las cosas.</p> <p>3. Valores predominantes. Valores que la organización defiende en primera instancia y que los participantes comparten, como calidad del producto, bajo ausentismo o alta eficiencia</p> <p>4. Filosofía. Políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a empleados y clientes.</p> <p>5. Reglas. Lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender esas reglas para que el grupo los acepte.</p> <p>6. Clima Organizacional. Sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: cómo interactúan los participantes, como se tratan las personas entre sí, como se atienden a los clientes, como es la relación con los proveedores, etc.</p> | <p>compartidos sin dejar a un lado la filosofía institucional por medio de lineamientos que se rigen directamente al comportamiento del cliente interno, con esto se observa un buen clima laboral.</p> |
| <p>Organizacional Culture Survey. Denison D. R. y Neale, W. (2000).</p> | <p>1. Involucramiento. Es el empoderamiento de la gente, la construcción personal alrededor de los equipos y el desarrollo de la capacidad humana en todos los ámbitos de la organización.</p> <p>2. Adaptabilidad. Capacidad de responder a los cambios del entorno y a las nuevas exigencias de los clientes. Considera que las organizaciones bien integradas son, con frecuencia, las más difíciles de cambiar y que la integración interna y la adaptación externa pueden reñir entre sí.</p> <p>3. Misión Se refiere al sentido claro de propósito o dirección que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos. Se expresa en la visión de lo que la organización quiere ser en el futuro.</p> <p>4. Consistencia Considera que el comportamiento de las personas se fundamenta en un conjunto de valores centrales; el personal posee la habilidad de lograr acuerdos, aun cuando existan diversos puntos de vista, y las actividades de la organización están bien coordinadas e integradas.</p> | <p>El cliente interno se construye según el equipo, se adapta a los cambios del entorno, las cuales son difíciles de cambiar, el propósito es inmiscuirse a la misión organizacional, y llegar al cumplimiento de los objetivos institucionales.</p> |

Elaborado por: Basantes (2019)

Fuente: Robbins et. All (2014), Chiavenato, (2009) y Denison et. All. (2000)

Las características propuestas por los autores se correlacionan entre sí, puesto que dentro de una organización debe existir empoderamiento, innovación, trabajo en equipo y desarrollo de capacidades, a través de la utilización de terminologías, rituales, normativas, políticas, que conlleven a procesos de cómo deben hacer las cosas.

Facilitando los resultados de los trabajadores, poniendo énfasis en mantener el crecimiento de la empresa y enfocarse en el cliente interno y externo, manteniendo un clima organizacional agradable y cohesionada, que permita alcanzar los objetivos a mediano y largo plazo de la institución. Además de las características, la cultura organizacional se enfatiza en los tipos de cultura organizacional, que se ve enfocada a la persona dentro de la organización y los elementos e ideologías culturales dentro de la organización.

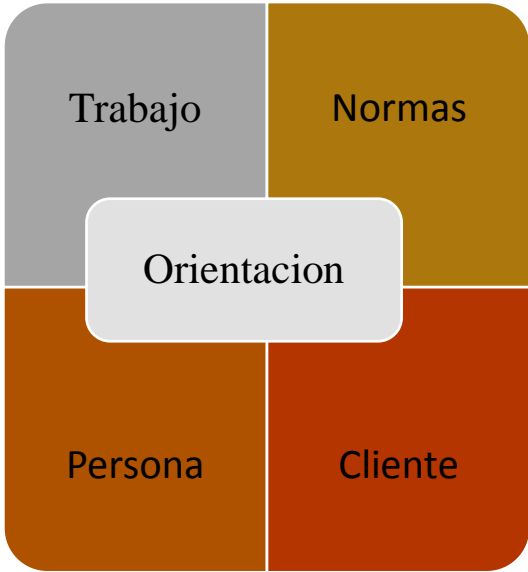
2.3 Tipología de la Cultura Organizacional


Existen diferentes tipologías sobre la cultura organizacional que son importantes dentro de una empresa, es por eso que Cameron y Quinn (1999), señala cuatro tipos que representan a la cultura organizacional, mientras que Porret (2010) describe a los tipos como orientaciones en los diferentes aspectos dentro de una organización.

Se conceptualiza cada una de las ideologías propuestas por esos autores; Porret (2010) describe una especie de ideología organizacional que es lo más aproximado a la cultura de la empresa, hizo una clasificación tipológica, en la mayoría de empresas tienden a seguir esta ideología. (Ver tabla 2.2)

Mientras que Cameron y Quinn, (1999) señalan cuatro cuadrantes que representan a los tipos de cultura organizacional, estos supuestos básicos, las orientaciones y los valores, los mismos elementos que comprenden la cultura organizacional” (Ver tabla 2.4)

Tabla 2.4 Tipos de Cultura Organizacional

| Autores/ año | Tipos de cultura | Conceptualización | Observación |
|------------------|---|--|---|
| Porret, M (2010) |  <p>El diagrama muestra un cuadrado dividido en cuatro cuadrantes: 'Trabajo' (gris), 'Normas' (naranja), 'Persona' (rojo) y 'Cliente' (rojo oscuro). En el centro del cuadrado hay un recuadro gris con el texto 'Orientacion'.</p> | <p>Orientación hacia el trabajo: Lo que más se valora en esta organización es el logro de unos objetivos, la estructura organizativa se adapta a las exigencias para alcanzarlos, priman como valores muy importantes el trabajo en equipo y la colaboración y se aprecian mucho los procedimientos flexibles para ello, están muy bien vistas las innovación, la creatividad y las ideas.</p> <p>Orientación hacia las normas. Hay una gran preocupación por las normas que regulan la forma de funcionar de toda la organización, se pone el acento sobre el procedimiento, la jerarquía y el estatus. Suelen ser organizaciones anquilosadas y burocratizadas, con la creencia de que la eficacia se logra a través del respeto escrupuloso de las normas.</p> <p>Orientación hacia la persona. Prima la ejemplaridad y el espíritu de servicio hacia los demás (empleados). Se caracteriza esencialmente por su tendencia a servicios las</p> | <p>El cliente interno es lo principal dentro de la organización, se caracteriza por servir, siempre y cuando estos logren los objetivos dentro de la estructura organizacional, las mismas que se deben adaptar a las exigencias institucionales, cumpliendo con las normativas, cabe recalcar que se debe situar al cliente externo como el pilar fundamental en dar un servicio de calidad.</p> |

| | | | |
|-------------------------|---|---|--|
| | | <p>necesidades de los miembros de la organización, la confianza en sus miembros es decisiva.</p> <p>Orientación hacia los clientes. El servicio hacia la clientela es primordial para los miembros de la organización, los contactos son frecuentes con el cliente, los plazos de entrega es lo que más importa, la rapidez de servicio es lo esencial etc. Prima la creencia de que el cliente siempre tiene la razón y el objetivo es mantenerle satisfecho adaptándose constantemente a sus exigencias.</p> | |
| Cameron & Quinn, (1999) |  | <p>Clan o de grupo. Da importancia a la flexibilidad y a la orientación interna y por ello enfatiza el desarrollo humano, el trabajo en equipo la participación de los trabajadores y el compromiso de todos con la organización, a la que considera, como una gran familia, además en ella el papel del líder, como tutor y protector de todos es fundamental.</p> <p>Adoctrina o de desarrollo. Valora más la flexibilidad que la estabilidad pero su orientación no es interna, sino externa, es propia de empresas que buscan ser líderes en el mercado y que operan en una situación de cambio permanente y en consonancia, la iniciática, la creatividad y la</p> | <p>Se enfatiza al desarrollo humano, trabajo en equipo, participación del trabajador el compromiso de la organización, se valora la flexibilidad propia de la empresa, por lo cual se requiere estabilidad y control para los logros en productividad y competitividad, se orienta como la cultura de clan, buscando el control, los valores, normas y procesos.</p> |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | <p>asunción de riesgos son valores importantes en esta cultura</p> <p>Mercado o racional. Pone el énfasis en lo externo, pero requiere estabilidad y control para lograr mejorar en su productividad y competitividad, potencia principalmente la consecución de objetivos ambiciosos y la competitividad, tanto externa como interna.</p> <p>Jerarquizada o procesos internos. Tiene una orientación interna, como la cultura de clan, pero al contrario que esta última busca la estabilidad y el control; sus valores más importantes con eficiencia, el cumplimiento de las normas y la formalización de los procesos, así como la estabilidad en el empleo.</p> | |
|--|--|--|--|

Elaborado por: Basantes (2019)

Fuente: Porret, M (2010) y Cameron & Quinn, (1999)




Las tipologías descritas por los autores, son la razón de gestión de un entorno moderno empresarial, lo que las empresas deben tener o disponer de herramientas básicas para identificar la cultura organizacional y convertirse en una organización competitiva, buscando la estabilidad del cliente interno, reflejando normas, políticas en el trabajo, es así que se complementan con elementos que son los instrumentos que la organización posee en cuanto a su cultura.

2.4 Elementos de la Cultura Organizacional

Autores como Schein (1992), Hellriegel y Slocum (2002), Chiavenato (2011), Porret (2010), destacan elementos culturales que la organización tiene dentro de su entorno, entre ellos se reflejan: los artefactos, supuestos básicos, valores aceptados y declarados, la comunicación, reglamentos institucionales, historias, mitos, premios y sanciones, valores, ritos y rituales, lenguaje, ceremonia, aspectos formales y visibles y aspectos informales y ocultos.

Es así que Schein (1992), señala que existen elementos primordiales de la cultura organizacional, estos se han dividido a partir de tres niveles como son: Artefactos, Supuestos básicos y valores aceptados y declarados. (ver tabla 2.5)

Tabla 2.5 Elementos de la cultura organizacional

| | | |
|--|--|--|
|  <p>Artefactos</p> <p>"Son estructuras y procesos organizacionales visibles, incluye el ambiente físico de la organización..." pag. 16</p> |  <p>Supuestos Básicos</p> <p>Medidas de solución a problemáticas internas y soluciones externas, si logran repetirse con éxito llegan a asumirse en forma autónoma por los miembros hasta convertirse en creencias, percepciones y sentimientos.</p> |  <p>Valores aceptados y declarados</p> <p>Son estrategias, objetivos, filosofía, procesos sociales, que compartidos en la organización, algunas veces son contradictorios, integran reglas y normas de comportamiento.</p> |
|--|--|--|

Elaborado por: Basantes E,(2019)

Fuente: Edgar Schein (1992).

Los artefactos, supuestos básicos y valores aceptados y declarados son estructuras tanto visibles dentro del ambiente físico, además se denota medidas de solución a las problemáticas internas y externas, por medio de la utilización de estrategias y objetivos compartidos en la organización.

Por otro lado se tiene a Hellriegel y Slocum (2002), quienes señalan que los miembros de las organizaciones desarrollan su propia cultura, generando una identidad institucional, dentro del comportamiento organizacional, señalando las siguientes afirmaciones:

- **Elementos o funciones rutinarias de comunicación** son rituales, ceremonias organizacionales, el tipo de lenguaje, al igual de las normas compartido tanto individual como grupal.
- **Los valores dominantes** se encuentran la parte del liderazgo, la calidad de producto, la filosofía, las políticas, y la toma de decisiones de la organización.
- **Los reglamentos instituciones** son la base del aprendizaje para poder convertirse en miembro de la organización, además del clima laboral, igual de la empatía entre los clientes externos

Hellriegel y Slocum se asemejan a la teoría de Schein, en cuanto a los elementos que se encuentra y son la base cultural de la organización, entre ellos se encuentran los elementos o funciones rutinarias de comunicación, los valores dominantes y los reglamentos institucionales, estos son la base fundamental para que exista un agradable clima laboral con el cliente interno.

Por otro lado (Chiavenato 2011), compara a la cultura organizacional con un iceberg, en donde la parte que sale el agua se enmarcan los aspectos visibles y superficiales que se observan en la organización y tareas cotidianas y en lo profundo se encuentran los componentes invisibles y ocultos, afectivos y emocionales, orientados a los aspectos sociales y psicológicos”, como se puede observar en la siguiente figura. (ver figura 2.1)

Figura 2.1 Cultura Organizacional



Fuente: Chiavenato (2011).

Los elementos básicos según el autor se representa como los aspectos formales y visibles y aspectos informales y ocultos, cada uno tiene estos elementos que trabajan de manera conjunta con los otros, pudiéndose superponerse de ser necesario.

Por otro lado tenemos a Porret M (2010), quien menciona que la cultura organizacional es compleja y diferente en cada organización, tiene como ejemplo especialmente a las organizaciones que han tenido éxito, e inciden decisivamente en la creación de la misma, por otra parte, está también la dinámica que generan los grupos, puesto que sin la existencia de ellos no es posible una cultura, es por eso que según este autor señala los siguientes elementos:

Grupos. Generan una dinámica que exige que el ocupante de un puesto de trabajo tenga que relacionarse laboralmente con otros compañeros, esta interrelación genera uno lazos de compañerismo, que tienen como consecuencia el intercambio de ideas y opiniones, así como contar con ayuda mutua, etc.

El entorno. Una organización no puede permanecer aislada, sino que existe una serie de factores externos que también ayudan a configurar la cultura propia o, cuanto menos, la condicionan en algún sentido.

Valores. Los valores son la base de toda cultura, sin ellos no se puede tener un horizonte claro. La filosofía de una empresa se expresa mediante valores y estos son la guía de la conducta de cada día. Los valores significan aquello que es apreciado y estimado o digno de ser tenido como algo bueno.

Historias de la propia organización. Son producto de sucesos reales. La circulación de historias o divulgación de hechos ejemplares dentro de la empresa refuerzan los valores.

Mitos. Se trata de relatos sobre hechos imaginarios, a veces dramáticos, pero siempre excepcionales que fomentan los valores corporativos.

Distribución de premios y sanciones. Son las manifestaciones de lo que está bien y lo que está mal desde el punto de vista de la alta dirección. Los premios pueden ser de muchas formas, desde la entrega de una cantidad en metálico hasta un reconocimiento público.

Ritos y rituales. Son las conductas individuales o colectivas que tienen un carácter eminentemente solemne, que se desarrolla según unas normas previstas en momentos significativos para la organización

Lenguaje. Hay organizaciones o grupos que utilizan el lenguaje especial, lo que identifica a la organización y demuestra que sus miembros han asumido la cultura.

Ceremonias. Combinan una serie de ritos y rituales en un acontecimiento, son un importante mecanismo social, especialmente en las organizaciones de carácter tradicional y desempeña una función vital en el reforzamiento de ciertas creencias.

El autor menciona que la organización genera una cultura organizacional por medio de elementos, se destacan los grupos que son los compañeros de trabajo quienes generan un lazo laboral, el entorno es la forma externa de la organización, los valores son la base y guía de conducta de los colaboradores, las historias de la organización son los sucesos históricos empresariales, los mitos son hechos imaginarios que fomentan los valores corporativos, la distribución de premios y sanciones son la entrega de reconocimientos a los empleados mejor desempeñados, los ritos y rituales se representan como las características eminentes, el lenguaje es la que se identifica en la organización y por último las ceremonias son la combinación de ritos y rituales de carácter tradicional.

Con estos elementos se define que cada la cultura organizacional señala elementos difíciles de modificar, ya que se refuerzan entre sí por medio de criterios dominantes,

estos a su vez se apoyan en instituciones básicas, ideologías y valores que son legítimos del poder organizacional.

Es así, que por medio de estos elementos y tipos se da a conocer la función que cumple la cultura dentro de la organización, sirviendo como pautas o normas que se generan en la organización, identificando a cada uno de los miembros para así resolver fácilmente las problemáticas internas o externas con facilidad, generando control y guías de comportamiento.

2.5 Funciones de la cultura organizacional

La función de la cultura organizacional principalmente es resolver las problemáticas básicas del grupo, con esto se refiere a la forma de supervivencia, tanto interna como externa de la organización. Schein (1999), señala que el sujeto se adapta externamente o sobrevive por medio de la misión y estrategia, las metas, los medios, y la corrección (Ver tabla 2.6)

Tabla 2.6 Adaptación externa y supervivencia.

| | |
|-----------------------------|---|
| Misión y estrategia. | “Logro de una comprensión común de la misión central, la meta primordial y las funciones manifiestas”. |
| Metas | “Desarrollo de un concepto sobre la metas, como derivado de la misión central”. |
| Medios | “Desarrollo de un consenso sobre los medios que sirvan para alcanzar las metas, como la estructura de la empresa, la división del trabajo, el sistema de recompensas y el sistema de autoridad” |
| Medición | “Desarrollo de un consenso sobre los criterios para medir el desempeño del grupo en el cumplimiento de sus metas, gracias a los sistemas de información y control”. |
| Corrección | “Desarrollo de un consenso sobre los remedios o estrategias correctoras que convine aplicar en el caso de que no se estén alcanzado las metas”. |

Elaborado por: Basantes (2019)

Fuente: Edgar Schein (1992)

El individuo se adapta a la misión y estrategia por medio de la misión central organizacional, las metas son procedentes de la misión de la organizacional, los medios sirven para el alcance de metas y la medición es el análisis del desempeño laboral de cada uno de los trabajadores dentro de la organización.

Para que un grupo se mantenga consensuado, debe tener una razón de ser, o propósitos en general, lo que se denomina función de adaptación interna, dicho así, el grupo debe adaptarse o alinearse a la organización.

Schein (1999) señala las cuestiones de adaptación interna como son: el lenguaje común y de categorías conceptuales, límites grupales y criterios para la inclusión y la exclusión, el poder y jerarquía, la recompensa y castigo y las ideologías y religión. (ver tabla 2.7)

Tabla 2.7 Cuestiones de Adaptación Interna

| | |
|--|--|
| Lenguaje común y de categorías conceptuales | “Si los miembros no pueden comunicarse ni entenderse entre sí, el grupo es por definición imposible”. |
| Límites grupales y criterios para la inclusión y la exclusión | “Una de las más importantes áreas de la cultura es la del consenso común sobre quienes están dentro y quienes fuera y los criterios que determinan la integración”. |
| Poder y jerarquía | “Toda empresa debe implantar un orden jerárquico, criterios y reglas que establezcan como se obtienen, conserva y pierde el poder: el consenso en esta área es vital para que los miembros puedan controlar sus sentimientos agresivos”. |
| Intimidad, ansiedad y amor | “Toda empresa debe implantar reglas de juego sobre las relaciones entre iguales, las relaciones entre los sexos y sobre el modo de orientar la confianza y la intimidad con arreglo a las metas de la empresa”. |
| Recompensas y castigos | “Todo grupo debe saber cuáles son sus conductas heroicas y pecaminosas; que es lo que se recompensa con la concesión de posesiones, jerarquía y poder y que es lo que se castiga con el retiro de las recompensas y el última instancia son la segregación”. |
| Ideología y religión | “Toda empresa, como toda sociedad, afronta eventos inexplicables y misteriosos, a los que hay que dar un significado para que los miembros puedan responder ante ellos y evitar la ansiedad que supone enfrentarse a lo inexplicable e incontrolable”. |

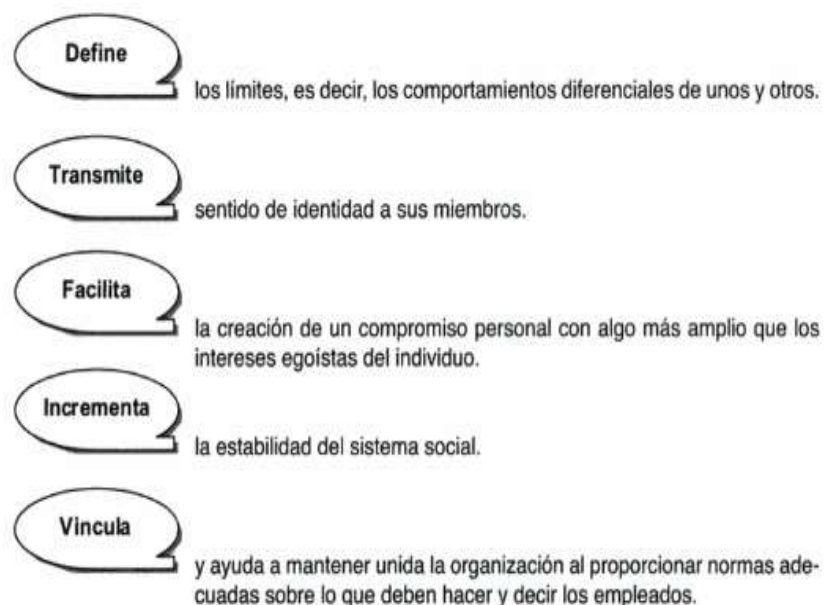
Elaborado por: Basantes (2019)

Fuente: Edgar Schein (1992)

Las cuestiones de adaptación interna se definen con un lenguaje en común entre los miembros, el límite grupal y criterio inclusivo se definen como el criterio de integración, el poder y jerarquía son las reglas de juego que se obtienen, la intimidad ansiedad y amor son las reglas de juegos que se correlación en las metas de la empresa, la recompensa y castigo son las conductas heroicas y pecaminosas y la ideología y religión es la manera de afrontar eventos inexplicables y misteriosos.

Pezo y Luna (2005), proponen otro tipo de funcionalidad más sintetizado de la cultura dentro de las organizaciones, la cual contiene aspectos interrelacionados, entendiéndose que es un reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que constituyen la organización, evidenciándose la existencia de subculturas dentro de una misma cultura. (ver figura 2.2)

Figura 2.2 Funcionalidad cultural



Fuente: Pezo y Luna (2005)

La funcionalidad de la cultura organizacional es implementar un aprendizaje dentro de la organización, promoviendo una comunicación interactiva entre los colaboradores, obteniendo una estabilidad, evitando confrontaciones, como sabemos cada empresa aborda diferentes creencias, sentimientos o valores, con esto se incrementa la responsabilidad y se genera una energía positiva y un crecimiento óptimo en el alcance de objetivos individuales y generales de la organización.

Después de ver cómo funciona la cultura dentro de una organización se quiere conocer también cómo se forma y se consolida la cultura organizacional dentro de las empresas, por medio del liderazgo la comunicación interna, el servicio y demás.

2.6 Formación y Consolidación de la Cultura Organizacional

Varios autores como Alabart y Portondo (2001), (Guillen 2006), Robbins y Judge, 2009 y Koontz y Cannice (2012), conceptualizan al liderazgo como la capacidad para influir en las personas, quienes mediante el estableciendo metas las personas más influyentes muchas veces son quienes se encuentran en cargos elevados como gerentes o directores; el líder tiene la capacidad de convencer a las personas que lo rodean, de esta manera logra que sus compañeros actúen de la manera en la que el líder desee, diferenciándose de un director o un gerente, en la manera de sobrellevar a su personal; el líder es el que guía, conduce y direcciona, mientras que el gerente es el que manda y delega funciones.

Es por eso que mediante una conceptualización más detallada se observa las ideas principales que los autores antes mencionados quienes representan con su teoría básica sobre el liderazgo. (Ver tabla 2.8)

| Tabla 2.8 Conceptualización de la formación y consolidación de la Cultura Organizacional | | |
|---|---|---|
| Autores/Año | Teoría | Observación |
| Alabart Portuondo (2001) | Reconoce dos tipos de variables para la concepción del modelo científico, dependiendo directamente de la forma de liderazgo, la cual va a garantizar la adaptabilidad, eficiencia, eficacia y efectividad del sistema en total, modificando incluso el ambiente empresarial. (ver figura 2.3) | Se reconoce dos tipos de variables soft y hard, en la cual se liga directamente al liderazgo como la manera de una adaptación eficiente y efectiva dentro de un sistema inclusivo empresarial |
| (Guillen 2006). | El liderazgo es la capacidad humana que permite influir en los demás dentro de sus motivaciones y competencias, por lo cual existen dos elementos la primera es la relación de influencia a partir de la actuación del líder y la otra una reacción libre, independiente de quienes le siguen | Es la capacidad del ser humano de influir en los demás, por medio de dos elementos: la actuación del líder y la reacción libre. |
| (Robbins y Judge, 2009) | Una aptitud que influye dentro del grupo para generar una visión o establecer metas, la fuente de influencia puede ser formal, es decir por medio de un directivo con alto mando, además existe el liderazgo no sancionado que es la capacidad para influenciar de una forma independiente de la estructura formal de la organización, esta es más importante que la influencia formal. En otras palabras, los líderes surgen desde el interior de un grupo o bien por la designación formal para dirigirlo | El líder influye dentro del grupo, de una manera formal estableciendo metas y proyectos. |
| Koontz y Cannice (2012). | La parte principal del liderazgo cultural son los gerentes en especial los de más elevado cargo, ellos que están al mando crean el clima de la empresa, por medio de los valores; un valor puede definirse como la creencia relativa permanente sobre lo que no es apropiado, orienta a las acciones y el comportamiento de los empleados a cumplir las metas de la organización | El liderazgo se basa directamente a los directores quienes influyen en el clima empresarial, por medio de valores. |

Elaborado por: Basantes (2019)

Fuente: Alabart Portuondo (2001, (Guillen 2006).), (Robbins y Judge, 2009) y Koontz y Cannice (2012).

Figura 2.3 Relación entre el estilo de liderazgo las variables hard y soft y el entorno empresarial



Fuente: Alabart Portuondo (2001).

El liderazgo se liga estrechamente al poder y la autoridad, estos incluyen patrones de comunicación y control, los autores creen que el principal líder es el gerente dentro de una empresa, quien es la persona que está revestido de poder, debe ser creativo y capaz de rodearse de personas que creen en el líder o lo rechacen.

En la siguiente sección se analiza el servicio de la educación superior, contando con el servicio al cliente dentro de una manera correcta o incorrecta, afectando al desarrollo y crecimiento de la misma.

2.7 Servicio de Educación Superior

Los conceptos de servicios son varios, en especial cuando se trata de diferentes enfoques, en este punto se analiza varios conceptos de autores nombrados y de su punto de vista de lo que es un servicio, autores como (Kotler, 1987), Stanton, (1986), Lorenzo, Hernández y Martínez, (2008), Solórzano & Aceves (2013), y Mesias, (2015), citando a Donabedian (1980), (ver tabla 2.9)

Tabla 2.9 Conceptualización del servicio

| Autor | Concepto | Observación |
|--------------------------------------|---|---|
| (Kotler, 1987) | “El servicio es toda actividad o beneficio que una parte ofrece a otra, son esencialmente intangibles y no culminan en la propiedad de la cosa, su producción no está enteramente ligada a un producto físico.” | Esto quiere decir que el servicio es el beneficio que se ofrece por medio de un producto |
| Stanton,(1986) | “El servicio es como actividades separadas, identificables e intangibles que satisfacen las necesidades y no están necesariamente ligadas a la venta de un producto o servicio, para producir un servicio puede o no requerirse el uso de productos tangibles, sin embargo, cuando así se requieren, no hay transferencia de los derecho (propiedad permanente hacia esos productos tangibles), | El servicio es una actividad que va a satisfacer las necesidades del cliente externo, estos van ligados a la venta de un producto o servicio. |
| Lorenzo, Hernández y Martínez (2008) | “Surge especialmente cuando se acepta la filosofía de la empresa orientada hacia el consumidor. Una vez que el punto unión de la actividades empresarial se ha desplazado de la venta de bienes a la satisfacción de las necesidades de los clientes, se comprende que el servicio a aquellos llega a prevalecer sobre la venta misma” | El servicio se especifica principalmente con la filosofía empresarial, satisfaciendo en las necesidades de los clientes. |
| Solórzano y Aceves (2013) | La calidad pues es uno de los puntos primordiales que se deben cumplir dentro de cada una de las empresas, sin importar el tamaño, estructura y naturaleza de sus operaciones, deben de demostrar la capacidad que tienen para desempeñarse en esta área, ya que al ser la primera imagen que se da a los clientes ayuda a mantenerse en la preferencia de los mismos, y si se llega a alterar pueden convertirse en una amenaza. | El servicio es el punto primordial en el cumplimiento del tamaño, estructura y naturaleza de las operaciones. |

Elaborado por: Basantes (2019)

Autores: Kotler (1987), Stanton (1986). Lorenzo, Hernández y Martínez (2008), Solórzano y Aceves (2013),

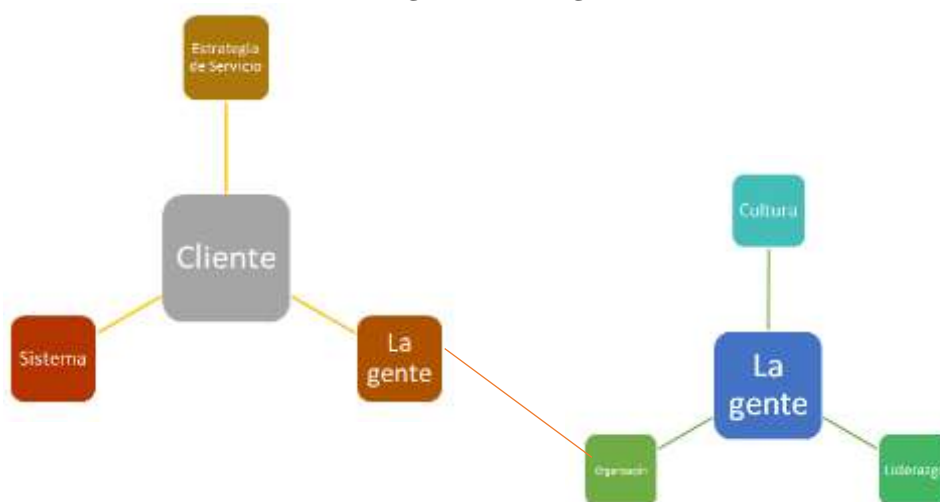
Los autores mencionan al servicio como el primordial factor que debe tener una organización, con esto se enfoca a que la empresa en este caso la institución educativa surja o decaiga, si no existe un servicio eficiente con clientes internos satisfechos, el servicio que presta será bajo. Se plantea una triada del servicio en el cual se inmiscuye a la cultura organizacional, las estrategias de servicio, el sistema la gente.

2.8 Triángulo de los servicios

Se especifica al triángulo del servicio como elementos estratégicos, servicios, gente y sistemas, los cuales giran más o menos alrededor del cliente en una interacción creativa. Se diferencia de los organigramas típicos que se utilizan tradicionalmente para pensar en las operaciones comerciales. Representa un proceso más bien que una estructura y obliga a incluir al cliente o la gente la misma que se triangula con la cultura, organización y liderazgo.

Albercht, y Zembke (2001). Plantea como principal rasgo al cliente, quien es el que se identifica a quien se va a servir o atender además de entender sus necesidades y motivaciones, el segundo se define la estrategia de servicios, se define el servicio que se deberá servir para diferenciarnos de la competencia, el tercer proceso es el sistema de servicio incluye los procedimientos y normas de servicio, la forma como está organizada, la gente se va a triangular directamente con la organización quien se compone de cultura que es la forma de pensar y sentir y el liderazgo.(ver figura 2.4)

Figura 2.4 Triángulo del servicio



Elaborado por: Estefanía B. (2019)

Fuente: Albercht, y Zembke (2001).

Estos elementos colaboran en la construcción de un mejor servicio dentro de una organización, el mismo que los sistemas deben facilitar el trabajo de las personas que tienen contacto con el cliente, en este caso la educación superior, puesto que es una institución educativa la misma que tiene el objetivo de brindar a la colectividad la educación de vanguardia y calidad.

2.9 Educación superior.

La educación superior constituye el proceso de aprendizaje académico de un individuo a largo de su vida estudiantil, es por eso que todo ser humano tiene derecho a un sistema educativo de calidad y calidez., varios autores como (Cevallos 2012); (Nicoletti 2008) (p. 76); artículos como Constitución de la República del Ecuador; la Asamblea Nacional y la Unesco señalan:

El servicio de la educación superior es un derecho que todo ser humano posee, dentro de la Constitución de la República del Ecuador en el art. 350 señala que el “Sistema de Educación Superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo”.

Cevallos (2012), cita la ley de Educación Superior en la cual se menciona el Art, 6: “La ley de educación superior tienen el objetivo no solo la preparación profesional, sino principalmente, la preparación adecuada para la vida individual y colectiva, en forma tal que desarrolle y estimule las iniciativas y energías de la juventud de las Universidades altos centros de cultura y de investigación científica, creadores de la conciencia nacional”.

La Asamblea Nacional, de conformidad con las atribuciones que le confiere la Constitución de la República del Ecuador y la Ley Orgánica de la Función Legislativa, discutió y aprobó el día 5 de agosto de 2010, el proyecto de Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador.

Art. 9.- La educación superior y el buen vivir.- La educación superior es condición indispensable para la construcción del derecho del buen vivir, en el marco de la interculturalidad, del respeto a la diversidad y la convivencia armónica con la naturaleza.

La calidad del servicio educativo es un punto clave dentro de la educación superior, está relacionada con la magnitud y orientación para el desarrollo personal e intelectual de los

clientes externos, es decir los estudiantes, por lo cual la educación no es solo un servicio para los individuos, sino más bien es un proceso continuo de transformación, tanto de los estudiantes como investigadores.

“La calidad de la educación no deja de ser un concepto normativo y multifactorial, donde intervienen dimensiones de la filosofía, la pedagogía, la cultura, la sociedad y la economía” (Nicoletti 2008) (p. 76).

La UNESCO, propone a la educación a lo largo de la vida como la base fundamental, basándose en cuatro pilares:

- **Aprender a conocer**, reconociendo al que aprende diariamente con su propio conocimiento, combinando elementos personales y "externos.”
- **Aprender a hacer**, que se enfoca en la aplicación práctica de lo aprendido.
- **Aprender a vivir juntos**, que se ocupa de las habilidades críticas para llevar adelante una vida libre de discriminación donde todos tengan iguales oportunidades de desarrollarse a sí mismos, a sus familias y a sus comunidades.
- **Aprender a ser**, que hace hincapié en las destrezas que necesitan los individuos para desarrollar su pleno potencial.

El servicio de educación superior no solo se dedica a formar profesionales, sino que también tienen la función de orientar a la investigación, varios artículos según la ley de educación superior fortalecen al servicio como la acción del buen vivir, la calidad educativa maneja un concepto de normativas en donde predomina la cultura.

Después de una conceptualización amplia de lo que es la cultura organizacional

A continuación se da a conocer investigaciones realizadas a nivel nacional e internacional en cuanto la cultura organizacional en los servicios de educación superior.

2.10 Cultura organizacional en los servicios de educación superior

La cultura organizacional es de gran relevancia dentro de los servicios educativos, puesto que las instituciones de educación superior se mueven por la forma de administrar una organización, desde la parte lucrativa hasta el cumplimiento de metas, objetivos, misión,

ritos, culturales, que inmiscuyan directamente al cliente interno, formando una cohesión en torno al proyecto institucional.

Dentro de su investigación titulada: Cultura organizacional y motivación laboral de los docentes universitarios Añez (2006), refleja que “los docentes no poseen un esquema gerencial y los patrones de conducta no son acordes a la institución, además de la debilidad en el apoyo institucional para el mejoramiento de vida, se evidencia la presencia de políticas burocráticas ejecutados por los docentes”, los canales de comunicación son inadecuadas, además del ambiente laboral físico, el clima laboral es desfavorable, no existe liderazgo, aunque existe un apoyo en cuanto a compañerismo de grupo, más no como institución.

Acerca de la Cultura organizacional y sistemas de gestión de la calidad, de Colombia Vesga (2013), concluye que la implementación de un sistema de gestión de calidad, resulta importante dentro de las IES, con ello constituye un método que permite desarrollar de manera óptima la calidad, en respuesta a la formación integral de nuevos profesionales que aporten importantes soluciones a las problemáticas que enfrentan las sociedades actuales y cumplir con las condiciones exigidas por organismos nacionales e internacionales reguladores de las características identificadoras de calidad en instituciones de educación superior.

Celi (2015) en su investigación realizada a los docentes de la PUCE Santo Domingo, concluye que los docentes conocen acerca de las políticas institucionales, además que están contentos en su trabajo, cumpliendo tareas y Actividades , logrando los objetivos propuestos, dentro del liderazgo, los docente toman en cuenta las opiniones y puntos de vista, existe motivación, reconocimiento, estímulo y confianza en los niveles altos de la institución, y del análisis del desempeño, los niveles de comunicación y habilidades son acuerdos al puesto que desempeñan, cumplen con las funciones encomendadas, poseen sentido de pertinencia y servicio.

Todas las organizaciones tiene propósitos, estructura y una colectividad de personas y están conformadas por un grupo de elementos interrelacionados entre sí, como son: estructura organizacional, procesos y conducta de colectiva e individual. La interacción

de estos componentes produce patrones de relación variada y específica que encajan en lo que denomina Clima organizacional. (Caligiore y Días, 2003).

Luego de una consulta de investigaciones referentes a la cultura organizacional y el servicio de educación superior, se llega a la conclusión que dentro del contexto, la productividad y el manejo del capital humanos en las organizaciones, son elementos clave para la sobrevivencia; la coordinación, motivación, dirección y satisfacción del personal que se debe tomar en cuenta en el proceso administrativo.

Entendemos así que el desempeño laboral puede ser identificado como el rendimiento laboral de un trabajador mediante la realización de sus funciones asignadas acorde a su cargo, lo que permite calificar su idoneidad a través de sus capacidades y de los logros alcanzados. También es una clara directriz para la empresa en poder corregir problemas del ambiente de trabajo que estén interfiriendo en el adecuado desarrollo de sus trabajadores.

2.11 Conceptualización de Desempeño laboral

Varios autores como Chiavenato (2010), Pedraza, Amaya y Conde (2010), Robbins, Stephen y Coulter (2013), Robbins y Judge (2013), Arcos (2015) citando a Alles (s,f) señalan que el desempeño laboral es una de las características fundamentales que posee cada organización para poder conocer el funcionamiento de la producción de cada uno de los colaboradores, por medio de las evaluaciones, puesto que tanto la IES y el trabajador posee metas, proyectos y objetivos a desarrollar para el bien en común. (ver tabla 2.10).

Tabla 2.10 Conceptualización del Desempeño Laboral

| Año/autor | Concepto | Observación |
|-------------------------------|--|---|
| Chiavenato (2010) | Desempeño laboral se refiere al comportamiento de la persona dentro de un puesto, dependiente de factores condicionantes que influyen mucho en el trabajador, estas pueden: recompensas, percepciones, habilidades y capacidades personales, con el fin de lograr los objetivos. | Es el comportamiento de la persona ante un puesto, en este influyen factores como: recompensas, habilidades, percepciones y demás, con el fin de lograr objetivos |
| Pedraza, Amaya y Conde (2010) | “El desempeño son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la | Son acciones o comportamientos en los colaboradores, son notables para |

| | | |
|----------------------------------|---|---|
| | organización, y pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. | el cumplimiento de los objetivos institucionales y personales |
| Robbins, Stephen, Coulter (2013) | Definen que es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual. | Son procesos para determinar si la organización logra con las actividades y los objetivos laborales. |
| Robbins y Judge (2013) | Las organizaciones solo evalúan la forma en que los empleados realizan sus actividades y esas incluyen una descripción del puesto de trabajo, sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de información. | Desempeño laboral es la forma de evaluación del empleado mediante la descripción del puesto. |
| Arcos (2015), cita a Alles (s,f) | El concepto integrador del desempeño laboral se basa en conjunto de comportamientos y resultados obtenidos por un colaborador en un determinado periodo, el desempeño de una persona se conforma por la sumatoria de conocimientos (aprendidos tanto a través de estudios formales como informales), las experiencias prácticas y las competencias. | Se basa en el conjunto de comportamientos y resultados conforme a los conocimientos, experiencias prácticas y competencias. |

Elaborado por: Basantes E. (2019)

Autores: Pedraza, Amaya y Conde (2010), Robbins, Stephen, Coulter (2013), Robbins y Judge (2013), Arcos (2015), cita a Alles (s, f)

Los autores señalan entonces que el desempeño laboral se define como cumplimiento de los objetivos institucionales y personales, mediante la evaluación del desempeño, además de observar el comportamiento del empleado al puesto de trabajo, por medio de procesos estructurados.

Para tener un proceso del desempeño laboral, se debe tener las características que se va a evaluar en cada puesto de trabajo manteniendo la eficacia y eficiencia de cada uno de los puestos o perfiles laborales.

2.12 Características del desempeño laboral

Chiavenato (2010), señala al desempeño laboral como: actitudes o comportamiento observados en cada uno de los empleados que son relevantes para el logro de objetivos de la organización. Por ello durante la evolución del desempeño laboral se toma en cuenta el grado en que el trabajador mantiene su eficacia, eficiencia e idoneidad para realizar sus labores durante un periodo de tiempo y el potencial de su desarrollo.(ver tabla 2.11)

Tabla 2.11 Características del desempeño laboral

| Autores | Características del desempeño laboral | Observaciones |
|-------------------|---|--|
| Chiavenato (2010) | <p>Habilidades/capacidades/necesidades/rasgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del cargo • Conocimiento del negocio • Puntualidad • Asiduidad • Lealtad <p>Comportamientos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desempeño de la tarea • Espíritu de equipo • Relaciones humanas • Cooperación • Creatividad • Liderazgo • Hábitos de seguridad • Responsabilidad • Actitud e iniciativa • Personalidad • Sociabilidad <p>Metas y resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de trabajo • Calidad de trabajo • Atención al cliente • Satisfacción del cliente • Reducción de costos • Rapidez en las soluciones • Reducción de desperdicios • Ausencia de accidentes • Mantenimiento del equipo • Atención a los plazos | <p>Actitudes o comportamientos observados para el logro de los objetivos de la organización, se toma en cuenta el grado en que el trabajador mantiene su eficiencia eficacia e idoneidad para la realización de labores.</p> |

| | | |
|----------------------------------|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Enfoque en los resultados | |
| Campell y sus compañeros, (1933) | <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para la tarea “fundamental”, específica del puesto • Habilidad para la tarea no específica del puesto • Comunicación oral y escrita • Demostrar esfuerzo • Mantener disciplina • Facilitar el desempeño de pares/ equipo • Supervisión/ liderazgo • Decisiones/ administración | Identifica ocho componentes comunes en el desempeño laboral del trabajador. |
| Bartram (2005) | <ul style="list-style-type: none"> • Emprendedor y desempeño • Interacción y presentación • Analizar y reportar • Crear y conceptualizar • Adaptación y enfrentar • Apoyar y cooperar • Liderazgo y decisión | Se relaciona con las destrezas o habilidades del individuo que se desempeña de una forma eficiente |
| Robbins y Judge (2013) | <p>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.</p> <p>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 respecto, hacer sugerencias constructivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo.</p> <p>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> | Posee tres aspectos conductuales principales: Tareas es la descripción convencional de puesto, el civismo son las acciones, la falta de productividad es en cambio la forma de comportarse con los compañeros. |

Elaborado por: Basantes (2019)

Fuente: Chiavenato (2010); Campell y sus compañeros, (1933); Bartram (2005) y Robbins y Judge (2013)

El concepto de desempeño laboral hace referencia a las funciones del puesto, lo que realiza el trabajador, las características individuales y grupales; es por ello que se toma en cuenta las aptitudes, el comportamiento, el cumplimiento de normas, así como de las cualidades personales con las que se debe desempeñar cada cargo, por medio de las características del desempeño laboral, la organización debe evaluar el desempeño del colaborados por medio de un instrumento estadístico para poder medir el cumplimiento de los objetivos empresariales.

2.13 Evaluación del Desempeño laboral

Las empresas u organizaciones utilizan la evaluación del desempeño laboral como un instrumento estadístico para comprobar el nivel de cumplimiento de los objetivos de la empresa, de forma general e individual. Este sistema permite medir de forma sistemática, integral y objetiva la conducta profesional y lo que las personas son, hacen y logran.

Es entonces que Hatum Andrés, (2010), señala que la evaluación del desempeño debe ser el resultado de haber entendido cual es la estrategia corporativa y las ventajas competitivas de la organización frente a la competencia. Además de que es la herramienta que sirve para alinear la performance de la organización detrás de la estrategia del negocio.

Para Werther, & Davis, (2008), “La evaluación del 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 permanencia en la empresa”. (p.302)

Se dice entonces que la evaluación de desempeño es el resultado del entendimiento de las estratégicas corporativas entendidas por el trabajador además de medir el rendimiento del empleado, determinando la permanencia del mismo dentro del lugar de trabajo.

Mientras que (Sum 2015), menciona que la evaluación de desempeño cuenta con varios objetivos, consiste en ayudar en la dirección a que tome decisiones de recursos humanos, sobre asensos, transferencias y despidos. Las observaciones también detectan las

necesidades de capacitación y desarrollo ya que identifican con precisión las habilidades y competencias de los trabajadores”

Para Alles, (2002) el análisis del desempeño o de la gestión de una persona es el instrumento para dirigir y supervisar al personal, entre sus objetivos se puede señalar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, la mejora permanente en sus resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

Por ello se determinó que es útil para detectar problemas relacionados a la integración de un trabajador en la organización y formar así herramientas que mejoren incluso los resultados de los recursos humanos de la empresa, a través de una adecuada planeación y de la utilización correcta de medidores como son costo, calidad y oportunidad..

Una de las herramientas fundamentales que debe ser considerada dentro de los procesos de gestión de recursos humanos es la evaluación laboral, debido a que lo que no se mide no es posible mejorar. La evaluación laboral tiene origen en la necesidad de las organizaciones de definir los puestos de trabajo y por otro lado, ver el grado de adecuación de las personas

Para Chiavenato (2007), “La evaluación consiste en un valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas dependan del esfuerzo determinan el volumen de esfuerzo individual que la persona está dispuesto a realizar: una perfecta relación de costo-beneficio, a su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñara. De este modo, el desempeño del cargo está en función de todas estas variables que lo condicionan con fuerza” (p. 356)

Rojas, Gutiérrez y Correa (2012), definen a la evaluación del desempeño como una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que desarrolla, las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización.

El análisis de las distintas conceptualizaciones sugieren que lo esencial de todo sistema de evolución es realizar la valoración de la manera más objetiva posible acerca de la

actuación y resultados que obtenga una persona en el desempeño diario de trabajo; poniéndose de manifiesto la óptica de la evaluación sea este histórico o prospectivo.

Cada persona evalúa la relación costo-beneficio para saber cuánto vale la pena hacer determinado esfuerzo. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de las personas y de su percepción del papel que debe desempeñar. Al sumar las partes conseguimos un todo, que en este caso es alcanzar los objetivos planteados para que la organización tenga éxito.

2.14 Indicadores de Desempeño laboral

Los indicadores de desempeños pueden llegar a ser variables cuantitativas o cualitativas como pautas de acción, dependiendo de lo que la organización quiera medir en sus trabajadores, como medida para genera cambios relativos a lo que se había planeado eventualmente.

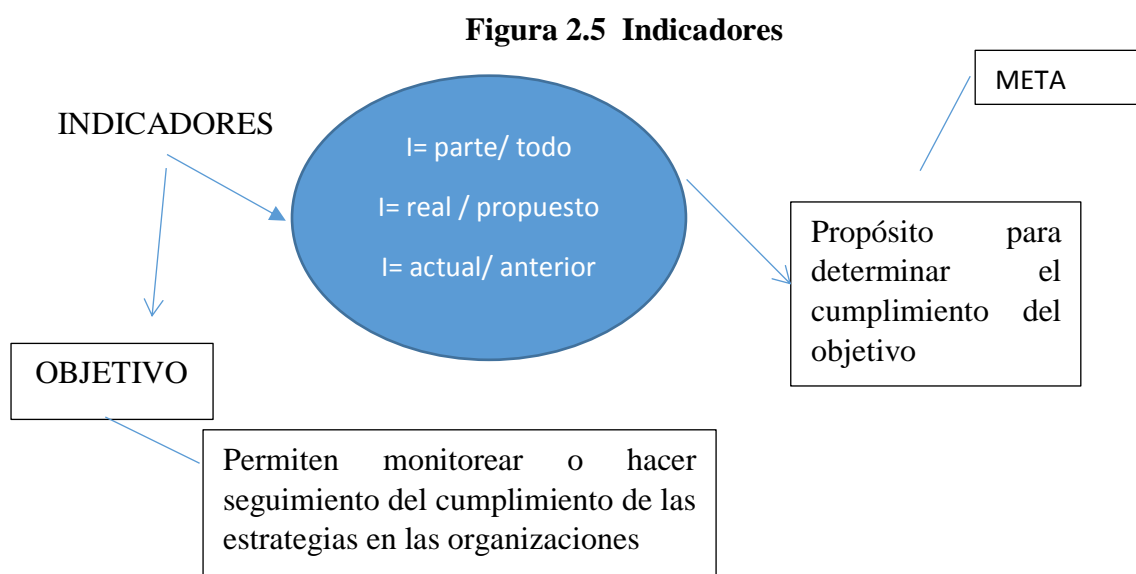
Cevallos (2012) señala los siguientes indicadores de desempeño:

- **Indicadores de cumplimiento:** con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.
- **Indicadores de evaluación:** la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.
- **Indicadores de eficiencia:** teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos.
- **Indicadores de eficacia:** eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.

• **Indicadores de gestión:** teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados.

Rojas, Correa Gutiérrez, (2012), manifiestan que los indicadores son variables o atributos, objetos de medición o valoración, el indicador es una herramienta de medición, y medir es comparar un valor actual con respecto a un referente. Mientras que el índice es la expresión matemática o cuantitativa del indicador.

Los indicadores miden los objetivos institucionales o estratégicos y los objetivos de los procesos. No es conveniente tener indicadores que no midan ningún tipo de objetivo, pues no reflejarían absolutamente nada para la organización y lo único que harían es ocupar espacio y consumir recursos. (ver figura 2.5)



Fuente: Rojas, Correa & Gutiérrez, (2012)

Adaptación: Estefanía (2019)

Los indicadores no deben ser ambiguos y deben definirse de manera uniforme para toda la empresa. Para establecer índices es necesario considerar los siguientes tres elementos según su tipo, su naturaleza y según su aplicación (Rojas, Correa & Gutiérrez, (2012).

Según su tipo: financieros, orientados a la satisfacción del cliente, a los procesos y el aprendizaje y crecimiento.

Según su naturaleza: eficiencia, eficacia y efectividad.

Según su aplicación: de monitoreo, de alarma, de resultado, de cumplimiento, puntuales, acumulados, de control, de evaluación, temporales, permanentes, tácticos y operativos.

Los indicadores son lineamientos que se basen en una evaluación de desempeño laboral y ayudan a observar la presencia de problemas para ser tratados a tiempo, esto promueve al alcance de los objetivos institucionales y ayuda a la cultura organizacional; los estándares de desempeño se orientan a la mejora de los procesos dentro de la gestión institucional.

2.15 Estándares de desempeño laboral en la educación

Los estándares de desempeño laboral se definen como la mejora de la labor profesional M.E (2012); se orientan, apoyan y monitorean la gestión del sistema educativo Calle (2012), a continuación se conceptualiza los estándares según varios autores:

Según el Ministerio de Educación (2012), los estándares de desempeño, son los que orientan la mejora de la labor profesional de docentes y directivos del sistema educativo ecuatoriano. Actualmente se están desarrollando estándares generales de desempeño profesional: de docentes y de directivos. A futuro se desarrollarán estándares e indicadores para otro tipo de profesionales del sistema educativo, tales como mentores, asesores, auditores y docentes de diferentes niveles y áreas disciplinares.

Calle (2012), señala los estándares con el propósito de orientar, apoyar y monitorear la gestión de los actores del sistema educativo hacia su mejoramiento continuo como es el caso de los docentes y autoridades de las instituciones educativas:

- Precisan aspectos prioritarios para organizar su trabajo cotidiano, pues clarifican lo que se espera que aprendan los estudiantes.
- Ofrecen a los docentes y autoridades una expectativa compartida para observar si el estudiantado está logrando los aprendizajes esperados y la implementación de rectificaciones necesarias.
- Ofrecen un referente concreto de logros de aprendizajes, pues incluyen ejemplos de tareas realizadas por estudiantes ecuatorianos.

A las autoridades educativas y la toma de decisiones:

- Ofrecen una base común de aprendizaje que el sistema educativo debe garantizar a todo el estudiantado en el Ecuador.

Los estándares de desempeño dentro de la educación superior son referentes de logros de aprendizaje, ayuda a tomar decisiones garantizando un buen desempeño laboral. Es por eso que se quiere estudiar varias investigaciones en las que se relacione la cultura organizacional y el desempeño laboral.

2.16 Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral

Existen antecedentes investigativos acerca de la temática de cultura organizacional y desempeño laboral, una de las investigaciones realizadas por Rivas y Samra (2006), dentro del Centro Clínico Quirúrgico Divino Niño, C.A. señalan que la institución posee un tipo de cultura burocrática, el término cultura no es conocido por la mayoría de miembros, evidencian un estilo de liderazgo autocrático, no existe un sistema de recompensas e incentivos, ya que forman parte de que exista una competitividad empresarial y para alcanzar los objetivos y metas organizacionales ya planteados.(p.53)

Vásquez, (2015) en el estudio fenomenológico, Clío América realizadas a tres instituciones educativas, obtienen como resultado que las tres instituciones no poseen condiciones adecuadas en el ambiente físico, un inadecuado manejo administrativo, poseen una buena relación con el personal operativo, pero no llegan a generar un aprendizaje en resolución de conflictos (p.25).

De acuerdo a lo anterior, la cultura y el desempeño laboral constituyen la base de un buen funcionamiento organizacional, de tal manera que ambos factores sirven de referencia acerca de cómo las personas deben conducirse dentro de una organización o institución para que la misma se desempeñe de manera efectiva.

Gallegos T, (2012), analiza la cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral dentro de instituciones educativas de la ciudad de Quito, la investigación es realizada mediante encuestas y entrevistas a varios docentes de las instituciones, como resultado obtiene que el liderazgo, trabajo en equipo, la comunicación y la claridad en su trabajo provoca que los docentes se involucren y tengan un mejor desempeño laboral, además que la motivación influye directamente en el desempeño de sus alumnos.

Caldero (2013), manifiesta dentro de su investigación titulada la cultura organizacional en la estabilidad laboral, estudia las dimensiones de comunicación, trabajo en equipo, satisfacción al puesto, teniendo como resultado que los colaboradores no poseen una cultura organizacional estable, por el comportamiento de los trabajadores provoca inestabilidad dentro de la parte laboral, esto es porque el personal está en constante rotación, lo que provoca que el individuo no se encuentre en conocimiento de su puesto de trabajo.

En base a lo anterior, para que el desempeño laboral de los empleados sea productivo y constante, es necesario que estos cuenten con un ambiente motivador donde se les puedan delegar mayor autoridad, darles una mayor responsabilidad y recompensar sus logros obtenidos; ofreciéndoles de esta manera, un buen clima laboral que sin lugar a duda se reflejara en la cultura organizacional.

Rodríguez (2015), estudia acerca de la inteligencia emocional y su relación con la cultura organizacional, dentro de una constructora local, la misma que dentro de las dimensiones mejor percibida por los colaboradores en cuanto a la cultura organizacional es la dimensión soft, sub dimensión valores, pues el 80% de los trabajadores encuestados refiere identificarse con los valores: transparencia, responsabilidad, calidad, compañerismo. La dimensión menos percibida es la hard, específicamente la sub dimensión objetivos, donde el 43% de los trabajadores encuestados refiere no conocer los objetivos de la empresa, los resultados que debe alcanzar en su puesto de trabajo y las metas a corto tiempo.

Un diagnóstico de la cultura organizacional aclara comportamientos y actitudes presentadas por los empleados en sus desempeños laboral, razón por la cual el presente estudio busco encontrar la importancia de la relación entre la cultura organización y el desempeño laboral para que una empresa o institución sea altamente productiva y eficaz, no solo en el resultado de producción de sus tareas sino también en la satisfacción de sus empleados.

CAPITULO III

3. Metodología

En la metodología del proyecto se definen: la modalidad, el alcance de la investigación, los métodos, técnicas e instrumentos aplicados, se caracteriza a la población, el procedimiento metodológico empleado, la operacionalización de las variables, y una breve descripción del instituto educativo superior.

El enfoque de la presente investigación es cuantitativo; cuantitativo porque se obtienen datos numéricos y se analizan a través de herramientas estadísticas, siendo una investigación no experimental, transversal- descriptiva y correlacional.

El proyecto de investigación es de tipo descriptivo, ya que se realiza el estudio en un grupo de persona, en este caso, el personal de la Pucesa, de las variables cultura organizacional y desempeño laboral, determinándose las características e indicadores de cada variable. Además, es correlacional pues se analiza la relación entre ambas variables. El estudio se realiza en un periodo de tiempo.

Los métodos del nivel teórico del conocimiento aplicados en este trabajo son: inducción-deducción, análisis y síntesis, enfoque en sistema. Es inductivo pues analiza la realidad de los colaboradores de la PUCESA y se sacan conclusiones, se refiere al conocimiento del problema esto sirve para estudiar las causas que lo desencadenan. Es deductivo porque se analiza las investigaciones del tema para hacer tomadas en cuenta en la presente investigación; El análisis y la síntesis, describe la situación de conflicto, se analizan las causas que lo generan, relacionándolas entre sí.

Las técnicas utilizadas en el presente trabajo son: el cuestionario dirigido a los docentes, directores de escuela y personal administrativo, para caracterizar la cultura organizacional dentro de la Institución Educativa Superior y el desempeño de los trabajadores

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, trabaja con una población de 114 colaboradores. La población encuestada se encuentra divididos en 97 docentes, 7

directores de escuela y personal administrativo 9. Colaboraron con la investigación 94 trabajadores. (ver tabla 3.1)

Tabla 3.1 Población de la PUCESA

| | ESCUELAS / ÁREAS | TOTAL |
|-------------------------|---|--------------|
| Docentes | ESCUELAS: | |
| | Escuela de Diseño Industrial | 12 |
| | Escuela de Jurisprudencia | 15 |
| | Escuela de Psicología | 21 |
| | Escuela de Administración de Empresas | 25 |
| | Escuela de Sistemas | 9 |
| | Escuela de Lenguas y Lingüística | 12 |
| | Escuela de Pastoral | 3 |
| Total | | 97 |
| Directores | Director de Psicología | 1 |
| | Director de Jurisprudencia | 1 |
| | Director de Administración de empresas | 1 |
| | Director de Sistemas | 1 |
| | Director de Diseño | 1 |
| | Director de Lenguas y Lingüística | 1 |
| | Director de Pastoral | 1 |
| Total | | 7 |
| Administrativos | Director de Talento Humano | 1 |
| | Director Administrativo | 1 |
| | Dirección de Investigación y Posgrados | 1 |
| | Jefe de Biblioteca | 1 |
| | Director Académico | 1 |
| | Director Financiero | 1 |
| | Director de Estudiantes y Bienestar Estudiantil | 1 |
| | Coordinador de Acreditación y Aseguramiento de Calidad. | 1 |
| | Procurador Secretario General | 1 |
| Total | | 9 |
| Total en general | | 114 |

Elaborado por: Basantes (2019)

Fuente: Datos de la PUCESA (2016)

3.1 Operacionalización de las variables

Se aborda el diagnóstico de la Cultura Organizacional a partir del estudio de las 3 dimensiones y 18 subdimensiones, mientras que en la variable desempeño laboral se aborda 2 dimensiones y 13 subdimensiones, se detalla los indicadores y preguntas, cada una de las preguntas va dirigido al personal docente, administrativo y directores de escuela.

Entre las subdimensiones de cultura organizacional se tiene el estudio de : estrategias, estructura, tecnología, comunicación, procesos, objetivos, políticas, liderazgo, innovación, profesionalidad, iniciativa, superación, diálogo, proactividad, responsabilidad, creencias y costumbres, historia y normas; con 72 indicadores respectivamente.

Mientras que en las subdimensiones de desempeño laboral, se tiene : compromiso, adaptabilidad al cambio, empoderamiento, integridad, autocontrol, prudencia, habilidad analítica, calidad de trabajo, creatividad, trabajo en equipo, conocimiento en el trabajo y orientación a los resultados, con 35 indicadores.

Cada uno de lo señalado anteriormente, se presenta a continuación, por medio de la operacionalización de las variables. (Ver tabla 3.2 y 3.3)

Tabla 3.2 Operacionalización de la Variable Cultura Organizacional

| Definición Conceptual | Dimensiones | Sub Dimensiones | Indicadores | Preguntas |
|---|---|--------------------|---|---|
| <p>El conjunto de paradigmas compartidos dentro del grupo, compuesta por: estrategias, sistemas, procesos dentro del entorno de la organización; ayuda a resolver problemas de adaptación interna y externa, describe la manera de percibir pensar y sentir, de los colaboradores garantizando la eficiencia, eficacia y efectividad de la organización. Según.</p> | <p>Artefactos: "Son estructuras y procesos organizacionales visibles, incluye el ambiente físico de la organización..." Según. Schein(1988)</p> | <p>Estrategias</p> | <p>Conocimiento del plan estratégico Participación en la elaboración del plan estratégico Conocimiento de la misión de la PUCESA Empoderamiento de la misión de la PUCESA Conocimiento de la visión de la PUCESA Empoderamiento de la visión de la PUCESA</p> | <p>1. ¿Conoce la planificación estratégica de la PUCESA? 2. ¿Conoce la misión de la PUCESA? 3.¿Conoce la visión de la PUCESA? 4.¿Se encuentra empoderado con la Misión de la PUCESA? 5.¿Se encuentra empoderado con la Visión de la PUCESA? 6. ¿Participa en la elaboración de la planificación estratégica de la PUCESA?</p> |

| | | | | |
|-----------------------------------|--|------------|---|--|
| Schein(1988), Alabart Pino (2003) | | Estructura | <p>Control en base a resultados dentro de la institución</p> <p>Control en base a las actividades dentro de la institución</p> <p>Control en base a los procesos dentro de la institución</p> <p>Flexibilidad en las necesidades según lo requerido en la institución.</p> | <p>16. El control dentro de la institución se realiza a (señale su criterio en cada aspecto):</p> <p>Resultados</p> <p>Actividades</p> <p>Procesos</p> <p>17. Considera que la estructura de su unidad académica es flexible, según las necesidades que se presentan?</p> |
| | | Tecnología | <p>Contar con la tecnología necesaria para la realización del trabajo del personal</p> <p>Contar con la tecnología necesaria para la realización de proyectos de investigación.</p> <p>Contar con la tecnología necesaria para la preparación de clases</p> <p>Contar con la tecnología necesaria para la impartición de clases</p> <p>Contar con la tecnología necesaria para la realización de proyectos de vinculación</p> <p>Contar con la tecnología necesaria para búsqueda bibliográfica</p> | <p>18.¿La institución cuenta con la tecnología y material necesarios para la realización del trabajo del personal?</p> <p>19.¿La institución cuenta con la tecnología necesaria para la realización del trabajo del personal?</p> <p>Proyectos de investigación</p> <p>Preparación de clases</p> <p>Impartición de clases</p> <p>Proyectos de vinculación</p> <p>Búsqueda Bibliográfica</p> <p>20. ¿Le parece adecuado el tiempo que le dedica el personal a la utilización de las plataformas virtuales (EVAE Y ACADEMICS)?</p> |

| | | | | |
|--|--|--------------|--|--|
| | | | Tiempo en la utilización de las plataformas virtuales (EVAE y académicos) | |
| | | Comunicación | <p>Direccionamiento del flujo de comunicación de forma horizontal</p> <p>Direccionamiento del flujo de comunicación de forma diagonal.</p> <p>Direccionamiento del flujo de comunicación de arriba hacia abajo</p> <p>Direccionamiento del flujo de comunicación de abajo hacia arriba</p> <p>Comunicación abierta entre los docentes y directivos</p> <p>Comunicación abierta entre los docentes y administrativos</p> <p>Comunicación abierta entre los docentes</p> | <p>22. ¿La comunicación dentro de la institución, de manera general, fluye (señale su criterio en cada aspecto):</p> <ul style="list-style-type: none"> • De arriba hacia abajo • De abajo hacia arriba • Horizontal • Diagonal <p>23. ¿La comunicación es abierta entre (señale su criterio en cada aspecto):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Docentes y directivos • Docentes y administrativos • Entre docentes |
| | | Procesos | <p>Organización de los procesos en el área de trabajo</p> <p>Definición de los procesos dentro del área de trabajo</p> | <p>11. ¿Considera adecuada la organización de los procesos en el área de trabajo?</p> <p>12. ¿Están definidos los procesos en su área de trabajo?</p> |
| | | Objetivos | Conocimiento de los objetivos institucionales | <p>7. ¿Conoce los objetivos de (señale su criterio en cada aspecto):</p> <p>De la Institución</p> |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | <p>Conocimiento de los objetivos de las unidades académicas</p> <p>Objetivos claros de la PUCESA</p> <p>Objetivos alcanzables de la PUCESA</p> <p>Participación en la elaboración de los objetivos de la PUCESA</p> <p>Participación en la elaboración de los objetivos de las áreas de trabajo</p> <p>Objetivos claros dentro de la unidad académica o departamento</p> <p>Objetivos alcanzables dentro de la unidad académica o departamento</p> | <p>Su Unidad Académica</p> <p>8. ¿Los objetivos de la PUCESA son (señale su criterio en cada aspecto):</p> <p>Claros</p> <p>Alcanzables</p> <p>9. ¿Participó en la elaboración de los objetivos de la (señale su criterio en cada aspecto)</p> <p>Pucesa</p> <p>Su área de trabajo</p> <p>10. ¿Los objetivos de su unidad académica o departamento son (señale su criterio en cada aspecto)</p> <p>Claros</p> <p>Alcanzables</p> |
|--|--|--|--|--|

| | | | | |
|--|--|---------------|--|---|
| | | Políticas | <p>Autoridad en las decisiones realizadas en las áreas de trabajo de los docentes</p> <p>Autoridad en las decisiones realizadas en las áreas de trabajo de los directores</p> <p>Autoridad en las decisiones realizadas en las áreas de trabajo de los administrativos</p> | <p>13.¿Considera que usted posee autoridad para tomar decisiones relacionadas con las área de trabajo de los docentes.</p> <p>14. ¿Considera que usted posee autoridad para tomar decisiones relacionadas en las áreas de trabajo de los directores.</p> <p>15. ¿Considera que usted posee autoridad para tomar decisiones relacionadas en las áreas de trabajo de los administrativos?</p> |
| | Valores: Medidas de solución a problemáticas internas y soluciones externas, si logran repetirse con éxito llegan a asumirse en forma autónoma por los miembros hasta convertirse en creencias, percepciones y sentimientos. Según. Schein(1988) | Procedimiento | <p>Establecimiento de procedimientos que contribuyen a la institución referente a objetivos</p> <p>Establecimiento de procedimientos que contribuyen a la institución referente a cantidad de trabajo.</p> | <p>21. ¿Los procedimientos establecidos en la institución contribuyen a la consecución de los (señale su criterio en cada aspecto)</p> <p>Objetivos?</p> <p>Cantidad de trabajo?</p> |
| | | Liderazgo | <p>Existencia del líder dentro de departamentos o unidades académicas</p> <p>Motivación en alcance de objetivos por medio del líder</p> <p>Escucha activa del líder ante problemáticas</p> | <p>24. ¿Existe un líder dentro del departamento o unidad académica en la que labora?</p> <p>25.¿El líder le motiva para alcanzar los objetivos propuestos por la organización?</p> <p>26.¿El líder escucha al personal cuando existe alguna problemática dentro del grupo?</p> |

| | | | | |
|--|--|-----------------|--|--|
| | | Innovación | Desarrollo de competencias profesionales Innovación en el área de trabajo | 27.¿Promueven el desarrollo de sus competencias profesionales? 28.¿Promueve la innovación en su área de trabajo? |
| | | Profesionalidad | Profesionalismo en las actividades de proyectos investigativos Profesionalismo en las actividades de preparación de clases Profesionalismo en las actividades de impartición de clases Profesionalismo en las actividades de los proyectos de vinculación Profesionalismo en las actividades de búsqueda bibliográfica | 29. ¿Actúa con profesionalidad en las actividades fundamentales que desarrolla (señale su criterio en cada aspecto): Proyectos de investigación Preparación de clases Impartición de clases Proyectos de vinculación Búsqueda bibliográfica |
| | | Iniciativa | Iniciativa en la solución de problemáticas institucionales Emprendimiento en actividades laborales | 30.¿Toma iniciativa para solucionar problemas que existen dentro de su área laboral? 31.¿Emprende sus actividades laborales sin que sus jefes lo indiquen? |
| | | Superación | Posibilidad de superación para la vida profesional Incentivos por superación académica Incentivos por lograr buenos resultados en el trabajo | 32.¿La PUCESA ofrece posibilidades de superación para su vida profesional? 33.¿La PUCESA ofrece incentivos cuando existe superación académica? |

| | | | | |
|--|---|------------------------|--|---|
| | | | Incentivos por producción científica | 34. ¿La PUCESA ofrece incentivos cuando se logran buenos resultados en el trabajo? 35. ¿La PUCESA ofrece incentivos cuando existe producción científica? |
| | | Proactividad | Contribuye la institución al alcance de metas profesionales. Reconocimiento del conocimiento creado Reconocimiento y recompensa del conocimiento compartido por personas y equipos | 36. La institución contribuye con el alcance de sus metas profesionales? 37. ¿Se reconoce y recompensa el valor (señale su criterio en cada aspecto): Del conocimiento creado Del conocimiento compartido por personas y equipos? |
| | | Responsabilidad | Responsabilidad en el trabajo Responsabilidad en los retos profesionales Responsabilidad en los actos que sean perjudiciales | 38. ¿Asume con responsabilidad (señale su criterio en cada aspecto): Su trabajo Los retos profesionales? 39. ¿Se responsabiliza con sus actos, que pueden perjudicar a los demás? |
| | Supuestos Básicos: se constituyen básicamente a las creencias y costumbres que la organización posee, entre ellos están: filosofía, historia, ritos y | Creencias y Costumbres | Organización de actividades culturales Organización de actividades sociales Organización de actividades deportivas Participación en las actividades culturales Participación en las actividades sociales | 40. ¿Organiza la PUCESA actividades (señale su criterio en cada aspecto): Culturales Sociales Deportivos |

| | | | | |
|--|---|----------|---|--|
| | costumbres, que ayuda a la adaptación interna del trabajador. | | Participación en las actividades deportivas Reconocimiento a los mejores trabajadores | 41.¿Participa en las actividades que organiza la PUCESA: (señale su criterio en cada aspecto): Culturales Sociales Deportivos 42 ¿Está de acuerdo con el reconocimiento a los mejores trabajadores? |
| | | Historia | Conocimiento de la historia, ritos, costumbres, símbolos, acontecimientos y código de ética | Entre las opciones, ¿cuáles son los aspecto se le da mayor importante en la PUCESA? ¿Por qué? Procesos Procedimientos. Resultado ¿Señale cuáles son los ritos, costumbres y símbolos que sean típicos de la PUCESA? Historia de la Pucesa Primera escuela en fundarse Nombre del primer Rector de la Institución ¿Cuáles son los acontecimientos más importantes ocurridos dentro de la PUCESA? |

| | | | | |
|--|--|--------|---|--|
| | | | | ¿Conoce acerca del Código de Ética de la Pucesa y para qué sirve cada uno de sus artículos? |
| | | Normas | Prioridad al cumplimiento de las normativas Prioridad al cumplimiento de reglamentos Prioridad a los resultados laborales | 43.¿Considera que se da más prioridad a: Los trabajadores que cumplen con las normativas y reglamentos Los trabajadores que tienen resultados en su trabajo? |

Tabla 3.3 Operacionalización de la variable Desempeño Laboral

| Definición | Dimensiones | Subdimensiones | Indicadores | Preguntas |
|---|------------------------|-------------------------|--|---|
| El desempeño laboral, se define como el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, se basa en el conjunto de comportamientos y resultados obtenidos por los colaboradores en un periodo conforme a los conocimientos tanto a través de estudios formales como la experiencia, proactiva y las competencias. | Factores Actitudinales | Compromiso | Compromiso con los objetivos de la Pucesa. | 1. ¿Se siente comprometido con los objetivos que la Pucesa posee? |
| | | Adaptabilidad al cambio | Adaptación a cambios que beneficien a la institución. Modificación de conducta para el alcance de objetivos. | 2. ¿Se adapta fácilmente a cambios que pueden llevar beneficios a la institución? 3. ¿Puede modificar su conducta para alcanzar objetivos que conlleven una alta dificultad? |
| | | Empoderamiento | Valoración de las capacidades de los docentes Valoración de las capacidades de los directores Valoración de las capacidades del personal administrativo Aceptación de las opiniones de los compañeros | 4a.¿Valora la capacidad (señale su criterio en cada aspecto) Sus compañeros Directores Administrativos |

| | | | |
|---|-------------|--|---|
| Según Chiavenato (2000) y Alles (2010). | | <p>Apoyo de las opiniones de los compañeros</p> <p>Desagrado por las opiniones de los compañeros</p> <p>Aceptación de las opiniones de sus jefes inmediatos</p> <p>Apoyo de las opiniones de sus jefes inmediatos</p> <p>Desagrado por las opiniones de sus jefes inmediatos</p> | <p>5.¿Sobre las opiniones de sus compañeros (señale su criterio en cada aspecto)</p> <p>Las acepta</p> <p>Las apoya</p> <p>Le desagrada</p> <p>6. ¿Sobre las opiniones de su jefe inmediato (señale su criterio en cada aspecto)</p> <p>Las acepta</p> <p>Las apoya</p> <p>Le desagrada</p> |
| | Integridad | <p>Especificar comentarios evitando inconvenientes</p> <p>Aclaración de situaciones que perjudiquen al otro.</p> | <p>7. ¿Procura decir las cosas como son para evitar inconvenientes</p> <p>8.¿Aclara la situación cuando estas molesten a la otra persona?</p> |
| | Autocontrol | <p>Control de emociones en situaciones fuertes</p> <p>Factor estrés como motivo de cambio de estado de animo</p> | <p>9. ¿Es capaz de controlar sus emociones ante situaciones fuertes?</p> <p>10. ¿Considera al factor estrés como un motivo para cambiar su estado de ánimo?</p> |
| | Prudencia | <p>Actuar con discreción al referirse a un compañero</p> <p>Actuar con moderación ante problemáticas que afecten la estancia dentro de la institución</p> | <p>11.¿Actua con prudencia para referirse a algún compañero de trabajo?</p> <p>12.¿Actua con moderación cuando se encuentra en problemas que afecten su permanencia en la institución?</p> |

| | | | | |
|--|--|---------------------|---|--|
| | | Habilidad Analítica | Análisis e identificación de problemas que afecten en el desempeño | 13. ¿Analiza problemas que puedan afectar a su desempeño laboral? |
| | | Calidad de trabajo | Interés en el trabajo Monotonía y aburrimiento de tareas realizadas dentro de la institución Tiempo estimado en la toma de tareas Interés en el aprendizaje de teorías y enfoques nuevos que contribuyen en la vida profesional | 14. ¿Considera interesante su trabajo como director? 15. ¿Realiza tareas que son monótonas y aburridas? 16. ¿Toma demasiado tiempo para la realización de sus tareas? 17. ¿Demuestra el interés para aprender teorías, enfoques nuevos que contribuyan a su profesionalidad? |
| | | Creatividad | Utilización de la creatividad para la realización de material de trabajo Solución de problemáticas por medio de la creatividad Favorecimiento de la creatividad en el desempeño laboral Desarrollo del potencial creativo del personal | 18. ¿Utiliza la creatividad para la realización de material de trabajo? 19. ¿La creatividad le ha ayudado a solucionar problemas dentro de la Institución? 20. ¿La creatividad le favorece para tener éxito en su desempeño laboral? 21. ¿Se permite el desarrollo del potencial creativo del personal? |
| | | Valores | Predominancia de los valores según el manual de la Pucesa. | Justicia, integridad, Responsabilidad social, equidad, innovación, igualdad de |

| | | | | |
|----------------------|-------------------------------|--|--|--|
| | | | | oportunidades, diversidad, orientación al servicio, mejoramiento continuo, trabajo en equipo, puntualidad y disciplina |
| Factores Operativos. | Trabajo en equipo | Fortalecimiento del espíritu en equipo Trabajo en equipo con los compañeros de cada unidad académica o departamento | 22. ¿El líder fortalece al espíritu de equipo? 23. ¿Trabaja en equipo con sus compañeros de trabajo? | |
| | Conocimiento en el trabajo | Solicitar las opiniones para un trabajo en conjunto Generaliza lo aprendido | 24. ¿Solicita las opiniones de los demás para realizar algún trabajo? 25. ¿Al finalizar la tarea, los equipos de trabajo divulgan lo aprendido? | |
| | Orientación a los resultados. | Compartir conocimientos a los demás compañeros por medio de una base de datos y diversos eventos de aprendizaje Conocimiento de las tareas propias de su unidad académica o departamento Respuesta rápida en las necesidades de mejora de la institución | 26. ¿Comparte los conocimientos generados con sus compañeros por medio de un banco de datos y diversos eventos de aprendizaje? 27. ¿Considera que posee los conocimientos necesarios para realizar las tareas propias de su unidad académica o departamento? 28. ¿Se considera que responde con rapidez a las necesidades de mejora de la institución? | |

Elaborado por: Basantes (2019).

Fuente: Schein(1988); Alabart Pino (2003); **Chiavenato (2000) y Alles (2010).**

3.2 Caracterización del proceso metodológico

El procedimiento metodológico, utilizado para la investigación cuenta con seis pasos, cada paso tiene actividades; método y muestra, los cuales son:

Tabla 3.4 Caracterización del procedimiento metodológico empleado

| Pasos | Actividades | Método | Muestra /Participantes |
|---|---|--|-----------------------------|
| 1. Fundamentación de los referentes teóricos y metodológicos | Recolección de información. Conceptualización de las variables teóricamente y metodológicamente. | Histórico – Lógico Enfoque sistémico. Análisis-Síntesis | Investigador |
| 2. Operacionalización de las variables | Operacionalización de las variables: Cultura Organizacional y Desempeño Laboral. | Análisis-Síntesis | Investigador |
| Diagnóstico de la Cultura Organizacional y Desempeño Laboral dentro de la PUCESA, a los clientes: directores de escuela, docentes y administrativos | | | |
| 3.1 Elaboración de cuestionario acerca de Cultura Organizacional y Desempeño Laboral. | Instrumentos de diagnóstico sobre las variables de Cultura Organizacional y Desempeño Laboral. | Análisis-Síntesis Inducción, Deducción | Investigador |
| 3.2 Análisis de la Fiabilidad y validez del diagnóstico observado. | Analizar la validez y fiabilidad de los instrumentos | SPSS versión 2.0 Correlación de los ítems. Alpha de Cronbach | Investigador |
| 3.3 Análisis de los resultados de la Cultura organizacional | Aplicación del instrumento de Cultura Organizacional análisis de los resultado | SPSS versión 2.0 Inducción, Deducción. Análisis-Síntesis | Encuestados Investigador |
| 3.4 Análisis de los resultados de Desempeño Laboral | Aplicación del instrumento de Desempeño Laboral, análisis de los resultado | SPSS versión 2.0 Inducción, Deducción Análisis-Síntesis | Encuestados Investigador |

| | | | |
|--|--|---|-------------------------------|
| 4. Correlación de variables | Relación entre las variables cultura organizacional y desempeño laboral | SPSS versión 2.0 Correlación | Investigador |
| 5. Diseño de la estrategia de intervención | Elaboración de la estrategia de intervención que contribuya al desarrollo de las variables | Análisis-Síntesis Inducción, Deducción Enfoque sistemático | Investigador |
| 6. Validación de la estrategia | Certificación del plan por expertos | Análisis-Síntesis Inducción, Deducción | Especialista. Investigador |

Elaborado por: Basantes (2019).

3.3 Caracterización de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato

La PUCE (2017), conjunto a sus sedes, plantea su planificación estratégica compuesta por: principios formativos, pedagogía Ignacia, valores institucionales, misión, visión y desarrollo integral de la persona, por medio de principios formativos, humanismo cristiano, pedagogía ignaciana, integración del saber, centralidad en la persona del estudiante y los valores institucionales, como se expone a continuación:

- **Principios formativos**

Los principios formativos, tienen como finalidad, acrecentar a la humanidad, mediante, la ciencia, la tecnología, la formación espiritual e intelectual de hombre, mujeres para que ejerzan y desarrollen afectos, conocimientos, capacidades, habilidades, destrezas que les preparen además de su realización personal, sobre esta base, sepan responsables actuando de manera efectiva organizada a favor de la vida humana, la identidad de los pueblos, el desarrollo sostenible de las sociedades y el respeto a los derechos de la naturaleza.

Para lograr el propósito de su acción educativa, la práctica académica de la PUCE se sustenta en un conjunto de principios y valores.

Entre los principios formativos se destacan:

- **Humanismo cristiano**

Que determina la intención de todas sus actividades académicas, esto es, perfeccionar la formación espiritual e intelectual de hombres y mujeres para que comuniquen, obras y testimonios con ciencia, pensamiento y práctica en sentido de vida que trasciende la mera existencia.

- **La Pedagogía Ignaciana**

Establece las directrices generales para configurar procesos de aprendizaje-enseñanza, donde cada estudiante aprenda a producir por sí mismo y consigo mismo conocimientos con sentidos pensados; sepan elegir y ordenar intenciones, acciones, operaciones mentales hacia fines que promuevan la vida, y adquiera capacidades para comunicarse, organizar e interactuar en la producción de nuevas realidades.

- **La integración del saber**

Que hace de la práctica colectiva y del diálogo interdisciplinario el medio idóneo para desarrollar pensamiento, ciencia, tecnología, que responda al carácter multidimensional de las necesidades y problemas que afectan a poblaciones, sociedades, y por lo mismo, actúan como directiva para la organización del pensamiento del conocimiento en los diseños curriculares, promoviendo la formación de profesionales especializados en sus respectivos campos, pero con suficientes conocimientos y experiencias prácticas con colegas especializados en otros campos, para ser capaces de reconocer la importancia de una idea y sus implicaciones prácticas.

- **Centralidad en la persona del estudiante**

Que direcciona la planificación curricular de modo que en los procesos de aprendizaje-enseñanza se considere la formación de cada estudiante como un medio para que puedan reconocerse como ser humano responsable, capaz de transformar sus condiciones de vida conforme a sus propias elecciones, saber ser miembro de colectividades mayores que requieren de su pensamiento, acción y participación para alcanzar propósitos sociales, sentirse heredero de una historia y una cultura que no está para erigirse a perpetuidad, sino para servir de experiencia que amplíe las posibilidades de realización para todos los seres humanos.

- **Valores Institucionales**

Los siguientes valores institucionales, son determinados por la PUCE, los cuales permiten que el trabajador se inmiscuya en la misma, las cuales se señala a continuación:

- **La responsabilidad del ser humano ante Dios**

Este valor implica el respeto a la dignidad y derechos de la persona humana a sus valores trascendentales; el diálogo de las diversas disciplinas con la fe, la reflexión sobre los grandes desafíos morales, religiosos y la praxis cristiana de sus miembros. Son valores cristianos, entendiéndolos como la fuente primordial y última de su misión.

- **La excelencia académica:**

Garantía de una educación integral de calidad.

- **El respeto:**

Consiste en el ambiente que asegure un ejercicio libre, cordial, transparente y pluralista de la docencia, la investigación, la gestión y la vinculación con la colectividad.

- **La confianza mutua:**

Se ejerce entre los miembros de la comunidad universitaria que favorezca el intercambio libre de conocimientos, quehaceres, sensibilidades y valores que contribuyan al desarrollo integral de todos sus miembros.

- **La equidad y la justicia:**

Impregnan la convivencia institucional y se reflejan en la aplicación de procesos e interacciones equitativas, ordenadas, oportunas, eficaces y eficientes.

- **La responsabilidad compartida:**

Involucra a todos sus miembros personales y colectivamente en el logro de los fines institucionales de acuerdo con su misión, visión, planes estratégicos y operativos.

- **El reconocimiento del otro:**

Se refiere a la identidad, dignidad, libertad, preferencias, privacidad y derechos de las personas.

- **La valoración académica:**

Significa el reconocimiento, cuidado y difusión de los resultados de las investigaciones académicas, científicas y técnicas que se generen de modo creativo en la institución.

- **La transparencia:**

Implica el rechazo absoluto de prácticas académicas inaceptables como: parafraseo, connivencia, citación, imprecisa, omisión, suplantación, plagio, asistencia humana o técnica prohibida, piratería, desconocimiento de derechos de autor, fraude, sabotaje, sustracción, alteración, etc.

- **El respeto a la vida:**

Incluye el cuidado y preservación del medio ambiente.

MISIÓN

La PUCESA, es una comunidad académica y de servicio que forma parte del Sistema Nacional de la PUCE, se inspira en los principios cristianos, propicia el diálogo de las diversas disciplinas del saber con la fe, promueve la generación y desarrollo del conocimiento científico y tecnológico, contribuye a la formación humanista, profesional, cultural y al bienestar de sus integrantes, para satisfacer las necesidades de la colectividad.

VISIÓN

La PUCESA se consolidará como la institución de educación superior que mantiene su liderazgo con una visión integradora en la formación humanista, profesional y cultural, basada en la búsqueda de la verdad científica y tecnológica y el fortalecimiento de su identidad cristiana, para contribuir al desarrollo social y al buen vivir.

CAPITULO IV

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo se muestra los resultados obtenidos. Se analizan los resultados en el orden declarado en el procedimiento metodológico descrito en el capítulo tercero; primero se analiza el resultado por variables (cultura organizacional y desempeño laboral), después por estratos, es decir se analiza según: los docentes, personal administrativo y directores de escuela. Las respuestas del cuestionario empleado se refieren a: (mediana 1) siempre, (mediana 2) casi siempre, (mediana 3) algunas veces, (mediana 4) muy pocas veces y (mediana 5) nunca, en las preguntas correspondiendo a las subdimensiones estudiadas.

A continuación, se exponen los resultados del análisis de la variable cultura organizacional, por medio del cuestionario aplicado a todo el personal que labora dentro en la PUCESA; las subdimensiones historia contiene preguntas abiertas, la cual abarca: conocimiento de la historia, ritos, costumbres, símbolos, acontecimientos y código de ética.

4.1 Análisis de los resultados de la cultura organizacional del personal administrativo

El 90% del personal administrativo encuestado, responde que siempre (mediana 1) y el 10% casi siempre (escala 2), tienen conocimiento de la misión y del plan estratégico de la institución, y el 100% siempre (mediana 1) participa en la elaboración de la planificación estratégica, dentro de la subdimensión estrategia. Sin embargo, el 50% del personal algunas veces (mediana 3) conocen la visión, mientras que el 50% de los encuestados responden que algunas veces (mediana 3) y muy pocas veces (escala 4) se empoderan de la visión institucional. Esto quiere decir que se debe tomar énfasis en el conocimiento de la visión y empoderamiento del mismo

El 40% del personal administrativo encuestado, responde que casi siempre (mediana 2) y el 30% siempre (escala 1), el control se base en los resultados; mientras que el 30% responden que casi siempre (mediana 2) y el 30% siempre (escala 1), el control se basa

a las actividades; por otro lado el 40% casi siempre (mediana 2) y 20% siempre (escala 1) el control dentro de la institución se basa a los procesos y por último el 50% casi (mediana 2) y el 10% (escala 1) la institución es flexible según las necesidades institucionales, según la subdimensión estructura. Por lo cual la estructura dentro de la institución se basa en los resultados, seguido de las actividades y por último los procesos, teniendo una institución flexible.

El 60% del personal administrativo encuestado, en la subdimensión tecnología, los encuestados manifiesta que siempre (mediana 1) la institución cuenta con la tecnología necesaria para las siguientes actividades : trabajos del personal, proyectos de investigación e impartición de clases; por otro lado el 40% responde que siempre (mediana 1) y 20% (escala 2) los encuestados cuentan con la tecnología para la preparación de clases; mientras que el 50% siempre (mediana 1) y el 10% (escala 2) la institución cuenta con la tecnología para la realización de proyectos de vinculación y búsqueda bibliográfica y por último el 30% responden que siempre (mediana 1) y el otro 30% casi siempre (escala 2), les parece adecuado el tiempo en la utilización de las plataformas virtuales. Esto quiere decir que la institución si cuenta con la tecnología para la realización de las tareas institucionales.

El 50% del personal administrativo encuestado algunas veces (mediana 3) y el 10% muy pocas veces (escala 4), en la subdimensión de comunicación, el flujo de comunicación se direccional de forma horizontal; el otro indicador según los encuestados responden que el 40% de los encuestados algunas veces (mediana 3) y el 10% muy pocas veces (escala 4) la comunicación se direcciona de forma diagonal; mientras que el 60% de los encuestados muy pocas veces (mediana 4) la comunicación se direcciona de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, y entre los docentes y directivos la comunicación es abierta; por otro lado el 70% mencionan que algunas veces (mediana 3) la comunicación es abierta entre docentes y el personal administrativo y por último el 40% señalan que algunas veces (mediana 3) y 20% muy pocas veces (escala 4) la comunicación es abierta entre los docentes. Es decir que no existe un buen canal de comunicación entre los trabajadores de la institución, por lo cual se debe proponer una mejora para una mejor comunicación.

El 60% del personal administrativo encuestado, mencionan que algunas veces (mediana 3), dentro de la subdimensión de procesos, la organización de los procesos se encuentran organizados dentro del área de trabajo y el 80% de los encuestados responden que algunas veces (mediana 3) y el 10% muy pocas veces (escala 4), los procesos están definidos dentro del área laboral. Es decir que dentro del área administrativa no existe organización de procesos y definición, por lo cual se debe trabajar con estrategias para mejoras del área.

El 100% del personal administrativo encuestado, según la subdimensión objetivos responde que siempre (mediana 1), el personal conoce de los objetivos institucionales; mientras que el 70% mencionan que siempre (mediana 1), tienen conocimiento de los objetivos de cada unidad académica; por otro lado el 60% siempre (mediana 1) y el 10% (escala 2), manifiestan que la PUCESA tiene objetivos claros; sin embargo el 40% siempre (mediana 1) y el 20% casi siempre (escala 2) los objetivos de la PUCESA son alcanzables; en cambio el 60% de los encuestados responden que siempre (mediana 1) y 10% es (escala 2) son participes en la elaboración de los objetivos de la institución y en las áreas de trabajo de cada uno del personal; sin embargo el 50% de los encuestados responden que siempre (mediana 1), los objetivos de cada unidad académica son claros y por último el 50% responden que siempre (mediana 1) y el 10% casi siempre (escala 2) reconocen que los objetivos de cada unidad académica son alcanzables, resultados según la subdimensión de objetivos. Esto quiere decir que el personal administrativo conoce, participa en la elaboración de los objetivos de cada área y de la organización, además de tener claros su funcionamiento y hasta donde pueden ser alcanzables.

El 40% del personal administrativo encuestado, responde a la subdimensión de políticas que siempre (mediana 1) y el 10% casi siempre (escala 2) los encuestados tienen autoridad para tomar las decisiones realizadas en las áreas de trabajo de los docentes, directores y el personal administrativo. Esto se refiere a que se debe analizar la posibilidad de la toma de decisiones a nivel jerárquico y por puestos de trabajo.

El 60% del personal administrativo encuestado señalan que siempre (mediana 1), según la subdimensión procedimientos, se encuentran establecidos según los objetivos; mientras que el 40% siempre (mediana 1) y casi siempre (escala 2) los procedimientos son establecidos por la cantidad de trabajo. Esto quiere decir que los procedimientos

contribuyen a la institución por medio de objetivo y de la cantidad de trabajo lo que contribuye en la calidad de servicio y desempeño laboral.

El 40% del personal administrativo en la subdimensión de liderazgo, los encuestados responden que muy pocas veces (mediana 4) y algunas veces (escala 3) existe un líder dentro de cada departamento o unidad académica, además de la escucha activa del líder ante problemáticas y por último el 60% algunas veces (mediana 3) el líder motiva al alcance de los objetivos. Es decir que se debe motivar al personal a que sean líderes para el fortalecimiento y trabajo del área administrativa.

El 40% del personal administrativo en la subdimensión innovación, los encuestados señalan que siempre (mediana 1) y el 20% casi siempre (escala 2) en la subdimensión de innovación la institución motiva el desarrollo de las competencias profesionales y por último el 40% casi siempre (mediana 1) y el 30% siempre (escala 1), la Pucesa apoya a la innovación en el área de trabajo. Es decir que la institución si desarrolla la innovación dentro del personal administrativo.

El 60% del personal administrativo en la subdimensión profesionaliza, los encuestados responden a siempre (mediana 1) existe profesionalismo en las actividades de proyectos de investigación y búsqueda bibliográfica; por otro lado el 30% señalan que siempre (mediana 1) y el 30% casi siempre (escala 2) consta profesionalidad en la preparación de clases y proyectos de vinculación y por último el 50% siempre (mediana 1) y el 10% casi siempre (escala 2) hay profesionalidad en la impartición de clases, según la subdimensión de profesionalismo. Por lo cual el personal administrativo no actúa con profesionalidad en tareas propias de la academia, lo que se debe llegar a ver actividades para que se pueda mejorar la misma.

El 60% del personal administrativo responden que siempre (mediana 1) los encuestados toman iniciativa y emprenden en la solución de problemáticas institucionales y actividades laborales, resultados según la subdimensión de iniciativa. Es decir que el personal administrativo no tiene la iniciativa suficiente ni apoyo para superarse profesionalmente dentro de su área de trabajo.

El 30% del personal administrativo encuestado, según la subdimensión denominada superación; siempre (mediana 1) y el 30% caso siempre (escala 2) existe la posibilidad de superación para la vida profesional en la institución; mientras que el 40% casi siempre (mediana 2) y el 30% siempre (escala 1) la Pucesa ofrece incentivos por superación académica; por otro lado el 40% siempre (mediana 1) y el 10% casi siempre (escala 2) existe incentivos por lograr buenos resultados en el trabajo y por último el 40% casi siempre (mediana 2) y el 30% siempre (escala 1) existe incentivos por producción científica.

El 50% del personal administrativo, según la subdimensión proactividad los encuestado, señalan que siempre (mediana 1) la institución contribuye al alcance de metas profesionales; el 30% siempre (mediana 1) y el 20% casi siempre (escala 2) reconocen al conocimiento creado; por otra parte el 40% siempre (mediana 1) y el 30% casi siempre (escala 2), se reconoce y recompensa el conocimiento compartido por personas y equipos. es decir que la institución debe reconocer el conocimiento creado por cada uno de los departamentos.

El 40% del personal administrativo responden que siempre (mediana 1) y el 20% casi siempre (escala 2) se responsabilizan en el trabajo, en los retos profesionales y en los actos que son perjudiciales, esto según la subdimensión de responsabilidad. Los encuestados si se responsabilizan en las tareas y los comentarios que emiten, los cuales pueden ser perjudiciales para la estancia de su vida laboral dentro de la institución.

El 40% del personal administrativo encuestado responden que siempre (mediana 1) y el 20% casi siempre (escala 2) la Pucesa organiza actividades culturales; por otro lado el 40% algunas veces (mediana 3) y el 10% nunca (escala 5) la institución organiza actividades sociales; mientras que el 30% algunas veces (mediana 3) y el 30% muy pocas veces (escala 4) hay organización en actividades deportivas; mientras que el 50% algunas veces (mediana 3) y el 10% muy pocas veces (escala 4) participan en las actividades culturales; sin embargo el 40% de los encuestados nunca (mediana 5) y el 30% muy pocas veces (mediana 4) participan en actividades sociales; el 60% de los encuestados responden que nunca (mediana 5) y el 10% algunas veces (escala 3) el personal participa en actividades deportivas y por último el 60% siempre (mediana 1) la institución reconoce a los mejores trabajadores. Se debe realizar actividades deportivas, culturales y sociales

haciéndoles partícipes a todo el personal para que exista nuevas creencias y costumbre en la institución.

El 40% del personal administrativo encuestado algunas veces (mediana 3) y el 20% muy pocas veces (escala 4) los encuestados dentro de la subdimensión de normas se priorizan al cumplimiento de la normativa; mientras que el 80% señalan que algunas veces (mediana 3) y el 20% muy pocas veces (escala 4) se da prioridad al cumplimiento de reglamentos y por último el 70% algunas veces (mediana 3) y el 30% muy pocas veces (escala 4) se prioriza a los resultados laborales. El personal administrativo no da mucha prioridad al cumplimiento de normas, reglamentos y resultados laborales, lo que se debe concientizar y promover el cumplimiento de los mismos.

En las preguntas abiertas según el personal administrativo se obtiene lo siguiente: 7 encuestados (70%) no contestan a la opción; 2 personas (20%) responden que los procesos son por existencia legal y para crear planeamiento en procesos.

En cuanto a procedimiento los 9 encuestados (90%) no responden a la opción.

Mientras que en la opción de resultados: 6 personas (60%) responden que los resultados son porque buscan cumplir con los reglamentos, además de evidenciar el trabajo, se centran en los resultados de desempeño laboral por medio de la evaluación en función del cumplimiento de resultados en todas las áreas designadas, por aprendizaje personal y por valoración al resultado, 4 encuestados (40%) no contestan a la opción.

Se analiza las preguntas abierta, según el personal administrativo, en la pregunta de los aspectos de mayor importancia, entre las opciones de procesos, procedimientos y resultados: en la opción de procesos 7 personas (70%) no contestan; el 20% 2 encuestados señalan que los procesos se producen por la existencia legal y crean planeamiento en procesos; mientras que en la opción de procedimientos 9 encuestados (90%) no responden ; sin embargo 5 encuestados (50%) señalan que los resultados son importantes porque buscan cumplir con los reglamentos gubernamentales evidenciando el trabajo, también se centra en el desempeño laboral mediante la evaluación por función de cumplimiento de resultados y 4 personas (40%) no responden a la opción.

En la pregunta de historia de la Pucesa, 2 encuestados, que representa el (20%) la historia se basa por la filosofía humana; el (40%) señalan que fue hace 30 años, mientras que el (10%) se basan según la pedagogía Ignaciana y el (20%) no responden a la misma.

Dentro de la primera escuela en fundarse se tiene que (30%) la primera escuela en fundarse fue administración, mientras que el (30%) señalan a idiomas; el (20%) es lenguas y lingüística y el (10%) no contestan.

El nombre del primero rector de la institución educativa, 5 personas (50%) del personal administrativo mencionan que fue el Dr. Jordán y 4 encuestados (40%) no responden.

En los acontecimientos más importantes dentro de la Pucesa 5 encuestados (50%) no responden; 4 personas (40%) señalan que fue la creación de diferentes escuelas, el coliseo, además de los resultados de los proyectos Ignacianos y fue hace 25 años.

Por ultimo en el conocimiento del código de ética 4 personas (40%) responden que sí y 5 (50%) no contestan.

Es decir, para el personal administrativo los resultados son más importantes, seguido de los procesos y no de los procedimientos; solo un poco de la mitad conocen los ritos costumbres y símbolos típicos mas no en su totalidad, no conocen la primera escuela en fundarse como el nombre del primer rector; la mitad conoce los acontecimientos importantes y no conocen el código de ética.

Por lo cual, se debe dar a conocer más acerca de la historia, símbolos, ritos costumbres símbolos típicos y demás puesto que se necesita que el personal administrativo se empodere del mismo. (ver tabla 4.1)

Tabla 4.1 Indicadores y subdimensiones del personal administrativo

| Subdimensiones/Indicadores personal administrativo | Mayor percibido | Menos percibido |
|---|---|------------------------|
| Estrategias: | | |
| -Conocimiento del plan estratégico. | 90,00% (mediana 1) 10,00% (escala 2) | |
| -Conocimiento de la misión de la PUCESA | 90,00% (mediana 1) 10,00% (escala 2) | |
| -Conocimiento de la visión de la PUCESA | 10,0%(escala1) 30,0 %(escala2) | 50% (mediana3) |
| -Empoderamiento de la misión de la PUCESA | 80,0 % (mediana 1) | |

| | | |
|--|---|---|
| | 20,0 % (escala 2) | |
| -Empoderamiento de visión de la PUCESA | 20,0 % (escala 1) 20,0% (escala 2) | 30,0%(mediana3) 20,0% (escala 4) |
| -Participación en la elaboración estratégica | 100% (mediana 1) | |
| Estructura: | | |
| -Control en base a resultados dentro de la institución | 30,0 % (escala 1) 40,0 % (mediana 2) | 30,0 % (escala 3) |
| -Control en base a las actividades dentro de la institución | 30,0 % (escala 1) 30,0 % (mediana 2) | 40,0 % (escala 4) |
| -Control en base a los procesos dentro de la institución | 20,0 % (escala 1) 40,0 % (mediana 2) | 10,0 % (escala 3) 30,0 % (escala 4) |
| -Flexibilidad en las necesidades según la institución lo requiere. | 10,0 % (escala 1) 50,0 % (mediana 2) | 40,0 % (escala 4) |
| Tecnología: | | |
| -Contar con la tecnología necesaria para la realización del trabajo del personal | 60,0 % (mediana 1) | 10,0 % (escala 3) 30,0 % (escala 4) |
| -Contar con la tecnología necesaria para la realización de proyectos de investigación. | 60,0 % (mediana 1) | 10,0 % (escala 4) 30,0 % (escala 5) |
| -Contar con la tecnología necesaria para la preparación de clases | 40,0 % (mediana 1) 20,0 % (escala 2) | 10,0 % (escala 3) 30,0 % (escala 5) |
| -Contar con la tecnología necesaria para la impartición de clases | 60,0 % (mediana 1) | 10,0 % (escala 4) 30,0 % (escala 5) |
| -Contar con la tecnología necesaria para la realización de proyectos de vinculación | 50,0 % (mediana 1) 10,0 % (escala 2) | 10,0 % (escala 3) 30,0 % (escala 5) |
| -Contar con la tecnología necesaria para búsqueda bibliográfica | 50,0 % (mediana 1) 10,0 % (escala 2) | 10,0 % (escala 3) 30,0 % (escala 5) |
| -Tiempo en la utilización de las plataformas virtuales (EVAE y académicos) | 30,0 % (mediana 1) 30,0 % (escala 2) | 10,0 % (escala 4) 30,0 % (escala 5) |
| Comunicación: | | |
| -Direccionamiento del flujo de comunicación, de forma horizontal | 20,0 % (escala 1) 20,0 % (escala 2) | 50,0 % (mediana 3) 10,0 % (escala 4) |
| -Direccionamiento del flujo de comunicación, de forma diagonal | 30,0 % (escala 1) | 40,0 % (mediana 3) 30,0 % (escala 4) |
| -Direccionamiento del flujo de comunicación de arriba hacia abajo | 40,0% (escala 1) | 60,0% (mediana 4) |
| -Direccionamiento del flujo de comunicación de abajo hacia arriba | 40,0% (escala 1) | 60,0% (mediana 4) |

| | | |
|--|---|--|
| - Comunicación abierta entre los docentes y directivos | 40,0 % (escala 1) | 60,0 % (mediana 4) |
| -Comunicación abierta entre los docentes y administrativos | 20,0 % (escala 1) 10,0 % (escala 2) | 70,0 % (mediana 3) |
| -Comunicación abierta entre los docentes | 40,0 % (escala 1) | 40,0 % (mediana 3) 20,0 % (escala 4) |
| Procesos: | | |
| - Organización de los procesos en el área de trabajo | 40,0 % (escala 1) | 60,0 % (mediana 3) |
| -Definición de los procesos dentro del área de trabajo | 10,0 % (escala 1) | 80,0 % (mediana 3) 10,0 % (escala 4) |
| Objetivos | | |
| -Conocimiento de los objetivos institucionales | 100% (mediana 1) | |
| -Conocimiento de los objetivos de las unidades académicas. | 70,0% (mediana 1) | 30,0 % (escala 3) |
| -Objetivos claros de la PUCESA | 60,0% (mediana 1) 10,0% (escala 2) | 30,0% (escala 3) |
| -Objetivos alcanzables de la PUCESA | 40,0 % (mediana 1) 20,0 % (escala 2) | 40,0% (escala 3) |
| - Participación en la elaboración de los objetivo de la PUCESA. | 60,0 % (mediana 1) 10,0 % (escala 2) | 30,0% (escala 3) |
| -Participación en la elaboración de los objetivos de las áreas de trabajo dentro de la PUCESA. | 60,0 % (mediana 1) 10,0 % (escala 2) | 30,0% (escala 3) |
| -Objetivos claros dentro de la unidad académica | 50,0 % (mediana 1) | 40,0 % (escala 3) |
| -Objetivos alcanzables dentro de la unidad académica | 50,0 % (mediana 1) 10,0 % (escala 2) | 40,0 % (escala 3) |
| Políticas: | | |
| -Autoridad en las decisiones realizadas en las áreas de trabajo de los docentes | 40,0 % (mediana 1) 10,0 % (escala 2) | 20,0 % (mediana 3) 30,0 % (escala 4) |
| -Autoridad en las decisiones realizas en las áreas de trabajo de los directores | 40,0 % (mediana 1) 10,0 % (escala 2) | 20,0% (mediana 3) 30,0 % (escala 4) |
| -Autoridad en las decisiones realizadas en las áreas de trabajo de los administrativos | 40,0 % (mediana 4) 10,0 % (escala 5) | 10,0 % (mediana 3) 40,0 % (escala 4) |

| | | |
|--|---|---|
| Procedimiento: | | |
| -Establecimiento de procedimientos que contribuyen a la institución referente a objetivos | 60,0 % (mediana 1) | 30,0 % (escala 3) 10,0 % (escala 4) |
| -Establecimiento de procedimientos que contribuyen a la institución referente a cantidad de trabajo. | 40,0 % (mediana 1) 20,0 % (escala 2) | 40,0 % (mediana 4) |
| Liderazgo: | | |
| - Existencia del líder dentro de departamentos o unidades académicas | 10,0 % (escala 1) 30,0 % (escala 2) | 20,0 % (escala 3) 40,0 % (mediana 4) |
| -Motivación en el alcance de objetivos por medio del líder | 40,0 % (escala 1) | 60,0 % (mediana 3) |
| -Escucha activa del líder ante problemáticas | 40,0 % (escala 1) | 20,0 % (escala 3) 40,0 % (mediana 4) |
| Innovación: | | |
| -Desarrollo de competencias profesionales | 40,0 % (mediana 1) 20,0 % (escala 2) | 10,0 % (escala 3) 30,0 % (escala 5) |
| -Innovación en el área de trabajo | 30,0 % (escala 1) 40,0 % (mediana 2) | 20,0 % (escala 3) 10,0 % (escala 5) |
| Profesionalidad: | | |
| -Profesionalismo en las actividades de proyectos investigativos | 60,0 % (mediana 1) | 10,0 % (escala 4) 40,0 % (escala 5) |
| -Profesionalismo en las actividades de preparación de clases | 30,0 % (mediana 1) 30,0 % (escala 2) | 40,0 % (escala 3) 10,0 % (escala 5) |
| -Profesionalismo en las actividades de impartición de clases | 50,0 % (mediana 1) 10% (escala 2) | 20,0 % (escala 3) 10,0 % (escala 5) |
| -Profesionalismo en las actividades de los proyectos de vinculación | 30,0 % (mediana 1) 30,0 % (escala 2) | 30,0 % (escala 3) 10,0 % (escala 5) |
| -Profesionalismo en las actividades de búsqueda bibliográfica. | 60,0 % (mediana 1) | 40,0 % (escala 4) |
| Iniciativa: | | |
| -Iniciativa en la solución de problemáticas institucionales | 60,0 % (mediana 1) | 30,0 % (escala 3) 10,0 % (escala 5) |
| -Emprendimiento de las actividades laborales | 60,0 % (mediana 1) | 40,0 % (escala 4) |
| Superación: | | |
| -Posibilidad de superación para la vida profesional | 30,0 % (mediana 1) 30,0 % (escala 2) | 10,0 % (escala 3) 30,0 % (escala 4) |
| -Incentivos por superación académica | 30,0 % (escala 1) | 10,0 % (escala 3) |

| | | |
|---|---|--|
| | 40,0 % (mediana 2) | 20,0 % (escala 4) |
| -Incentivos por lograr buenos resultados en el trabajo | 40,0 % (mediana 1) 10,0 % (escala 2) | 30,0 % (escala 1) 20,0 % (escala 2) |
| -Incentivos por producción científica | 30,0 % (escala 1) 40,0 % (mediana 2) | 30,0 % (escala 3) |
| Proactividad: | | |
| - Contribuye la institución al alcance de metas profesionales. | 50,0 % (mediana 1) | 10,0 % (escala 3) 40,0 % (escala 4) |
| -Reconocimiento del conocimiento creado | 30,0 % (mediana 1) 20,0 % (escala 2) | 40,0 % (escala 3) 10,0 % (escala 5) |
| -Reconocimiento y recompensa del conocimiento compartido por personas y equipos | 40,0 % (mediana 1) 30,0 % (escala 2) | 30,0 % (escala 4) |
| Responsabilidad: | | |
| -Responsabilidad en el trabajo | 40,0 % (mediana 1) 20,0 % (escala 2) | 30,0 % (escala 3) 10,0 % (escala 4) |
| -Responsabilidad en los retos profesionales | 40,0 % (mediana 1) 20,0 % (escala 2) | 30,0 % (escala 3) 10,0 % (escala 4) 10,0% (escala 5) |
| -Responsabilidad en los actos que sean perjudiciales | 40,0 % (mediana 1) 20,0 % (escala 2) | 40,0 % (escala 3) |
| Creencias y Costumbres: | | |
| -Organización de actividades culturales | 40,0 % (mediana 1) 20,0 % (escala 2) | 10,0 % (escala 3) 30,0 % (escala 4) |
| - Organización de actividades sociales | 30,0 % (mediana 1) 20,0 % (escala 2) | 40,0 % (mediana 3) 10,0 % (escala 5) |
| -Organización de actividades deportivas | 40,0 % (escala 1) | 30,0 % (mediana 3) 30,0 % (escala 4) |
| -Participación en las actividades culturales | 20,0 % (mediana 1) 20,0 % (escala 2) | 50,0 % (mediana 3) 10,0 % (escala 4) |
| -Participación en las actividades sociales | 10,0 % (mediana 1) 20,0 % (escala 2) | 30,0 % (escala 4) 40,0 % (mediana 5) |
| -Participación en las actividades deportivas | 10,0 % (escala 1) 20,0 % (mediana 2) | 10,0 % (escala 3) 60,0 % (mediana 5) |
| - Reconocimiento a los mejores trabajadores. | 60,0 % (mediana 1) | 30,0% (escala 3) 10,0% (escala 4) |
| Normas | | |
| -Prioridad al cumplimiento de las normativas | 10,0% (escala 1) 30,0% (escala 2) | 40,0% (mediana 3) 20,0% (escala 4) |

| | | | |
|--|---|---------------------------------------|-----|
| -Prioridad al cumplimiento de reglamentos | | 80,0% (mediana 3) 20,0% (escala 4) | |
| -Prioridad a los resultados laborales | | 70,0% (mediana 3) 30,0% (escala 4) | |
| Entre las opciones. ¿Cuáles son los aspectos que se le da mayor importancia en la PUCESA? ¿Por qué? | | | |
| Procesos | No contesta | 7 | 70 |
| | Existencia legal | 1 | 10 |
| | Solo crean planeamiento en procesos | 1 | 10 |
| Procedimientos | No contesta | 9 | 90 |
| Resultados | Porque se busca cumplir con los reglamentos gubernamentales establecidos, se evidencia el trabajo solo los resultados, se centran en los resultados del desempeño laboral, mediante la evalúa el trabajo de las personas en función del cumplimiento de resultados en todas las áreas designadas de aprendizaje del personal. | 5 | 50 |
| | No contesta | 4 | 40 |
| Señale cuales son los ritos, costumbres y símbolos típicos de la PUCESA? | Misas a inicios del año, reconocimiento interno | 4 | 40 |
| | Prácticas religiosas católicas | 1 | 10 |
| | Misas, convivencias, símbolo de la paz | 1 | 10 |
| | No contesta | 3 | 30 |
| Historia de la Pucesa | Filosofía humanista | 2 | 20 |
| | 30 años | 4 | 40 |
| | Basada en la pedagoga Ignaciana | 1 | 10 |
| | No contesta | 2 | 20 |
| Primera escuela en fundarse | Administración | 3 | 30 |
| | No sabe | 1 | 10 |
| | Idioma | 3 | 30 |
| | Lenguas y Lingüística | 2 | 20 |
| Nombre del primer rector de la Institución | No contesta | 4 | 40 |
| | Dr. Jordán | 5 | 50 |
| ¿Cuáles son los acontecimientos más importantes dentro de la PUCESA? | Creación de las diferentes escuelas, construcción del coliseo | 1 | 10 |
| | Cuando fue creada | 1 | 10 |
| | Resultados de los proyectos Ignacianos | 1 | 10 |
| | Los 25 años | 1 | 10 |
| | No contesta | 5 | 0,5 |
| ¿Conoce acerca del Código de ética de la Pucesa y para qué sirve cada uno de sus artículos? | Si | 4 | 0,4 |
| | No contesta | 5 | 0,5 |

Elaborado por: Estefanía (2019)

4.2 Análisis de los resultados de la cultura organizacional de los directores de cada escuela.

El 100% de los directores encuestados, señalan que siempre (mediana 1) conocen y participan en la elaboración del plan estratégico, además del conocimiento y empoderamiento de la misión, sin embargo el 71,4% de los encuestados manifiestan que siempre (mediana 1) y 14,3% casi siempre (escala 2) conocen la visión de la institución mientras que el 42,9% siempre (mediana 1) y 14,3% (escala 2) se empodera de la misma, esto es según el indicador de estrategia. Es decir que los directores de cada escuela si conocen las estrategias de la organización.

El 42,9% de los directores encuestados responden que casi siempre (median 2) y el 28,6% siempre (escala 1), en la subdimension de estructura, el control dentro de la institución se basa a los resultados; por otro lado el 57,1% responden a siempre (mediana 1) y el 28,6% casi siempre (escala 2) el control es en basa a las actividad y los procesos y por último el 42,9% manifiestan que siempre (mediana 1) y el 42,9% casi siempre (escala 2) , existe flexibilidad en las necesidades según la institución lo requiera. Es así que los directores de cada escuela poseen una buena estructura dando prioridad a los procesos, después a las actividades y por ultimo a los resultados y teniendo una buena flexibilidad institucional.

El 42,9% de los directores encuestados manifiestan que siempre (mediana 1) y el 42,9% casi siempre (escala 2) dentro de la subdimension tecnología los encuestados cuentan con la tecnología necesaria para la realización del trabajo del personal e impartición de clases; mientras que el 42,9% siempre (mediana 1) y el 28,6% casi siempre (escala 2) cuentan con la tecnología necesaria para la realización de proyectos de investigación y proyectos de vinculación ; por otro lado el 57,1% señalan que siempre (mediana 1) y el 28,6% casi siempre (escala 2) los directores cuentan con la tecnología necesaria para la preparación de clases; mientras que el 57,1% siempre (mediana 1) cuentan con la tecnología para la búsqueda bibliográfica y por último el 42,9% siempre (mediana 1) y 14,3% casi siempre (escala 2) los encuestados les parece adecuado el tiempo en la utilización de plataformas virtuales. Es decir que los directores de escuela cuentan con la tecnología para la realización de las actividades requeridas dentro de la institución.

El 28,6% de los directores encuestados muy pocas veces (mediana 4) y nunca (escala 5) la comunicación se direcciona de forma horizontal; mientras que el 28,6% nunca (mediana 5), el 14,3% algunas veces (escala 3) y muy pocas veces (escala 4) el flujo de comunicación gira de forma horizontal; por otro lado el 57,1% de los encuestados responden a siempre (mediana 1) y el 14,3% casi siempre (escala 2) el flujo de comunicación se direcciona de arriba hacia abajo; por otro lado el 28,6% muy pocas veces (mediana 4), el 28,6% nunca (escala 5) y el 14,3% algunas veces (escala 3) la comunicación dentro de los directivos se direcciona de abajo hacia arriba; mientras que el 71,4% siempre (mediana 1) y el 28,6% casi siempre (escala 2) la comunicación es abierta entre los docentes; mientras que el 85,7% siempre (mediana 1) y 14,3% casi siempre (escala 2) la comunicación es abierta entre docentes y administrativos y por último el 57,1% siempre (mediana 1) y el 42,9% casi siempre (escala 2) la comunicación es abierta entre docentes. Aquí se denota que no existe una buena comunicación entre todo el personal, lo que se debe crear alternativas para una comunicación eficiente.

El 57,1% de los directores encuestados responden a siempre (mediana 1) y 42,9% casi siempre (escala 2) según la subdimensión de procesos, estos son organizados en cada área de trabajo; mientras que el 57%, siempre (mediana 1) y el 28,6% casi siempre (escala 2) los procesos dentro de la institución están definidos. Los directores poseen una organización y definición de procesos dentro del área de trabajo.

El 71,4% de los directores encuestados según la subdimensión objetivos responden que siempre (mediana 1) y 28,6% casi siempre (escala 2) conocen los objetivos institucionales; por otro lado el 57,1% siempre (mediana 1) y 42,9% casi siempre (escala 2) conocen los objetivos de las unidades académicas, además que los objetivos son alcanzables según la Pucesa y las unidades académicas; sin embargo el 57,1% siempre (mediana 1) y el 14,3% casi siempre (escala 2) los encuestados participan en la elaboración de los objetivos de la Pucesa; mientras que el 42,9% de los encuestados casi siempre (mediana 1) y el 28,5% siempre (escala 1) participan en la elaboración de los objetivos de cada área de trabajo y por último el 57,1% señalan que siempre (mediana 1) y 24,3% casi siempre (escala 2) los objetivos son claros dentro de cada unidad académica. También se conoce que los directores poseen el conocimiento de los objetivos, les parece alcanzables tanto de cada unidad académica como de la institución

El 85,7% de los directores encuestados, según la subdimensión políticas, contestan que siempre (mediana 1) y 14,3% casi siempre (escala 2), tienen autoridad en las decisiones realizadas en las áreas de trabajo de los docentes; el 42,9% siempre (mediana 1) y 42,9% casi siempre (escala 2) toman autoridad en las decisiones realizadas en las áreas de trabajo de los directivos y por último el 71,4% siempre (mediana 1) los encuestados tienen autoridad en las decisiones relacionadas en las áreas de trabajo del personal administrativo, esto según la subdimensión de políticas.

El 28,6% de los directores encuestados, señalan que siempre (mediana 1) según la subdimensión de procedimientos, estos se encuentran establecidos y contribuyen a la institución en referencia a los objetivos, mientras que el 42,9% siempre (mediana 1) y el 14,3% casi siempre (escala 2) los procedimientos están establecidos según la cantidad de trabajo.

El 71,4% de los directores encuestados, según la subdimensión de liderazgo, responden que siempre (mediana 1) y 28,6% casi siempre (escala 2) existe un líder dentro de cada departamento o unidad académica, además de que el líder motiva al alcance de objetivos; mientras que el 100% señalan que siempre (mediana 1) el líder escucha activamente las problemáticas existentes. Es decir que los directores tienen capacidad de ser líderes y poseen un líder quien les motiva y les escucha.

El 100% de los directores encuestados, señalan que siempre (mediana 1) la innovación se desarrolla según las competencias profesionales además de existir innovación en el área de trabajo. Es así que los directores en la institución les apoyan a el desarrollo de competencias además de la innovación de su área de trabajo.

El 85,7% de los directores encuestados, responden que siempre (mediana 1) según la subdimensión profesionalismo los directores actúan con profesionalidad en las actividades de proyectos de investigación; el 100% señalan que siempre (mediana 1) existe profesionalismo en las actividades de preparación de clases; por otro lado el 71,4% de los directores señalan que siempre (mediana 1) y el 28,6% casi siempre (escala 2) hay profesionalidad en las actividades de impartición de clases; el 85,7% señalan que siempre (mediana 1) los encuestados señalan que siempre (mediana 1) hay profesionalidad en las actividades de proyectos de vinculación y por último el 57,1% siempre (mediana 1) y el

28,6% casi siempre (escala 2) los directores actúan con profesionalidad en la búsqueda bibliográfica.

El 42,9% de los directores encuestados, según la subdimensión señalan que algunas veces (mediana 3) y 14,3% muy pocas veces (escala 4) toman iniciativa en la solución de problemas institucionales; mientras que el 71,4% algunas veces (mediana 3) emprenden sus actividades sin que el jefe lo indique. Esto quiere decir que no tienen iniciativa ni emprendimiento en solucionar problemas y actividades laborales.

El 42,9% de los directores encuestados, señalan que casi siempre (mediana 2) y 14,3% siempre (escala 1) los encuestados responden que en la institución existe la posibilidad de superación en la vida profesional; mientras que el 42,9% casi siempre (mediana 2) y el 28,6% siempre (escala 1) en la institución existe incentivos por superación académica y por buenos resultado en el trabajo y por último el 42,9% casi siempre (mediana 2) y 42,9% siempre (escala 1) existe incentivos por producción científica.

El 42,9% de los directores encuestados, responden que siempre (mediana 1) y 14,3% casi siempre (escala 2) se responsabilizan en el trabajo; por otro lado el 42,9% siempre (mediana 1) y 28,6% casi siempre (escala 2) los directores se responsabilizan en los retos profesionales y por último el 28,6% casi siempre (mediana 2) y 28,6% siempre (escala 1) se responsabilizan en los actos que son perjudiciales.

El 28,6% de los directores encuestados señalan que casi siempre (mediana 1) y 28,6% siempre (escala 1) en la institución organizan actividades culturales y sociales; sin embargo el 28,6% algunas veces (mediana 3) y el 28,6% nunca (escala 5) organizan actividades deportivas; mientras que el 85,7% siempre (mediana 1) y el 14,3% casi siempre (escala 2) los directores participan en actividades culturales, mientras que el 57,1% casi siempre (mediana 2) y 42,9% siempre (escala 1) participan en actividades sociales ; por último el 71,4% de los encuestados siempre (mediana 1) y 14,2% casi siempre (escala 2) participan en actividades deportivas y reconocen a los mejores trabajadores. Se debe promover actividades deportivas que participen los directores conjunto a todo el personal que labora en la institución.

El 100% de los directores encuestados siempre (mediana 1) según la subdimensión normas se priorizan el cumplimiento de normativas, el 57,1% siempre (mediana 1) y 42,9% casi siempre (escala 2) se priorizan al cumplimiento de reglamentos y por último el 71,4% casi siempre (mediana 1) y 14,3% siempre (escala 1) hay prioridad a los resultados laborales. Los directores cumplen con las normativas institucionales.

En relación a las preguntas abiertas para analizar ritos, costumbres, símbolos, la historia de la institución, su normativa, historia, creencias y costumbres, se obtienen los siguientes resultados:

En cuanto a la pregunta ¿Cuáles son los aspectos que se le da mayor importancia en la PUCESA: Procesos, Procedimiento y Resultados?, el 85.71% de los directivos de las diferentes escuelas no refieren ningún aspecto relacionado con los procesos, solo un director (14,29%) plantea la necesidad de conocer la causa de los problemas para implementar mejoras; el 100% de ellos no señalan ningún aspecto vinculado con la opción de procedimientos; en cuanto a los resultados, 4 personas (57.14 %) no contestan la pregunta, solo 3 lo hacen, declarando que los resultados son importantes pues aportan a los procesos de acreditación una persona (14.29%), determina a la evaluación del desempeño (14.29%) y una persona plantea que se le da más importancia al cumplimiento de los procedimientos que a la calidad, es decir, cumplir solo con lo necesario, imprescindible. A pesar de que la mayoría de los directivos no dan criterio sobre lo que se considera más importante en el centro, se le otorga a los resultados una mayor relación con los procesos y procedimientos, no obstante hay un porcentaje no despreciable que no da opinión sobre éste, solo tres directivos señalan su valor, aunque se plantea que se le da más interés al procedimiento que a la calidad, criterio que debe ser analizado por la dirección del centro, pues puede afectar la calidad del servicio que se ofrece en la formación del estudiante y profesional.

Sobre los ritos, costumbres y símbolos típicos de la PUCESA el 57.14% de los directivos no responden la pregunta; solo tres directores (14,29%) respectivamente señalan que las costumbres se relacionan con la religión cristianas; sus rituales y símbolos característicos, lo que se evidencia en las misas que se celebran durante todo el año, las festividades y ceremonias del período navideño (pase del niño, novenas). Además, de la realización de bautizo a los novatos, afianzado valores cristianos.

En la pregunta de historia se tiene que cuatro directores (57,14%) no responden acerca de la historia de la institución; mientras que cada directores (14,29%) respectivamente señalan que la historia nace con una inspiración cristiana, ideal para integrar a la persona; fundada por monseñor Vicente Cisneros y fundada en la década de los 70.

Mientras que en la pregunta de la primera escuela en fundarse; 3 directores (42,86%) no responden a la misma; mientras que cada uno de los directores (14,29%) respectivamente manifiestan que las escuelas en fundarse fueron optometría, administración y sistemas.

En cuanto al nombre del primer rector de la institución cuatro directores (57,14%) no contestan la misma, pero tres personas (42,86%) mencionan que fue el Dr, Jordán.

En cuanto a los acontecimientos más importantes dentro de la Pucesa solo 4 directores (57,14%) no responden a la pregunta; mientras que cada uno de los directores (14,29%) que equivale a un director señalan que los acontecimientos más importantes son el cambio de lugar, el crecimiento de infraestructuras, incremento de alumnos, adquisición de tecnología y creación de la escuela de jurisprudencia.

Y por último en la pregunta de conocimiento del código de ética de la Pucesa y para qué sirve cada uno, 3 directores (42,86%) mencionan que más o menos tiene conocimiento; 2 directores (28,57%) responden que sirve para la realización del trabajo con rectitud honradez y responsabilidad y solo 1 director (14,29%) describe que si conocen para el reglamento del comportamiento laboral de sus dependencias.

No hay conocimiento de las características de la institución, de su historia, sus costumbres pero tampoco de algunos aspectos de la realidad actual. Es de particular interés, el que el 54,7% no contesten las preguntas realizadas, esto puede indicar que no conocen o no desean dar su criterio, lo que a criterio de la autora del presente trabajo debe ser tenido en cuenta por la dirección del centro (ver tabla 4.2)

Tabla 4.2 Indicadores y subdimensiones de directores de cada escuela

| Subdimensiones /Indicadores personal directivos | Mayor percibido | Menor percibido |
|--|---|--|
| Estrategias: | | |
| -Conocimiento del plan estratégico. | 100% (mediana 1) | 0,00 |
| -Conocimiento de la misión de la PUCESA | 100% (mediana 1) | 0,00 |
| -Conocimiento de la visión de la PUCESA | 71,4 % (mediana 1) 14,3 % (escala 2) | 14,3 % (escala 3) |
| -Empoderamiento de la misión de la PUCESA | 42,9 % (mediana 1) 14,3 % (escala 2) | 28,6 % (escala 3) 14,3 % (escala 5) |
| -Empoderamiento de visión de la PUCESA | 100% (mediana 1) | 0,00 |
| -Participación en la elaboración del plan estratégico | 100% (mediana 1) | 0,00 |
| Estructura: | | |
| -Control en base a resultados dentro de la institución | 28,6 % (escala 1) 42,9 % (mediana 2) | 28,6 % (escala3) |
| -Control en base a las actividades dentro de la institución | 57,1 % (mediana 1) 28,6 % (escala 2) | 14,3 % (escala 3) |
| -Control en base a los procesos dentro de la institución | 57,1 % (mediana 1) 28,6 % (escala 2) | 14,3 % (escala 3) |
| -Flexibilidad en las necesidades según la institución lo requiere. | 42,9 % (mediana 1) 42,9 % (escala 2) | 14,3 % (escala 3) |
| Tecnología: | | |
| -Contar con la tecnología necesaria para la realización del trabajo del personal | 42,9 % (mediana 1) 42,9 % (escala 2) | 14,3 % (escala 3) |
| -Contar con la tecnología necesaria para la realización de proyectos de investigación. | 42,9 % (mediana 1) 28,6 % (escala 2) | 28,6 % (escala 3) |
| -Contar con la tecnología necesaria para la preparación de clases | 57,1 % (mediana1) 28,6 % (escala 2) | 14,3 % (escala 3) |
| -Contar con la tecnología necesaria para la impartición de clases | 42,9 % (mediana 1) 42,9 % (escala 2) | 14,3 % (escala 3) |
| -Contar con la tecnología necesaria para la realización de proyectos de vinculación | 42,9 % (mediana 1) 28,6 % (escala 2) | 28,6 % (escala 3) |
| -Contar con la tecnología necesaria para búsqueda bibliográfica | 57,1 % (mediana 1) | 28,6 % (escala 4) 14,3 % (escala 5) |
| -Tiempo en la utilización de las plataformas virtuales (EVAE y académicos) | 42,9 % (mediana 1) 14,3 % (escala 2) | 14,3 % (escala 3) 28,6 % (escala 4) |

| | | |
|--|--|--|
| Comunicación: | | |
| -Direccionamiento del flujo de comunicación, de forma horizontal | 28,6% (escala 1) 14,3 % (escala 2) | 28,6 % (mediana 4) 28,6% (escala 5) |
| -Direccionamiento del flujo de comunicación, de forma diagonal | 42,9 % (escala 1) | 14,3 % (escala 3) 14,3 % (escala 4) 28,6 % (mediana 5) |
| -Direccionamiento del flujo de comunicación de arriba hacia abajo | 57,1 % (mediana 1) 14,3% (escala 2) | 28,6% (mediana 4) |
| -Direccionamiento del flujo de comunicación de abajo hacia arriba | 28,6% (escala 1) | 14,3% (escala 3) 28,6% (mediana 4) 28,6% (escala 5) |
| - Comunicación abierta entre los docentes y directivos | 71,4 % (mediana 1) 28,6 % (escala 2) | |
| -Comunicación abierta entre los docentes y administrativos | 85,7 % (mediana 1) 14,3 % (escala 2) | |
| -Comunicación abierta entre los docentes | 57,1 % (mediana 1) 42,9% (escala 2) | |
| Procesos: | | |
| - Organización de los procesos en el área de trabajo | 57,1 % (mediana 1) 42,9 (escala 2) | |
| -Definición de los procesos dentro del área de trabajo | 57,1 % (mediana 1) 28,6 % (escala 2) | 14,3 % (escala 3) |
| Objetivos | | |
| -Conocimiento de los objetivos institucionales | 71,4 % (mediana 1) 28, 6 % (escala 2) | |
| -Conocimiento de los objetivos de las unidades académicas. | 57,1 % (mediana 1) 42,9 % (escala 2) | |
| -Objetivos claros de la PUCESA | 28,6 % (escala 1) 57,1% (mediana 2) | 14,3 % (escala 5) |
| -Objetivos alcanzables de la PUCESA | 57,1 % (mediana 1) 42,9 % (escala 2) | |
| - Participación en la elaboración de los objetivo de la PUCESA. | 57,1 % (mediana 1) 14,3 % (escala 2) | 14,3 % (escala 3) 14,3 % (escala 4) |
| -Participación en la elaboración de los objetivos de las áreas de trabajo dentro de la PUCESA. | 28,5 % (escala 1) 42,9 (mediana 2) | 28,6 % (escala 3) |
| -Objetivos claros dentro de la unidad académica | 57,1 % (mediana 1) 14,3 % (escala 2) | 28,6 % (escala 3) |
| -Objetivos alcanzables dentro de la unidad académica | 57,1 % (mediana 1) 42,9 % (escala 2) | |

| | | |
|--|---|---|
| Políticas: | | |
| -Autoridad en las decisiones realizadas en las áreas de trabajo de los docentes | 85,7 % (mediana 1) 14,3 % (escala 2) | |
| -Autoridad en las decisiones realizadas en las áreas de trabajo de los directores | 42,9 % (mediana 1) 42,9 % (escala 2) | 14,3 % (escala 3) |
| -Autoridad en las decisiones realizadas en las áreas de trabajo del personal administrativo | 71,4 % (mediana 1) | 28,6 % (escala 3) |
| Procedimiento: | | |
| -Establecimiento de procedimientos que contribuyen a la institución referente a objetivos | 28,6 % (mediana 1) 28,6 % (escala 2) | 28,6 % (escala 3) 14,3 % (escala 5) |
| -Establecimiento de procedimientos que contribuyen a la institución referente a cantidad de trabajo. | 42,9 % (mediana 1) 14,3 % (escala 2) | 14,3 % (escala 3) 14,3 % (escala 4) 14,3 % (escala 5) |
| Liderazgo: | | |
| - Existencia del líder dentro de departamentos o unidades académicas | 71,4 % (mediana 1) 28,6 % (escala 2) | |
| -Motivación en el alcance de objetivos por medio del líder | 71,4 % (mediana 1) 28,6 % (escala 2) | |
| -Escucha activa del líder ante problemáticas | 100,0 % (mediana 1) | |
| Innovación: | | |
| -Desarrollo de competencias profesionales | 100,0 % (mediana 1) | |
| -Innovación en el área de trabajo | 100,0 % (mediana 1) | |
| Profesionalidad: | | |
| -Profesionalismo en las actividades de proyectos investigativos | 85,7 % (mediana 1) | 14,3 % (escala 3) |
| -Profesionalismo en las actividades de preparación de clases | 100% (mediana 1) | 0.00 |
| -Profesionalismo en las actividades de impartición de clases | 71,4 % (mediana 1) 28,6 % (escala 2) | 0.00 |
| -Profesionalismo en las actividades de los proyectos de vinculación | 85,7 % (mediana 1) 14,3 % (escala 2) | 0.00 |
| -Profesionalismo en las actividades de búsqueda bibliográfica. | 57,1 % (mediana 1) 28,6 % (escala 2) | 14,3 % (escala 5) |
| Iniciativa: | | |
| -Iniciativa en la solución de problemáticas institucionales | 14,3 % (escala 1) 28,6 % (escala 2) | 42,9 % (mediana 3) 14,3 % (escala 4) |
| -Emprendimiento de las actividades laborales | 14,3 % (escala 1) 14,3 % (escala 2) | 71,4 % (mediana 3) |

| Superación: | | |
|---|--------------------|--------------------|
| -Posibilidad de superación para la vida profesional | 14,3 % (escala 1) | 28,6 % (escala 3) |
| | 42,9 % (mediana 2) | 14,3 % (escala 4) |
| -Incentivos por superación académica | 28,6 % (escala 1) | 14,3 % (escala 3) |
| | 42,9 % (mediana 2) | 14,3 % (escala 4) |
| -Incentivos por lograr buenos resultados en el trabajo | 28,6 % (escala 1) | 14,3 % (escala 3) |
| | 42,9 % (mediana 2) | 14,3 % (escala 4) |
| -Incentivos por producción científica | 42,9 % (escala 1) | 14,3 % (escala 3) |
| | 42,9% (mediana 2) | |
| Proactividad: | | |
| - Contribuye la institución al alcance de metas profesionales. | 85,7 % (mediana 1) | 14,3 % (escala 3) |
| -Reconocimiento del conocimiento creado | 100% (mediana 1) | 0,00 |
| -Reconocimiento y recompensa del conocimiento compartido por personas y equipos | 100% (mediana 1) | 0,00 |
| Responsabilidad: | | |
| -Responsabilidad en el trabajo | 42,9 % (mediana 1) | 28,6 % (escala 3) |
| | 14,3 % (escala 2) | 14,3 % (escala 5) |
| -Responsabilidad en los retos profesionales | 42,9% (mediana 1) | 14,3 % (escala 3) |
| | 28,6% (escala 2) | 14,3% (escala 5) |
| -Responsabilidad en los actos que sean perjudiciales | 28,6 % (escala 1) | 14,3 % (escala 3) |
| | 28,6 % (mediana 2) | 14,3 % (escala 4) |
| | | 14,3 % (escala 5) |
| Creencias y costumbres | | |
| -Organización de actividades culturales | 28,6% (escala 1) | 14,3% (escala 3) |
| | 28,6% (mediana 2) | 28,6% (escala) 5 |
| - Organización de actividades sociales | 28,6% (mediana 1) | 14,3% (escala 3) |
| | 28,6% (escala 2) | 28,6 % (escala 5) |
| -Organización de actividades deportivas | 28,6 % (escala 1) | 28,6 % (mediana 3) |
| | 14,3 % (escala 2) | 28,6 % (escala 5) |
| -Participación en las actividades culturales | 85,7 % (mediana 1) | |
| | 14,3 % (escala 2) | |
| -Participación en las actividades sociales | 42,9 % (escala 1) | |
| | 57,1 % (mediana 2) | |
| -Participación en las actividades deportivas | 71,4 % (mediana 1) | 14,3 % (escala 3) |
| | 14,3 % (escala 2) | |
| - Reconocimiento a los mejores trabajadores. | 71,4 % (mediana 1) | 14,3 % (escala 3) |
| | 14,3 % (escala 2) | |

| Normas | | | |
|--|--|------------------|--------|
| -Prioridad al cumplimiento de las normativas | 100% (mediana 1) | 0,00 | |
| -Prioridad al cumplimiento de reglamentos | 57,1 % (mediana 1) 42,9 % (escala 2) | 0,00 | |
| -Prioridad a los resultados laborales | 14,3% (escala 1) 71,4% (mediana 2) | 14,3% (escala 3) | |
| Entre las opciones. ¿Cuáles son los aspectos que se le da mayor importancia en la PUCESA? ¿Por qué? | | | |
| Procesos | No contesta | 6 | 85,71 |
| | Se debe saber de dónde nace la problemática para implementar mejoras | 1 | 14,29 |
| Procedimientos | No contesta | 7 | 100,00 |
| Resultados | Porque es al fin y al cabo aporta a los procesos de acreditación | 1 | 14,29 |
| | Evalúan al desempeño | 1 | 14,29 |
| | Se le da mucha importancia al cumplimiento de los procedimientos, no tanto a la calidad si no al cumplimiento con lo necesario | 1 | 14,29 |
| | No contesta | 4 | 57,14 |
| Señale cuales son los ritos, costumbres y símbolos típicos de la PUCESA? | Costumbres cristianas que se expresan mediante ritos y símbolos | 1 | 14,29 |
| | Misa cada semestre, pase del niño, novenas | 1 | 14,29 |
| | Bautizo novatos, valores cristianos, fraternidades | 1 | 14,29 |
| | No contesta | 4 | 57,14 |
| Historia de la Pucesa | Nació con una inspiración cristiana como un ideal para formar íntegramente a la persona | 1 | 14,29 |
| | Fundador monseñor Vicente Cisneros | 1 | 14,29 |
| | Fundada en la década de los 70 | 1 | 25,00 |
| | No contesta | 4 | 57,14 |
| Primera escuela en fundarse | Radiología | 1 | 14,29 |
| | Optometría | 1 | 14,29 |
| | Administración | 1 | 14,29 |
| | Sistemas | 1 | 14,29 |
| | No contesta | 3 | 42,86 |
| Nombre del primer rector de la Institución | Dr. Jordán | 3 | 42,86 |
| | No contesta | 4 | 57,14 |
| ¿Cuáles son los acontecimientos más importantes dentro de la PUCESA? | cambio de lugar, crecimiento de infraestructura, crecimiento de alumnos, presencia de nueva tecnología | 1 | 14,29 |

| | | | |
|---|--|---|-------|
| | Mejoras en la infraestructura física y tecnología, mejoras en la producción científica y académica | 1 | 14,29 |
| | Creación de la escuela de jurisprudencia | 1 | 14,29 |
| | No contesta | 4 | 57,14 |
| ¿Conoce acerca del Código de ética de la Pucesa y para qué sirve cada uno de sus artículos? | si, sirve para realizar nuestro trabajo con rectitud, honradez y responsabilidad | 2 | 28,57 |
| | si, para regular el comportamiento laboral de sus dependientes | 1 | 14,29 |
| | No | 0 | |
| | Más o menos | 3 | 42,86 |
| | No contesta | 1 | 14,29 |

Elaborado por: Estefanía (2019)

4.3 Análisis de los resultados de cultura organizacional del personal en general.

El 71,6% del personal que labora dentro de la institución, responden que siempre (mediana 1) y el 22,1% casi siempre (escala 2) conocen el plan estratégico, el 43,2% siempre (mediana 1) y 23,2% casi siempre (escala 2) participan en la elaboración de la planificación, el 38,9% muy pocas veces (mediana 4), 23,2% algunas veces (escala 3) y el 17,9% nunca (escala 5) conocen la misión, mientras que el 23,2% muy pocas veces (mediana 4), 18,9% algunas veces (escala 3) y 15,8% nunca (escala 5) se empoderan de la misión institucional; el 55,8% siempre (mediana 1) 30,5% casi siempre (escala 2) conocen la visión pero el 21,1% muy pocas veces (mediana 4), 18,9% algunas veces (escala 3) y 21,1% nunca (escala 5) se sienten empodera de la visión institucional. Es decir que todo el personal no conoce y no se empodera de la visión institucional lo que se requiere que se realice actividades al respecto.

El 38,9% de los encuestados, casi siempre (mediana 2) y 14,7% siempre (escala 1) según la subdimension de estructura esta se basa en el control según los resultados; el 45,3% casi siempre (mediana 2) y 32,6% siempre (escala 1) el control se basa en las actividades; el 50,5% casi siempre (mediana 2) el 20% siempre (escala 1) se basa a los procesos según la institución y por último el 46,3% casi siempre (mediana 2) y el 29,5% siempre (escala 1) existe flexibilidad según las necesidades que la institución lo requiera. Según los encuestados más de la mitad señalan que la institución es flexible según las necesidades,

también se basan que el control es primero en base a las actividades, después a los procesos y por último a los resultados.

El 43,1% del personal encuestados, señalan casi siempre (mediana 2) y 24,1% siempre (escala 1) responden que la institución cuenta con la tecnología necesaria para la realización del trabajo del personal; el 43,2% casi siempre (mediana 2) y 23,2% siempre (escala 1) cuentan con la tecnología para la realización de proyectos de investigación; mientras que el 40% casi siempre (mediana 2) y 28,4% siempre (escala 1) la institución cuenta con la tecnología para la preparación de clases; mientras que el 42,1% casi siempre y 22,1% siempre (escala 1) se cuenta con la tecnología para realizar proyectos de vinculación; por otro lado el 42,1% casi siempre (mediana 2) y 20% siempre (escala 1) la institución cuenta con la tecnología para la búsqueda bibliográfica y por último el 37,9% casi siempre (mediana 2) y 20% siempre (escala 1) los encuestados les parece adecuado el tiempo en la utilización de las plataformas virtuales. Es decir que todos los trabajadores cuentan con una buena tecnología para la realización de actividades.

El 37,9% del personal encuestado muy pocas veces (mediana 4), el 12,6% algunas veces (escala 3) y el 5,3% nunca (escala 5) según la subdimensión comunicación el flujo de comunicación se direcciona de forma horizontal; por otra parte el 26,3% muy poca veces, (mediana 4) , 20% algunas veces (escala 3) y 12,6% nunca (escala 5) el flujo de comunicación se direcciona de forma diagonal; el 26,3% nunca (mediana 5), 24,2% algunas veces (escala 3) y 12,6% muy poca veces (escala 4) el flujo de comunicación va de arriba hacia abajo; por otro lado el 26,3% casi siempre (mediana 2) y el 25,3% siempre (escala 1) según los encuestados el flujo de comunicación va de abajo hacia arriba; el 31,6% nunca (mediana 5), 23,2% algunas veces (escala 3) y 9,5% muy pocas veces (escala 4) la comunicación es abierta entre los docentes y directivos; mientras que el 36,8% nunca (mediana 5), el 21,1% algunas veces (escala 3) y 4,2% muy pocas veces (escala 4) la comunicación es abierta entre docentes y administrativos y por último el 30,5% nunca (mediana 5), 27,4% algunas veces (escala 3) y 7,4% muy pocas veces (escala 4) la comunicación es abierta entre docentes. Se debe crear una comunicación más participativa y con canales adecuados entre todos los trabajadores de la institución.

El 35,8% del personal encuestado responden que algunas veces (mediana 3), el 9,5% muy pocas veces (escala 4) y 1,1% nunca (escala 5), los procesos son organizados dentro del área de trabajo; mientras que el 31,6% casi siempre (mediana 2) y 27,4% siempre (escala 1) los procesos son definidos dentro de cada área de trabajo según la subdimensión de procesos. Es decir que no hay organización de procesos pero si existe definición de los mismos.

El 25,3% del personal encuestado responden que algunas veces (mediana 3), el 6,3% muy pocas veces (escala 4) y el 22,1% nunca (escala 5) según la subdimensión de objetivos tienen conocimiento de los objetivos institucionales; mientras que el 25,3% algunas veces (mediana 3) el 6,3% muy pocas veces (escala 4) y el 23,2% nunca (escala 5) conocen los objetivos de las unidades académicas; sin embargo el 38,9% siempre (mediana 1) y 29,5% casi siempre (escala 2) los objetivos son claros en la PUCESA; por otro lado el 20% algunas veces (mediana 3) el 24,2% muy pocas veces (escala 4) y 24,2% nunca (escala 5) los objetivos son alcanzables de la PUCESA; sin embargo el 22,1% nunca (mediana 5), 13,7% algunas veces (escala 3) y 21,1% muy pocas veces (escala 4) participan en la elaboración de los objetivos de la PUCESA. Los encuestados no tienen en claro los objetivos institucionales y de cada unidad académica.

El 55,8% en los encuestados siempre (mediana 1) y 20% casi siempre (escala 2) participan en la elaboración de los objetivos de las áreas de trabajo; por otro lado el 33,7% casi siempre (mediana 2) y 24,2% siempre (escala 1) los encuestados responden que los objetivos son claros dentro de cada unidad académica o departamento y por último el 36,8% casi siempre (mediana 2) y 34,7% siempre (escala 1) los objetivos son alcanzables dentro de la unidad académica o departamento. Es decir los encuestados conocen los objetivos y para que sirven dentro de la organización.

El 37,9% de todo el personal casi siempre (mediana 2) y 38,9% siempre (escala 1) en la subdimensión política tienen autoridad en las decisiones realizadas en las áreas de trabajo de los docentes; por otro lado el 32,6% casi siempre (mediana 1) y 26,8% siempre (escala 1) los encuestados tienen autoridad en tomar decisiones en las áreas de trabajo de los

directivos y por último el 27,4% casi siempre (mediana 2) y 32,6% siempre (escala 1) tienen autoridad para tomar decisiones relacionadas en el área de trabajo del personal administrativo.

El 38,9% del personal en total encuestado, siempre (mediana 1) y el 31,6% casi siempre (escala 2) y el según la subdimensión procedimientos estos están establecidos dentro de la institución en referencia a los objetivos; mientras que el 29,5% casi siempre (mediana 2) y el 21,1% siempre (escala 1) los procedimientos que contribuyen a la institución están establecidos referente a la cantidad de trabajo.

El 36,8% del personal encuestada casi siempre (mediana 2) y 30,5% siempre en (escala 1) existe un líder dentro de cada departamento o unidad académica; así mismo el 35,8% siempre (mediana 1) y 28,4% casi siempre (escala 2) el líder motiva en el alcance de objetivos y por último el 65,3% siempre (mediana 1) y 13,7% casi siempre (escala 2) el líder escucha activamente las problemáticas para darlas solución.

El 70,7% del personal encuestado, siempre (mediana 1) y 14,7% (escala 2) según la subdimensión de innovación existe el desarrollo de competencias profesionales; mientras que el 64,2% siempre (mediana 1) y 13,7% casi siempre (escala 2) los encuestados la Pucsa promueve la innovación en el área de trabajo.

El 48,4% del personal encuestado, siempre (mediana 1) y el 31,6% casi siempre (escala 2), existe profesionalismo en las actividades de proyectos de vinculación; mientras que el 55,8% siempre (mediana 1) y 26,3% casi siempre (escala 2) existe profesionalidad en las actividades de preparación de clases; por otro lado el 34,7% casi siempre (mediana 2) y 32,6% siempre (escala 1) los encuestados señalan que existe profesionalismo en las actividades de impartición de clases; mientras que el 31,6% algunas veces (mediana 3), el 10,5% muy pocas veces (escala 4) y 11,6% nunca (escala 5) entre todo el personal existe profesionalidad en proyectos de vinculación y por último el 26,3% algunas veces (mediana 3), el 18,9% muy pocas veces (escala 4) y 15,8% nunca (escala 5) existe

profesionalidad en las actividades de búsqueda bibliográfica. Esto quiere decir que mas de la mitad de los encuestados actúan con profesionalidad en actividades institucionales pero no tienen profesionalidad en proyectos de vinculación y búsqueda bibliográfica.

El 35,8% de los encuestados responden que algunas veces (mediana 3), 7,4% muy pocas veces (mediana 4) y el 5,5 % nunca (mediana 5) los trabajadores toman la iniciativa en la solución de problemas institucionales pero el 35,8% casi siempre (mediana 2) y el 21,1% siempre (escala 1) emprenden en actividades laborales, según la subdimension de iniciativa. Los encuestados no toman iniciativa en solución de problemas, pero si emprenden actividades laborales.

El 32,6% del personal que labora dentro de la institución, señala que casi siempre (mediana 2) y 22,1% siempre (escala 1) según a subdimensión de superación los encuestados responden que existe posibilidad de superarse para la vida profesional; mientras que el 33,7% casi siempre (mediana 2) y 21,1% siempre (escala 1) existe en la institución incentivos por superación académica; por otro lado el 71,6% siempre (mediana 1) y 14,7% casi siempre (escala 2) en la PUCESA existe incentivos por buenos resultados en el trabajo y por último el 71,6% siempre (mediana 1) y 13,7% casi siempre (escala 2) responden que existe incentivos por producción científica.

El 71,6% de los encuestados siempre (mediana 1) y el 13,7% casi siempre (escala 2) según la subdimension productividad en la institución contribuya al alcance de metas profesionales; mientras que el 40% casi siempre (mediana 2) y 14,7% siempre (escala 1) existe el reconocimiento del conocimiento creado; por otro lado el 44,2% casi siempre (mediana 2) y 26,3% siempre (mediana 1) hay reconocimiento y recompensa del conocimiento compartido por personas y equipos.

El 41,1% de los encuestados que laboran en la institución, mencionan que casi siempre (mediana 2) y 23,2% siempre (escala 1) el personal se responsabiliza en el trabajo; por otro lado el 37,9% casi siempre (mediana 2) y el 28,4% siempre (escala 1) se

responsabilizan en los retos profesionales y para finalizar el 43,2% siempre (mediana 1) y 25,3% casi siempre (escala 2) el personal se responsabiliza en los actos que son perjudiciales.

El 35,8% del personal encuestado responde que muy pocas veces (mediana 4), el 24,2% algunas veces (escala 3) y 9,5% nunca (Escala 5) en la organización se tiene actividades culturales; mientras que el 38,9% muy pocas veces (mediana 4), el 22,1% algunas veces (escala 3) y el 6,3% nunca (escala 5) la institución organiza actividades sociales; el 33,7% muy pocas veces (mediana 4), el 25,3% algunas veces (escala 3) y el 28,4% nunca (Escala 5) se organiza actividades deportivas

El 30,5% muy pocas veces (mediana 4), el 29,5% algunas veces (escala e) y 21,1% nunca (escala 5) existe participación en actividades culturales, por otro lado el 28,4% muy pocas veces (mediana 4), el 23,2% algunas veces (escala 3) y nunca (escala 5) los encuestados participan en actividades sociales; mientras que el 32,6% muy pocas veces (mediana 4) 29,5% algunas veces (escala 3) y 24,2% nunca (escala 5) los encuestados participan en actividades deportivas y por último el 33,7% muy pocas veces (mediana 4), 25,3% algunas veces (escala 3) y 30,5% nunca (escala 5) existe el reconocimiento a los mejores trabajadores. Mas de la mitad de los encuestados mencionan que en la institución no existe actividades culturales, sociales y deportivas, por lo cual no participan en la misma.

Y por último el 35,8% muy pocas veces (mediana 4) el 23,2% algunas veces (escala 3) y el 14,7% nunca (escala 5) según la subdimension de normas en la institución se prioriza el cumplimiento de normativas; mientras que el 34,7% muy pocas veces (mediana 4), 34,7% algunas veces (escala 3) y el 18,9% nunca (escala 5) se prioriza el cumplimiento de reglamentos y por último el 33,7% algunas veces (mediana 3), 29,5% muy pocas veces (escala 4) y el 17,9% nunca (escala 5) existe la prioridad en los resultados dentro de la institución. Así mismo, los encuestados no dan prioridad al cumplimiento de normativas, reglamentos y resultados laborales.

En la totalidad de los trabajadores de la institución, en las preguntas abiertas se tiene el siguiente resultado: en cuanto a los aspectos de mayor importancia, 8 encuestados (8,51%) no existe según la opción de procesos; 7 (6,58%) los procesos son importantes porque realizan los ajustes necesarios para la mejora de la planificación determinan las actividades de cada uno de los miembros, se conecta bajo un sistema y un procesos administrativo, teniendo existencia legal queriendo saber de donde nace el problema para dar la mejora y 79 personas (84,04%) no contestan al mismo.

En cuanto a procedimientos 86 encuestados (90,0%) no contestan a la opción de procedimientos y solo 8 personas (8,51%) mencionan que los procedimientos son importantes porque cumplen con las normas, además de ya estar establecidos dentro de la institución; hay muy poco desarrollo y no es importante el resultado si cumple con el procedimiento.

Mientras que en la opción de resultados, no contestan 72 encuestados (76,60%); 3 (3,19%) señalan que no son muy valorados; 20 (21,28%) los resultados son calificativas, es la totalidad de las actividades que se realiza, es importante por motivo de la acreditación y carrera también evalúan el desempeño por cumplimiento de objetivos; además ayuda a cumplir con los reglamentos gubernamentales establecidos.

En los ritos, costumbres y símbolos típicos de la Pucesa 64 encuestados (68,09%) no contestan a la opción; 28 trabajadores (29,79%) señalan que son las eucaristías, retiros espirituales, pasas del niño, novenas, bautizo de novatos, símbolos de paz, reconocimiento interno, la solidaridad en navidad, por cumplir 30 años y los logotipos típicos; en cuanto a la historia de la institución 23 encuestados (24,47%) señalan que la historia nace por una inspiración cristiana, con el ideal de formar personas integrales, fue fundada por el monseñor Cisneros en la década de los 70 se basa en la filosofía Ignaciana, tiene ya tiene 30 años de creación ;8 trabajadores (8,51%) desconocen de la historia y 63 (67,02%) no contestan a la misma.

En la primera escuela en fundarse según los encuestados; 41 (43,62%) fue optometría; según 10 encuestados (10,64%) señalan a radiología; 3 personas (3,19%) creen que fue

la escuela de sistemas; no contestan 9 encuestados (9,57%) ; 5 (5,32%) piensan que es administración; 1 persona (1,06%) no saben; 2 personas desconocen (2,13%); encuestados (7,45%) fue oftalmología y por ultimo 16 encuestados (17,02%) señalan que fue lenguas y lingüística.

En cuando a los acontecimientos importantes dentro de la institución señalan 58 personas (58,51%) fue el crecimiento de la infraestructura de alumnos con nueva tecnología, mejora la producción científica y académica; se creó nuevas escuelas entre ellas jurisprudencia; el proceso de acreditación, obtuvieron la categoría y el nuevo campus en el tropezón; 9 encuestados (9,57%) no contestan a la pregunta.

Por ultimo en el conocimiento del código de ética se tiene que 16 encuestados (17,02%) si conocen; no contestan 65 (69,15%); más o menos conocen 3 trabajadores (3,195) asi mismo que lo conocen de forma general; por último, si, contestan 7 encuestados (7,45%) porque sirven para la realización del trabajo por medio de rectitud, honradez y responsabilidad, ayudan a regular el comportamiento mejorando la forma personal familiar y profesional, deben conocerlo como profesor de ética, además de que el código de ética se socializo en la inducción, con aspectos competentes y ayudan al desarrollo de la convivencia

Los encuestados dan prioridad primero a los procedimientos, seguido de los resultados y al último los procesos; no contestan más de la mitad de encuestados acerca de los ritos costumbres y símbolos característicos de la institución así como la historia; señalan que optometría como la primera escuela en fundarse y que Juan Carlos Acota fue el primer rector de la institución; conocen de manera general los acontecimientos importantes y no contestan acerca del conocimiento del código de ética.(ver tabla 4.3)

Tabla 4.3 Indicadores y subdimensiones del personal de la institución

| Subdimensiones /Indicadores en general | Mejor percibido | Menor percibido |
|--|---------------------------------------|--|
| Estrategias: | | |
| -Conocimiento del plan estratégico. | 71,6% (mediana 1) 22,1% (escala 2) | 6,3% (escala 3) |
| -Participación en la elaboración del plan estratégico | 43,2% (mediana 1) 23,2% (escala 2) | 15,8% (escala 3) 10,5% (escala 4) 7,4% (escala 5) |
| -Conocimiento de la misión de la PUCESA | 20,0% (escala 1) 14,7% (escala 2) | 23,2% (escala 3) 38,9% (mediana 4) 17,9% (escala 5) |
| -Empoderamiento de la misión de la PUCESA | 34,7% (escala 1) 7,4 % (escala 2) | 18,9% (escala 3) 23,2% (mediana 4) 15,8 % (escala 5) |
| -Conocimiento de la visión de la PUCESA | 55,8% (mediana 1) 30,5% (escala 2) | 8,4% (escala 3) 5,3% (escala 4) |
| -Empoderamiento de visión de la PUCESA | 21,1% (escala 1) 17,9% (escala 2) | 18,9% (escala 3) 21,1% (mediana 4) 21,1% (escala 5) |
| Estructura: | | |
| -Control en base a resultados dentro de la institución | 14,7% (escala 1) 38,9% (mediana 2) | 21,1% (escala 3) 17,9% (escala 4) 7,4% (escala 5) |
| -Control en base a las actividades dentro de la institución | 32,6% (escala 1) 45,3% (mediana 2) | 8,4 % (escala 3) 12,6% (escala 4) 1,1% (escala 5) |
| -Control en base a los procesos dentro de la institución | 20,0% (escala 1) 50,5% (mediana 2) | 17,9% (escala 3) 11,6% (escala 4) |
| -Flexibilidad en las necesidades según la institución lo requiere. | 29,5% (escala 1) 46,3% (mediana 2) | 13,7% (escala 3) 10,5% (escala 4) |
| Tecnología: | | |
| -Contar con la tecnología necesaria para la realización del trabajo del personal | 24,2% (escala 1) 43,1% (mediana 2) | 18,9% (escala 3) 10,5% (escala 4) 4,2% (escala 5) |
| -Contar con la tecnología necesaria para la realización de proyectos de investigación. | 23,2% (escala 1) 43,2% (mediana 2) | 18,9% (escala 3) 10,5% (escala 4) 4,2% (escala 5) |

| | | |
|---|---------------------------------------|---|
| -Contar con la tecnología necesaria para la preparación de clases | 28,4% (escala 1) 40,0% (mediana 2) | 12,6% (escala 3) 13,7% (escala 4) 5,3% (escala 5) |
| -Contar con la tecnología necesaria para la impartición de clases | 24,2% (escala 1) 32,6% (mediana 2) | 23,2% (escala 3) 14,7% (escala 4) 5,3% (escala 5) |
| -Contar con la tecnología necesaria para la realización de proyectos de vinculación | 22,1% (escala 1) 42,1% (mediana 2) | 22,1% (escala 3) 10,5% (escala 4) 3,2% (escala 5) |
| -Contar con la tecnología necesaria para búsqueda bibliográfica | 20,0% (escala 1) 42,1% (mediana 2) | 28,4% (escala 3) 9,5% (escala 4) |
| -Tiempo en la utilización de las plataformas virtuales (EVAE y académicos) | 20,0% (escala 1) 37,9% (mediana 2) | 23,2% (escala 3) 15,8% (escala 4) 3,2% (escala 5) |
| Comunicación: | | |
| -Direccionamiento del flujo de comunicación, de forma horizontal | 30,5% (escala 1) 13,7% (escala 2) | 12,6% (escala 3) 37,9% (mediana 4) 5,3% (escala 5) |
| -Direccionamiento del flujo de comunicación, de forma diagonal | 27,4% (mediana 1) 13,7% (escala 2) | 20,0% (escala 3) 26,3% (mediana 4) 12,6% (escala 5) |
| -Direccionamiento del flujo de comunicación de arriba hacia abajo | 25,3% (escala 1) 11,3% (mediana 2) | 24,2% (escala 3) 12,6% (escala 4) 26,3% (mediana 5) |
| -Direccionamiento del flujo de comunicación de abajo hacia arriba | 25,3% (escala 1) 26,3% (mediana 2) | 24,2% (escala 3) 12,6% (escala 4) 11,6% (escala 5) |
| - Comunicación abierta entre los docentes y directivos | 28,4% (escala 1) 7,4% (escala 2) | 23,2% (escala 3) 9,5% (escala 4) 31,6% (mediana 5) |
| -Comunicación abierta entre los docentes y administrativos | 35,8% (escala 1) 7,2% (escala 2) | 21,1% (escala 3) 4,2% (escala 4) 36,8% (mediana 5) |
| -Comunicación abierta entre los docentes | 31,6% (escala 1) 3,2% (mediana 2) | 27,4% (escala 3) 7,4% (escala 4) 30,5% (mediana 5) |
| Procesos: | | |
| - Organización de los procesos en el área de trabajo | 27,4% (escala 1) 26,3% (mediana 2) | 35,8% (mediana 3) 9,5% (escala 4) |

| | | |
|--|---------------------------------------|---|
| | | 1,1% (escala 5) |
| -Definición de los procesos dentro del área de trabajo | 27,4% (escala 1) 31,6% (mediana 2) | 25,3% (escala 3) 14,7% (escala 4) 1,1% (escala 5) |
| Objetivos | | |
| -Conocimiento de los objetivos institucionales | 44,2% (escala 1) 2,1% (escala 2) | 25,3 (mediana 3) 6,3% (escala 4) 22,1% (escala 5) |
| -Conocimiento de los objetivos de las unidades académicas. | 41,1% (escala 1) 3,2% (escala 2) | 25,3% (mediana 3) 7,4% (escala 4) 23,2% (escala 5) |
| -Objetivos claros de la PUCESA | 38,9% (mediana 1) 29,5% (escala 2) | 25,3% (escala 3) 5,3% (escala 4) 1,1% (escala 5) |
| -Objetivos alcanzables de la PUCESA | 20,0% (escala 1) 11,6% (escala 2) | 20,0% (mediana 3) 24,2% (escala 4) 24,2% (escala 5) |
| - Participación en la elaboración de los objetivo de la PUCESA. | 27,4% (escala 1) 15,8% (escala 2) | 13,7% (escala 3) 21,1% (escala 4) 22,1% (mediana 5) |
| -Participación en la elaboración de los objetivos de las áreas de trabajo | 55,8% (mediana 1) 20,0% (escala 2) | 14,7% (escala 3) 6,3% (escala 4) 3,2% (escala 5) |
| -Objetivos claros dentro de la unidad académica o departamento | 24,2% (escala 1) 33,7% (mediana 2) | 26,3% (escala 3) 12,6% (escala 4) 3,2% (escala 5) |
| -Objetivos alcanzables dentro de la unidad académica o departamento | 34,7% (escala 1) 36,8% (mediana 2) | 20,0% (escala 3) 5,3% (escala 4) 3,2%(escala 5) |
| Políticas: | | |
| -Autoridad en las decisiones realizadas en las áreas de trabajo de los docentes | 38,9% (escala 1) 37,9% (mediana 2) | 14,7% (escala 3) 6,3% (escala 4) 2,1% (escala 5) |
| -Autoridad en las decisiones realizas en las áreas de trabajo de los directores | 36,8% (escala 1) 32,6% (mediana 2) | 14,7% (escala 3) 12,6% (escala 4) 3,2% (escala 5) |
| -Autoridad en las decisiones realizadas en las áreas de trabajo de los administrativos | 32,6% (escala 1) 27,4% (mediana 2) | 22,1% (escala 3) 14,7% (escala 4) 3,2% (escala 5) |

| Procedimiento: | | |
|---|---------------------------------------|---|
| -Establecimiento de procedimientos que contribuyen a la institución referente a objetivos | 38,9% (mediana 1) 31,6% (escala 2) | 16,8% (escala 3) 4,2% (escala 4) 8,4% (escala 5) |
| Establecimiento de procedimientos que contribuyen a la institución referente a cantidad de trabajo. | 21,1% (escala 1) 29,5% (mediana 2) | 18,9% (escala 3) 21,1% (escala 4) 9,5% (escala 5) |
| Liderazgo: | | |
| - Existencia del líder dentro de departamentos o unidades académicas | 30,5% (escala 1) 36,8% (mediana 2) | 22,1% (escala 3) 9,5% (escala 4) 1,1% (escala 5) |
| -Motivación en alcance de objetivos por medio del líder | 35,8% (mediana 1) 28,4% (escala 2) | 17,9% (escala 3) 11,6% (escala 4) 6,3% (escala 5) |
| -Escucha activa del líder ante problemáticas | 65,3% (mediana 1) 13,7% (escala 2) | 12,6% (escala 3) 4,2% (escala 4) 4,2% (escala 5) |
| Innovación: | | |
| -Desarrollo de competencias profesionales | 70,5% (mediana 1) 14,7% (escala 2) | 5,3% (escala 3) 1,1% (escala 4) 8,4% (escala 5) |
| -Innovación en el área de trabajo | 64,2% (mediana 1) 13,7% (escala 2) | 13,7% (escala 3) 6,3% (escala 4) 2,1% (escala 5) |
| Profesionalidad: | | |
| -Profesionalismo en las actividades de proyectos investigativos | 48,4% (mediana 1) 31,6% (escala 2) | 10,5% (escala 3) 6,3% (escala 4) 3,2% (escala 5) |
| -Profesionalismo en las actividades de preparación de clases | 55,8% (mediana 1) 26,3% (escala 2) | 10,5% (escala 3) 2,1% (escala 4) 5,3% (escala 5) |
| -Profesionalismo en las actividades de impartición de clases | 32,6% (escala 1) 34,7% (mediana 2) | 15,8% (escala 3) 10,5% (escala 4) 5,3% (escala 5) |
| -Profesionalismo en las actividades de los proyectos de vinculación | 17,9% (escala 1) 28,4% (escala 2) | 31,6% (mediana 3) 10,5% (escala 4) 11,6% (escala 5) |
| -Profesionalismo en las actividades de búsqueda bibliográfica. | 13,7% (escala 1) 25,3% (escala 2) | 26,3% (mediana 3) 18,9% (escala 4) 15,8% (escala 5) |

| | | |
|---|---------------------------------------|--|
| Iniciativa: | | |
| -Iniciativa en la solución de problemáticas institucionales | 18,9% (escala 1) 22,1% (escala 2) | 35,8% (mediana 3) 7,4% (escala 4) 15,8% (escala 5) |
| -Emprendimiento en actividades laborales | 21,1% (escala 1) 35,8% (mediana 2) | 27,4% (escala 3) 10,5% (escala 4) 5,3% (escala 5) |
| Superación: | | |
| -Posibilidad de superación para la vida profesional | 22,1% (escala 1) 32,6% (mediana 2) | 20,0% (escala 3) 18,9% (escala 4) 6,3% (escala 5) |
| -Incentivos por superación académica | 21,1% (escala 1) 33,7% (mediana 2) | 23,2% (escala 3) 11,6% (escala 4) 10,5% (escala 5) |
| -Incentivos por lograr buenos resultados en el trabajo | 71,6% (mediana 1) 14,7% (escala 2) | 6,3% (escala 3) 5,3% (escala 4) 2,1% (escala 5) |
| -Incentivos por producción científica | 71,6% (mediana 1) 13,7% (escala 2) | 8,4% (escala 3) 3,2% (escala 4) 3,2% (escala 5) |
| Proactividad: | | |
| - Contribuye la institución al alcance de metas profesionales. | 71,6% (mediana 1) 13,7% (escala 2) | 8,4% (escala 3) 3,2% (escala 4) 3,2% (escala 5) |
| -Reconocimiento del conocimiento creado | 14,7% (escala 1) 40,0% (mediana 2) | 14,7% (escala 3) 13,7% (escala 4) 16,8% (escala 5) |
| -Reconocimiento y recompensa del conocimiento compartido por personas y equipos | 26,3% (escala 1) 44,2% (mediana 2) | 13,7% (escala 3) 7,4% (escala 4) 8,4% (escala 5) |
| Responsabilidad: | | |
| -Responsabilidad en el trabajo | 23,2% (escala 1) 41,1% (mediana 2) | 20,0% (escala 3) 9,5% (escala 4) 6,3% (escala 5) |
| -Responsabilidad en los retos profesionales | 28,4% (escala 1) 37,9% (mediana 2) | 10,5% (escala 3) 9,5% (escala 4) 13,7% (escala 5) |
| -Responsabilidad en los actos que sean perjudiciales | 43,2% (mediana 1) 25,3% (escala 2) | 15,8% (escala 3) 3,2% (escala 4) |

| | | |
|--|--------------------------------------|---|
| | | 12,6% (escala 5) |
| Creencias y Costumbres: | | |
| -Organización de actividades culturales | 23,2% (escala 1) 7,4% (escala 2) | 24,2% (escala3) 35,8% (mediana 4) 9,5% (escala 5) |
| - Organización de actividades sociales | 16,8% (escala 1) 15,8% (escala 2) | 22,1% (escala3) 38,9% (mediana 4) 6,3% (escala 5) |
| -Organización de actividades deportivas | 2,1% (escala 1) 10,5% (escala 2) | 25,3% (escala 3) 33,7% (mediana 4) 28,4% (escala 5) |
| -Participación en las actividades culturales | 3,2% (escala 1) 15,8% (escala 2) | 29,5% (escala 3) 30,5% (mediana 4) 21,1% (escala 5) |
| -Participación en las actividades sociales | 6,3% (escala 1) 18,9% (escala 2) | 23,2% (escala 3) 28,4% (mediana 4) 23,2% (escala 5) |
| -Participación en las actividades deportivas | 5,3% (escala 1) 8,4% (escala 2) | 29,5% (escala 3) 32,6% (mediana 4) 24,2% (escala 5) |
| - Reconocimiento a los mejores trabajadores. | 5,3% (escala 1) 5,3% (escala 2) | 25,3% (escala 3) 33,7% (mediana 4) 30,5% (escala 5) |
| Normas | | |
| -Prioridad al cumplimiento de las normativas | 4,2% (escala 1) 22,1% (escala 2) | 23,2% (escala 3) 35,8% (mediana 4) 14,7% (escala 5) |
| -Prioridad al cumplimiento de reglamentos | 2,1% (escala 1) 9,5% (escala 2) | 34,7% (escala 3) 34,7% (mediana 4) 18,9% (escala 5) |
| -Prioridad a los resultados laborales | 3,2% (escala 1) 15,8% (escala 2) | 33,7% (mediana 3) 29,5% (escala 4) 17,9% (escala 5) |

| Entre las opciones. ¿Cuáles son los aspectos que se le da mayor importancia en la PUCESA? ¿Por qué? | | | |
|--|---|----|-------|
| Procesos | No existe | 8 | 8,51 |
| | Porque se hace los ajustes necesarios para mejora la planificación; Se determinan las actividades a realizarse por cada miembro; Conectado a un sistema; Procesos administrativos; Existencia legal; se debe saber de dónde nace la problemática para implementar mejoras; Solo crean planeamiento en procesos | 7 | 6,58 |
| | No contesta | 79 | 84,04 |
| Procedimientos | Se da a cumplir con las normas; Se le da más prioridad a los procedimientos establecidos; Hay poco apoyo al desarrollo; No importa el resultado con que se cumpla el procedimiento | 8 | 8,51 |
| | No contesta | 86 | 90,00 |
| Resultados | Es lo que califica; Existen resultados en todas las actividades que realizamos; Relacionado a los procesos de acreditación ; Es importante por motivos de acreditación y por carrera ; Evalúan al desempeño ; Se le da mucha importancia al cumplimiento de los procedimientos, no tanto a la calidad si no al cumplimiento con lo necesario; Porque todo se mide por cumplimiento de resultados, lo que permite dar cumplimiento a los objetivos; Porque se busca cumplir con los reglamentos gubernamentales establecidos | 20 | 21,28 |
| | No son muy valorados | 3 | 3,19 |
| | No contesta | 72 | 76,60 |
| Señale cuales son los ritos, costumbres y símbolos típicos de la PUCESA? | Por acreditación; Las actividades preparadas por pastoral; misas, retiros; encuentros espirituales; costumbres y símbolos cristianos; pasas del niño; novenas; bautizo de novato; fraternidades; convivencias; cumplimiento de 30 años en Ambato; logotipos y símbolos de paz | 28 | 29,79 |
| | No contesta | 64 | 68,09 |
| Historia de la Pucesa | Nació con una inspiración cristiana como un ideal para formar íntegramente a la persona; Fundador monseñor Vicente Cisneros; Fundada en la década de los 70; Basada en la pedagoga Ignaciana; 30 años: filosofía humanista; hechos y acontecimientos existentes | 23 | 24,47 |
| | Desconocimiento | 8 | 8,51 |
| | No contesta | 63 | 67,02 |
| Primera escuela en fundarse | Radiología | 10 | 10,64 |
| | Optometría | 41 | 43,62 |
| | Sistemas | 3 | 3,19 |
| | No contesta | 9 | 9,57 |
| | Administración | 5 | 5,32 |
| | No sabe | 1 | 1,06 |

| | | | |
|---|---|----|-------|
| | Desconocimiento | 2 | 2,13 |
| | Oftalmología | 7 | 7,45 |
| | Lenguas y Lingüística | 16 | 17,02 |
| Nombre del primer rector de la Institución | No contesta | 16 | 17,02 |
| | Juan Carlos Acosta | 64 | 68,09 |
| | Desconocimiento | 2 | 2,13 |
| | Dr. Jordán | 12 | 12,77 |
| ¿Cuáles son los acontecimientos más importantes dentro de la PUCESA? | crecimiento de infraestructura, crecimiento de alumnos, presencia de nueva tecnología; Mejoras en la infraestructura física y tecnología, mejoras en la producción científica y académica; Creación de las diferentes escuelas entre ellas jurisprudencia; construcción del coliseo; Cuando fue creada; Resultados de los proyectos Ignacianos; Los 25 años; Publicaciones proyectos de acreditación; Proceso de acreditación, obtención categoría B; publicaciones de actividades de docentes; los retiros y encuentros, novenas y congresos; además de la evolución de la universidad; el nuevo campus en el tropezón | 55 | 58,51 |
| | No contesta | 9 | 9,57 |
| ¿Conoce acerca del Código de ética de la Pucesa y para qué sirve cada uno de sus artículos? | Si | 16 | 17,02 |
| | No contesta | 65 | 69,15 |
| | Más o menos | 3 | 3,19 |
| | Muy general | 3 | 3,19 |
| | Si, sirve para mejorar la forma personal, familiar y profesional | 7 | 7,45 |
| | Como profesor de la materia de ética profesional son las buenas estrategias al código de ética del año 2012, pero fue renovada en este mes de agosto por el prorector de quito, el padre Fernando Ponce | | |
| | Se socializo en la inducción aspectos puntuales sobre lo que compete a los demás | | |
| | Si, Orden en el desarrollo de la convivencia | | |
| | si, sirve para realizar nuestro trabajo con rectitud, honradez y responsabilidad | | |
| si, para regular el comportamiento laboral de sus dependientes | | | |

Elaborado por: Estefanía (2019)

4.4 Análisis de los resultados de la cultura organizacional de los docentes de la institución.

El 30,3% de los docentes encuestados, casi siempre (mediana 2) 21,1% siempre (escala 1) los encuestados conocen la planificación estratégica, pero el 22,4% algunas veces (mediana 3), 21,1% muy pocas veces (escala 4) y 25,0% nunca (escala 5) participan de la misma; por otro lado se tiene que el 68,4% siempre (mediana 1) y 26,3% casi siempre (escala 2) los docentes conocen la misión institucional, mientras que el 53,6% siempre

(mediana 1) y 34,2% casi siempre (escala 2) se sienten empoderados de la misión de la Pucesa; pero el 23,7% muy pocas veces (mediana 4), 21,1% algunas veces (escala 3) y 18,4% nunca (escala 5) conocen la visión de la institución sin embargo el 36,8% algunas veces (mediana 3), 25,0% muy pocas veces (escala 4) y 19,7% (escala 5) se sienten empoderadas de lo ya mencionado.

El 40% de los docentes encuestados según la subdimensión estructura, siempre (mediana 1) y el 36,8% casi siempre (escala 2) el control se basa a los resultados; por otro lado el 40,8% siempre (mediana 1) y el 35,5% casi siempre (escala 2) el control se basa a las actividades; sin embargo el 32,9% casi siempre (mediana 2) y 32,9% siempre (escala 1) el control se basa a los procesos y por último el 42,1% casi siempre (mediana 2) y 13,2% siempre (escala 1) existe flexibilidad en las necesidades según la institución.

El 51,3% casi siempre (mediana 2) y 32,9% siempre (escala 1) según los docentes y la subdimensión tecnología cuentan con la tecnología necesaria para la realización del trabajo del personal; por otro lado el 53,9% casi siempre (mediana 2) y el 23,7% siempre (escala 1) la institución cuenta con la tecnología para proyectos de investigación; sin embargo el 52,6% casi siempre (mediana 2) y el 26,3% siempre (escala 1) los encuestados cuentan con la tecnología necesaria para la preparación de clases; mientras que el 59,2% casi siempre (mediana 2) y 22,4% siempre (escala 1) cuentan con la tecnología para la impartición de clases; el 47,4% casi siempre (mediana 2) y 22,4% siempre (escala 1) se cuenta con la tecnología para los proyectos de vinculación; sin embargo el 48,7% casi siempre (mediana 2) y 27,9% siempre (escala 1) tienen la tecnología para la búsqueda bibliográfica y por último el 38,2% casi siempre (mediana 2) y 22,4% siempre (escala 1) les parece adecuado el tiempo de utilización de las plataformas virtuales.

El 35,8% de los docentes encuestados responden que casi siempre (mediana 2) y 21,1% siempre (escala 1) según la subdimensión de comunicación esta fluye de forma horizontal; por otro lado el 31,6% casi siempre (mediana 2) y 23,7% siempre (escala 1) la comunicación va de forma diagonal; por otra parte el 39,5% casi siempre (mediana

2) y 35,5% siempre (escala 1) la comunicación va de arriba hacia abajo; mientras que el 35,5% casi siempre (mediana 2) y 21,1% siempre (escala 1) la comunican se direcciona de abajo hacia arriba.

El 40,8% de los docentes manifiestan que casi siempre (mediana 2) y el 31,6% siempre (escala 1) la comunicación es abierta entre docentes y directivos; mientras que el 31,6% casi siempre (mediana 2) y el 26,3% siempre (escala 1) la comunicación es abierta entre docentes y administrativos y por último el 39,5% casi siempre (mediana 2) y 32,9% siempre en (escala 1) la comunicación es abierta entre los docentes.

El 40,8% de los docentes encuestados señalan que casi siempre (mediana 2) y 25,0% siempre (escala 1) dentro de los proceso son organizados en cada área de trabajo; mientras que el 42,1% casi siempre (mediana 2) y 35,5% siempre (escala 1) los procesos son definidos.

El 36,8% de los docentes encuestados, responden que siempre (mediana 1) y el 28,9% casi siempre (escala 2) tienen conocimiento de los objetivos institucionales; por otro lado el 36,8% siempre (mediana 1) y 27,6% casi siempre (escala 2) los docentes conocen los objetivos de las unidades académicas; mientras que el 39,5% siempre (mediana 1) y el 27,6% casi siempre (escala 2) los encuestados señalan que los objetivos de la Pucesa son claro; además de que el 38,2% siempre (mediana 1) y 30,3% casi siempre (escala 2) los objetivos son alcanzables de la institución.

El 27,6% de los docentes señalan que nunca (mediana 5), 19,7% algunas veces (escala 3) y 23,7% muy pocas veces (escala 4) participan en la elaboración de los objetivos de la institución; además del 27,6% nunca (mediana 5), 13,2% algunas veces (escala 3) y 23,7% muy pocas veces (escala 4) participan en la elaboración de los objetivos de cada área de trabajo; mientras que el 61,8% siempre (mediana 1) y 23,7% casi siempre (escala 2) los objetivos son claros de cada unidad académica y por ultimo señalan que el 47,4% casi siempre (mediana 2) y el 7,1% siempre (escala 1) los objetivos son alcanzables de las unidades académicas.

El 35,5% responden que casi siempre (mediana 2) y el 23,7% siempre (escala 1) según la subdimensión de política los docentes tienen autoridad para tomar decisiones realizadas en las áreas de trabajo de los docentes; mientras que el 31,6% casi siempre (mediana 2) y 27,6% siempre (escala 1) los encuestados tienen autoridad en las decisiones de trabajo de los directores y personal administrativo.

El 47,4% de los docentes encuestados manifiestan que siempre (mediana 2) y 23,7% siempre (escala 1) los procedimientos son establecidos según los objetivos y el 46,1% casi siempre (mediana 2) y 19,7% siempre (escala 1) se establecen los procedimientos referentes a la cantidad de trabajo, según la subdimensión de procedimientos.

El 39,5% siempre (mediana 1) y 32,9% casi siempre (escala 2) según la subdimensión liderazgo y según los docentes encuestados existe un líder dentro de cada unidad académica; mientras que el 43,4% casi siempre (mediana 2) y 26,3% siempre (escala 1) el líder motiva al alcance de los objetivos y por último el 31,6% siempre (mediana 1) y 31,6% casi siempre (escala 2) el líder escucha activamente las problemáticas.

El 43,4% de los docentes encuestados señalan que casi siempre (mediana 2) y 26,3% siempre (escala 1) según la subdimensión de innovación la institución innova el desarrollo de competencias profesionales; además del 31,6% de los encuestados responden que casi siempre (mediana 2) y 31,6% siempre (escala 1) se promueve la innovación en cada área de trabajo

El 75% de los docentes señalan que siempre (mediana 1) y el 17,1% casi siempre (escala 1) son profesionales en las actividades de proyectos de investigación; mientras que el 75% siempre (mediana 1) y el 15,8% casi siempre (escala 2) existe profesionalidad en la preparación de clases; el 76,3% siempre (mediana 1) y 14,5% casi siempre (escala 2) los docentes son profesionales en las actividades de impartición de clases; mientras que el 65,8% siempre (mediana 1) y 25,9% casi siempre (escala 2) los encuestados son profesionales en los proyectos de vinculación y por último el 69,4% señalan que siempre

(mediana 1) y 19,7% casi siempre (escala 2) son profesionales en actividades de búsqueda bibliográfica.

El 44,7% de los docentes encuestados, responden a siempre (mediana 1) y 36,9% casi siempre (escala 2) toman iniciativa en la solución de problemáticas institucionales; mientras que el 52,6% siempre (mediana 1) y 32,9% casi siempre (escala 2) emprenden las actividades sin que se los pidiera, esto según la subdimensión de iniciativa.

El 40,9% de los docentes encuestados señalan que casi siempre (mediana 2) y el 26,3% siempre (escala 1) en la institución promueven la superación para la vida profesional; por otro lado el 35,5% algunas veces (mediana 3), 10,5% muy pocas veces (escala 4) y 10,5% nunca (escala 5) se incentiva a los docentes por superación académica; además de que el 28,9% algunas veces (mediana 3), 15,8% muy pocas veces (escala 4) y 18,4% nunca (escala 5) existe incentivos por lograr buenos resultados en el trabajo y por último el 35,5% algunas veces (mediana 3), 5,3% muy pocas veces (escala 4) y el 18,4% nunca (escala 5) existe incentivos por producción científica.

El 38,2% de los docentes encuestados responden que casi siempre (mediana 2) y 21,1% siempre (escala 1) la institución contribuye al alcance de metas profesionales; por otro lado el 36,8% casi siempre (mediana 2) y 19,7% siempre (escala 1) la institución reconoce el conocimiento creado y el 35,5% casi siempre (mediana 2) y 19,7% siempre (escala 1) se reconoce y recompensa el conocimiento compartido por personas y equipos.

El 81,6% de los docentes encuestados responden que siempre (mediana 1) y 10,5% casi siempre (escala 2) se responsabilizan por el trabajo; mientras que el 80,3% siempre (mediana 1) y el 10,5% casi siempre (escala 2) los docentes se responsabilizan por los retos profesionales y por último el 67,1% siempre (mediana 1) y 23,7% casi siempre (escala 2) los encuestados se responsabilizan por los actos que sean perjudiciales.

El 44,7% de los docentes encuestados señalan que casi siempre (mediana 2) la institución organiza actividades culturales; mientras que el 43,4% casi siempre (mediana 2) y 14,5% siempre (escala 1) organizan actividades sociales; sin embargo el 46,1% de los encuestados casi siempre (mediana 2) y 10,5% siempre (escala 1) organizan actividades deportivas; mientras que el 52,6% casi siempre (mediana 2) y 23,7% siempre (escala 1) los docentes participan en actividades culturales; el 46,1% casi siempre (mediana 2) y 23,7% siempre (escala 1) los encuestados participan en actividades deportivas y por último el 46,1% siempre (mediana 1) y 26,3% casi siempre (escala 2) se reconoce a los mejores trabajadores.

El 43,4% de los docentes señalan que casi siempre (mediana 1) y 18,4% siempre (escala 1) priorizan el cumplimiento de las normativas institucionales; mientras que el 35,5% casi siempre (mediana 2) y siempre (escala 1) se da prioridad al cumplimiento de los reglamentos y por último el 32,9% casi siempre (mediana 2) y siempre (escala 1) los docentes señalan que se da prioridad a los resultados laborales. (Ver tabla 4.4)

En el análisis de las preguntas abiertas de los docentes encuestados, se obtiene lo siguiente: en la pregunta del aspecto de mayor importancia en la Pucesa; entre procesos, procedimientos y resultados; 8 docentes (10,26%) responden que no existe la presencia de procesos de mayor importancia; no contestan 66 docentes (87,18%); 4 docentes divididas en 1 por persona (1,28%) respectivamente señalan que los procesos son importantes porque: se realiza ajustes necesarios en la planificación; además que determinan las actividades a realizarse; son procesos administrativos y se conectan a un sistema.

En cuanto a procedimientos se tiene que 70 docentes (89,74%) no responden a la misma; 8 docentes 2 por cada uno (2,56%) señalan que los procedimientos se dan para cumplir normas; son de mayor prioridad a los procedimientos establecidos, son de poco apoyo al desarrollo y no es importante al resultado con tal que se cumpla con el procedimiento.

Mientras que en la opción de resultados los 64 docentes (82,05%) no responden a la misma; 3 encuestados (3,85%) responden que los resultados no son muy valorados; 5 docentes 1 por cada respuesta (1,28%) respectivamente señalan que son actividades que realizan, relacionadas por motivos y procesos de acreditación, se evidencia la acreditación institucional y de carrera; 6 docentes (7,69%) se da los resultados por cumplimiento de objetivos

En la pregunta de ritos, costumbres y símbolos típicos de la Pucesa, 60 docentes (76,92%) no responden; 3 personas (3,85%) mencionan que los resultados se dan por la acreditación; así mismo 3 encuestados (3,85%) los ritos son las actividades preparadas por pastoral; mientras que 10 personas (12,82%) los ritos, costumbres y símbolos son la celebración de liturgias, las misas, los logotipos, la solidaridad en navidad y por cumplir 30 años en Ambato y por ultimo 1 persona (1,28%) son los ritos costumbres y símbolos cristianos.

En cuanto a historia de la Pucesa, 57 docentes (73,08%) no responden a la pregunta, 8 (10,26%) desconocen la historia de la institución; 10 encuestados (12,82%) son hechos y acontecimientos que existen en la Pucesa y 3 personas (3,85%) la historia tiene alrededor de 30 años.

La primera escuela en fundarse 6 docentes (7,69%) no contestan la pregunta; 1 docente (1,28%) creen que es la escuela de administración; 40 docentes (51,28%) señalan que es optometría; mientras que 11 encuestados (14,10%) es la escuela de idiomas; 2 docentes (2,56%) sistemas; 7 (8,97%) y 9 (11,54%) es radiología.

El primer rector de la institución educativa, 8 docentes (10,26%) no responde; 2 encuestados (2,56%) desconocen; 64 docentes (82,05%) señalan que el primer rector es Juan Carlos Acosta y 4 (5,13%) es el Dr. Angel Jordán.

Los acontecimientos importantes dentro de la institución 55 docentes (70,51%) no contestan; 5 (6,41%) mencionan que es la evolución de la universidad en lo largo de los

años; 12 docentes (15,38%) responde que son las maestrías y carreras que ofertan reconocidas con gran demanda; 6 docentes cada uno del (1,28%) respectivamente los acontecimientos son: publicaciones en proyectos de acreditación, publicaciones de actividades de los docentes; retiros y encuentros, novenas y congresos; acreditación y el nuevo campus en el tropezón.

Y por último, en el conocimiento acerca del código de ética: 59 encuestados (75,64%) no contestan a la pregunta; 3 personas (4,06%) lo conocen muy general; 12 encuestados (15,38%) si responden y 59 (75,64%) no contestan a la pregunta.

En conclusión, los docentes responden que se da mayor prioridad a los procedimientos, después a los resultados y por último los procesos; más de la mitad de docentes no contestan la pregunta acerca del conocimiento de los ritos, costumbres, símbolos; historia y el cogido de ética de la universidad; menos de la mitad señalan que la escuela en fundarse fue optometría; más de la mitad de encuestados mencionan que Juan Carlos Acosta fue el primer rector de la institución. Por lo cual se debe crear estrategias para un mayor conocimiento de la historia de la institución (ver tabla 4.4)

Tabla 4.4 Indicadores y subdimensiones de los docentes de la institución

| Subdimensiones /Indicadores docentes | Mayor percibido | Menor percibido |
|---|---------------------------------------|---|
| Estrategias: | | |
| -Conocimiento del plan estratégico. | 21,1% (escala 1) 30,3% (mediana 2) | 21,1% (escala 3) 26,3% (escala 4) 1,3% (escala 5) |
| -Conocimiento de la misión de la PUCESA | 68,4% (mediana 1) 26,3% (escala 2) | 5,3% (escala 3) |
| -Conocimiento de la visión de la PUCESA | 19,7% (escala 1) 17,1% (escala 2) | 21,1% (escala 3) 23,7% (mediana 4) 18,4% (escala 5) |
| -Empoderamiento de la misión de la PUCESA | 52,6% (mediana 1) 34,2% (escala 2) | 9,2-% (escala 3) 3,9% (escala 4) |
| -Empoderamiento de visión de la PUCESA | 9,2% (escala 1) 9,2% (escala 2) | 36,8% (mediana 3) 25,0% (escala 4) 19,7% (escala 5) |

| | | |
|--|---------------------------------------|---|
| -Participación en la elaboración del plan estratégico | 13,2% (escala 1) 18,4% (escala 2) | 22,4% (mediana 3) 21,1% (escala 4) 25,0% (escala 5) |
| Estructura: | | |
| -Control en base a resultados dentro de la institución | 40,8% (mediana 1) 36,8% (escala 2) | 18,4% (escala 3) 2,6% (escala 4) 1,3% (escala 5) |
| -Control en base a las actividades dentro de la institución | 40,8% (mediana 1) 35,5% (escala 2) | 17,1% (escala 3) 5,3% (escala 4) 1,3% (escala 5) |
| -Control en base a los procesos dentro de la institución | 32,9% (escala 1) 32,9% (mediana 2) | 21,1% (escala 3) 9,2% (escala 4) 3,9% (escala 5) |
| -Flexibilidad en las necesidades según la institución lo requiere. | 13,2% (escala 1) 42,1% (mediana 2) | 25,0% (escala 3) 13,2% (escala 4) 6,6% (escala 5) |
| Tecnología: | | |
| -Contar con la tecnología necesaria para la realización del trabajo del personal | 32,9% (escala 1) 51,3% (mediana 2) | 6,6% (escala 3) 7,9% (escala 4) 1,3% (escala 5) |
| -Contar con la tecnología necesaria para la realización de proyectos de investigación. | 23,7% (escala 1) 53,9% (mediana 2) | 17,1% (escala 3) 5,3% (escala 4) |
| -Contar con la tecnología necesaria para la preparación de clases | 26,3% (escala 1) 52,6% (mediana 2) | 15,8% (escala 3) 5,3% (escala 4) |
| -Contar con la tecnología necesaria para la impartición de clases | 22,4% (escala 1) 59,2% (mediana 2) | 11,8% (escala 3) 5,3% (escala 4) 1,3% (escala 5) |
| -Contar con la tecnología necesaria para la realización de proyectos de vinculación | 22,4% (escala 1) 47,4% (mediana 2) | 21,1% (escala 3) 7,9% (escala 4) 1,3% (escala 5) |
| -Contar con la tecnología necesaria para búsqueda bibliográfica | 27,9% (escala 1) 48,7% (mediana 2) | 14,5% (escala 3) 9,2% (escala 4) |
| -Tiempo en la utilización de las plataformas virtuales (EVAE y académicos) | 22,4% (escala 1) 38,2% (mediana 2) | 23,7% (escala 3) 13,2% (escala 4) 2,6% (escala 5) |
| Comunicación: | | |
| -Direccionamiento del flujo de comunicación, de forma horizontal | 21,1% (escala 1) 35,8% (mediana 2) | 30,3% (escala 3) 2,6% (escala 4) 9,2% (escala 5) |

| | | |
|---|---------------------------------------|--|
| -Direccionamiento del flujo de comunicación, de forma diagonal | 23,7% (escala 1) 31,6% (mediana 2) | 25,0% (escala 3) 9,2% (escala 4) 10,5% (escala 5) |
| -Direccionamiento del flujo de comunicación de arriba hacia abajo | 35,5% (escala 1) 39,5% (mediana 2) | 18,4% (escala 3) 2,6% (escala 4) 3,9% (escala 5) |
| -Direccionamiento del flujo de comunicación de abajo hacia arriba | 21,1% (escala 1) 35,5% (mediana 2) | 22,4% (escala 3) 9,2% (escala 4) 11,8% (escala 5) |
| - Comunicación abierta entre los docentes y directivos | 31,6% (escala 1) 40,8% (mediana 2) | 19,7% (escala 3) 7,9% (escala 4) |
| -Comunicación abierta entre los docentes y administrativos | 26,3% (escala 1) 31,6% (mediana 2) | 21,1% (escala 3) 10,5% (escala 4) 10,5% (escala 5) |
| -Comunicación abierta entre los docentes | 32,9% (escala 1) 39,5% (mediana 2) | 18,4% (escala 3) 6,6% (escala 4) 2,6% (escala 5) |
| Procesos: | | |
| - Organización de los procesos en el área de trabajo | 25,0% (escala 1) 40,8% (mediana 2) | 23,7% (escala 3) 7,9% (escala 4) 2,6% (escala 5) |
| -Definición de los procesos dentro del área de trabajo | 35,5% (escala 1) 42,1% (mediana 2) | 14,5% (escala 3) 6,6% (escala 4) 1,3% (escala 5) |
| Objetivos | | |
| -Conocimiento de los objetivos institucionales | 36,8% (mediana 1) 28,9% (escala 2) | 18,4% (escala 3) 9,2% (escala 4) 6,6% (escala 5) |
| -Conocimiento de los objetivos de las unidades académicas. | 36,8% (mediana 1) 27,6% (escala 2) | 27,6% (escala 3) 5,3% (escala 4) 2,6% (escala 5) |
| -Objetivos claros de la PUCESA | 39,5% (mediana 1) 27,6% (escala 2) | 26,3% (escala 3) 5,3% (escala 4) 1,3% (escala 5) |
| -Objetivos alcanzables de la PUCESA | 38,2% (mediana 1) 30,3% (escala 2) | 26,3% (escala 3) 3,9% (escala 4) 1,3% (escala 5) |
| - Participación en la elaboración de los objetivo de la PUCESA | 15,8% (escala 1) 13,2% (escala 2) | 19,7% (escala 3) 23,7% (escala 4) |

| | | |
|--|---------------------------------------|---|
| | | 27,6% (mediana 5) |
| -Participación en la elaboración de los objetivos de las áreas de trabajo dentro de la PUCESA. | 21,1% (escala 1) 14,5% (escala 2) | 13,2% (escala 3) 23,7% (escala 4) 27,6% (mediana 5) |
| -Objetivos claros dentro de la unidad académica | 61,8% (mediana 1) 23,7% (escala 2) | 10,5% (escala 3) 2,6% (escala 4) 1,3% (escala 5) |
| -Objetivos alcanzables dentro de la unidad académica | 7,1% (escala 1) 47,4% (mediana 2) | 26,3% (escala 3) 9,2% (escala 4) |
| Políticas: | | |
| -Autoridad en las decisiones realizadas en las áreas de trabajo de los docentes | 23,7% (escala 1) 35,5% (mediana 2) | 18,4% (escala 3) 9,2% (escala 4) 13,2% (escala 5) |
| -Autoridad en las decisiones realizadas en las áreas de trabajo de los directores | 27,6% (escala 1) 31,6% (mediana 2) | 28,9% (escala 3) 10,5% (escala 4) 1,3% (escala 5) |
| -Autoridad en las decisiones realizadas en las áreas de trabajo de los administrativos | 27,6% (escala 1) 31,6% (mediana 2) | 2,6% (escala 3) 10,5% (escala 4) 1,3% (escala 5) |
| Procedimiento: | | |
| -Establecimiento de procedimientos que contribuyen a la institución referente a objetivos | 23,7% (escala 1) 47,4% (mediana 2) | 23,7% (escala 3) 5,3% (escala 4) |
| -Establecimiento de procedimientos que contribuyen a la institución referente a cantidad de trabajo. | 19,7% (escala 1) 46,1% (mediana 2) | 25,0% (escala 3) 7,9% (escala 4) 1,3% (escala 5) |
| Liderazgo: | | |
| - Existencia del líder dentro de departamentos o unidades académicas | 39,5% (mediana 1) 32,9% (escala 2) | 19,7% (escala 3) 5,3% (escala 4) 2,6% (escala 5) |
| -Motivación en el alcance de objetivos por medio del líder | 26,3% (escala 1) 43,4% (mediana 2) | 22,4% (escala 3) 6,6% (escala 4) 1,3% (escala 5) |
| -Escucha activa del líder ante problemáticas | 31,6% (mediana 1) 31,6% (escala 2) | 21,1% (escala 3) 11,8% (escala 4) 3,9% (escala 5) |
| Innovación: | | |
| -Desarrollo de competencias profesionales | 26,3% (escala 1) 43,4% (mediana 2) | 22,4% (escala 3) 6,6% (escala 4) |

| | | |
|---|---------------------------------------|---|
| | | 1,3% (escala 5) |
| -Innovación en el área de trabajo | 31,6%(escala 1) 31,6% (mediana 2) | 21,1% (escala 3) 11,8% (escala 4) 3,9% (escala 5) |
| Profesionalidad: | | |
| -Profesionalismo en las actividades de proyectos investigativos | 75,0% (mediana 1) 17,1% (escala 2) | 7,9% (escala 3) |
| -Profesionalismo en las actividades de preparación de clases | 75,0% (mediana 1) 15,8% (escala 2) | 6,6% (escala 3) 2,6% (escala 4) |
| -Profesionalismo en las actividades de impartición de clases | 76,3% (mediana 1) 14,5% (escala 2) | 7,9% (escala 3) 1,3% (escala 4) |
| -Profesionalismo en las actividades de los proyectos de vinculación | 65,8% (mediana 1) 25,9% (escala 2) | 7,9% (escala 3) 1,3% (escala 4) |
| -Profesionalismo en las actividades de búsqueda bibliográfica. | 69,4% (mediana 1) 19,7% (escala 2) | 11,8% (escala 3) |
| Iniciativa: | | |
| -Iniciativa en la solución de problemáticas institucionales | 44,7% (mediana 1) 36,9% (escala 2) | 11,8% (escala 3) 2,6% (escala 4) 3,9% (escala 5) |
| -Emprendimiento de las actividades laborales | 52,6% (mediana 1) 32,9% (escala 2) | 6,6% (escala 3) 2,6% (escala 4) 5,3% (escala 5) |
| Superación: | | |
| -Posibilidad de superación para la vida profesional | 26,3% (escala 1) 40,9% (mediana 2) | 17,1% (escala 3) 7,9% (escala 4) 7,9% (escala 5) |
| -Incentivos por superación académica | 13,2% (mediana 1) 30,3% (escala 2) | 35,5% (mediana 3) 10,5% (escala 4) 10,5% (escala 5) |
| -Incentivos por lograr buenos resultados en el trabajo | 10,5% (escala 1) 26,3% (escala 2) | 28,9% (mediana 3) 15,8% (escala 4) 18,4% (escala 5) |
| -Incentivos por producción científica | 18,4% (escala 1) 22,4% (escala 2) | 35,5% (mediana 3) 5,3% (escala 4) 18,4% (escala 5) |

| Proactividad: | | |
|---|---------------------------------------|--|
| - Contribuye la institución al alcance de metas profesionales. | 21,1% (escala 1) 38,2% (mediana 2) | 23,7% (escala 3) 10,5% (escala 4) 6,8% (escala 5) |
| -Reconocimiento del conocimiento creado | 19,7% (escala 1) 36,8% (mediana 2) | 21,1% (escala 3) 14,5% (escala 4) 7,9% (escala 5) |
| -Reconocimiento y recompensa del conocimiento compartido por personas y equipos | 19,7% (escala 1) 35,5% (mediana 2) | 22,4% (escala 3) 13,2% (escala 4) 9,2% (escala 5) |
| Responsabilidad: | | |
| -Responsabilidad en el trabajo | 81,6% (mediana 1) 10,5% (escala 2) | 6,6% (escala 3) 1,3% (escala 4) |
| -Responsabilidad en los retos profesionales | 80,3% (mediana 1) 10,5% (escala 2) | 5,3% (escala 3) 2,6% (escala 4) 1,3% (escala 5) |
| -Responsabilidad en los actos que sean perjudiciales | 67,1% (mediana 1) 23,7% (escala 2) | 6,6% (escala 3) 1,3% (escala 4) 1,3% (escala 5) |
| Creencias y Costumbres | | |
| -Organización de actividades culturales | 15,8% (escala 1) 44,7% (mediana 2) | 17,1% (escala 3) 14,5% (escala 4) 7,9% (escala 5) |
| - Organización de actividades sociales | 14,5% (escala 1) 43,4% (mediana 2) | 21,1% (escala 3) 14,5% (escala 4) 6,6% (escala 5) |
| -Organización de actividades deportivas | 10,5% (escala 1) 46,1% (mediana 2) | 10,5% (escala 3) 17,1% (escala 4) 15,8% (escala 5) |
| -Participación en las actividades culturales | 23,7% (escala 1) 52,6% (mediana 2) | 11,8% (escala 3) 5,3% (escala 4) 6,6% (escala 5) |
| -Participación en las actividades sociales | 23,7% (escala 1) 46,1% (mediana 2) | 17,1% (escala 3) 6,6% (escala 4) 6,6% (escala 5) |
| -Participación en las actividades deportivas | 27,6% (escala 1) 41,1% (mediana 2) | 11,8% (escala 3) 7,9% (escala 4) 10,5% (escala 5) |
| - Reconocimiento a los mejores trabajadores. | 46,1% (mediana 1) 26,3% (escala 2) | 17,1% (escala 3) 3,9% (escala 4) |

| | | | |
|--|---|---|-------|
| | | 6,6% (escala 5) | |
| Normas | | | |
| -Prioridad al cumplimiento de las normativas | 18,4% (escala 1) 43,4% (mediana 2) | 23,7% (escala 3) 7,9% (escala 4) 6,6% (escala 5) | |
| -Prioridad al cumplimiento de reglamentos | 35,5% (escala 1) 35,5% (mediana 2) | 14,5% (escala 3) 10,5% (escala 4) 3,9% (escala 5) | |
| -Prioridad a los resultados laborales | 32,9% (escala 1) 32,9% (mediana 2) | 18,4% (escala 3) 7,9% (escala 4) 7,9% (escala 5) | |
| Entre las opciones. ¿Cuáles son los aspectos que se le da mayor importancia en la PUCESA? ¿Por qué? | | | |
| Procesos | No existe | 8 | 10,26 |
| | Porque se hace los ajustes necesarios para mejora la planificación | 1 | 1,28 |
| | Se determinan las actividades a realizarse por cada miembro | 1 | 1,28 |
| | Conectado a un sistema | 1 | 1,28 |
| | No contesta | 66 | 87,18 |
| | Procesos administrativos | 1 | 1,28 |
| Procedimientos | No contesta | 70 | 89,74 |
| | Se da a cumplir con las normas | 2 | 2,56 |
| | Se le da más prioridad a los procedimientos establecidos | 2 | 2,56 |
| | Hay poco apoyo al desarrollo | 2 | 2,56 |
| | No importa el resultado con que se cumpla el procedimiento | 2 | 2,56 |
| Resultados | Es lo que califica | 1 | 1,28 |
| | No contesta | 64 | 82,05 |
| | No son muy valorados | 3 | 3,85 |
| | Existen resultados en todas las actividades que realizamos | 1 | 1,28 |
| | Relacionado a los procesos de acreditación | 1 | 1,28 |
| | Es importante por motivos de acreditación | 1 | 1,28 |
| | Evidencia para la acreditación institucional y por carrera | 1 | 1,28 |
| | Porque todo se mide por cumplimiento de resultados, lo que permite dar cumplimiento a los objetivos | 6 | 7,69 |
| Señale cuales son los ritos, costumbres y | Por acreditación | 3 | 3,85 |
| | No contesta | 60 | 76,92 |

| | | | |
|---|---|----|-------|
| símbolos típicos de la PUCESA? | Las actividades preparadas por pastoral | 3 | 3,85 |
| | Eucaristías, la misa, retiros, encuentros espirituales | 1 | 1,28 |
| | Celebración de liturgias, solidaridad en navidad, misas el logotipo y por cumplir 30 años en Ambato. | 10 | 12,82 |
| | ritos, costumbres y símbolos cristianos | 1 | 1,28 |
| Historia de la Pucesa | No contesta | 57 | 73,08 |
| | Desconocimiento | 8 | 10,26 |
| | Hechos y acontecimiento que existen a la PUCESA | 10 | 12,82 |
| | Tiene alrededor de 30 años | 3 | 3,85 |
| Primera escuela en fundarse | Administración | 1 | 1,28 |
| | No contesta | 6 | 7,69 |
| | Desconocimiento | 2 | 2,56 |
| | Optometría | 40 | 51,28 |
| | Idiomas | 11 | 14,10 |
| | Sistemas | 2 | 2,56 |
| | Oftalmología | 7 | 8,97 |
| | Radiología | 9 | 11,54 |
| Nombre del primer rector de la Institución | No contesta | 8 | 10,26 |
| | Desconocimiento | 2 | 2,56 |
| | Juan Carlos Acosta | 64 | 82,05 |
| | Dr. Angel Jordán | 4 | 5,13 |
| ¿Cuáles son los acontecimientos más importantes dentro de la PUCESA? | Publicaciones proyectos de acreditación | 1 | 1,28 |
| | No contesta | 55 | 70,51 |
| | Proceso de acreditación, obtención categoría B | 1 | 1,28 |
| | Publicaciones de actividades de los docentes | 1 | 1,28 |
| | Retiros y encuentros, novenas y congresos | 1 | 1,28 |
| | La evolución de la universidad en el largo de los años | 5 | 6,41 |
| | Acreditación | 1 | 1,28 |
| | El nuevo campus en el tropezón y sus edificios | 1 | 1,28 |
| | Maestrías y carreras que ofertan reconocidas y con gran demanda | 12 | 15,38 |
| ¿Conoce acerca del Código de ética de la Pucesa y para qué sirve cada | No contesta | 59 | 75,64 |
| | Si | 12 | 15,38 |
| | Si, sirve para mejorar la forma personal, familiar y profesional Como profesor de la materia de ética profesional son las buenas estrategias al código de ética del año 2012, pero fue renovada en este mes de agosto por el prorector de quito, el padre Fernando Ponce Se socializo en la inducción aspectos puntuales sobre lo que compete a los demás Si, Orden en el desarrollo de la convivencia | 4 | 6,41 |
| | Muy general | 3 | 4,05 |
| | | | |

Elaborado por: Estefanía (2019)

4.5 Análisis del desempeño laboral del personal administrativo

El 100% del personal administrativo encuestado, responden ante la subdimensión de compromiso, que siempre (mediana 1), se sienten comprometidos con los objetivos de la institución.

El 77,8% de los encuestados mencionan que siempre (mediana 1) y 22,2% casi siempre (escala 2), el personal administrativo se adapta fácilmente a los cambios institucionales, además de que pueden modificar la conducta para el alcance de objetivos, según la subdimensión de adaptabilidad.

El 88,9% del personal administrativo encuestado, según la subdimensión de empoderamiento señalan que siempre (mediana 1), y el 11,1% casi siempre (escala 2) valoran las capacidades de los compañeros, directores y el personal administrativo; mientras que el 55,6% siempre (mediana 1) y 33,3% casi siempre (escala 2) los encuestados las opiniones de los compañeros; mientras que el 66,7% siempre (mediana 1) y 22,2% casi siempre (escala 2) apoyan las opiniones; sin embargo el 22,2% muy pocas veces (mediana 4), 11,1% algunas veces (escala 3), y el 33,5 % nunca (mediana 5) , sienten desagrado por las opiniones de los compañeros de trabajo

El 55,6% de los encuestados, señalan que siempre (mediana 1) y 33,3% casi siempre (escala 2) aceptan las opiniones de sus jefes inmediatos; sin embargo el 55,6% casi siempre (mediana 2) y 33,3% siempre (Escala 1) apoyan las opiniones de sus jefes y por último el 33,3% nunca (mediana 5), 11,1% casi siempre (escala 3) y 22,2% muy pocas veces (escala 4) les desagrada las opiniones de lo ya mencionado.

Por lo cual el personal administrativo valora, acepta y apoya las capacidades y opiniones de sus compañeros y jefes inmediatos, pero tienen a desagradarles las opiniones de los compañeros y jefes inmediatos. Esto quiere decir que el personal administrativo debe tolerar las opiniones y aclarar conflictos.

El 88,8% del personal administrativo, señalan que siempre (mediana 1) y 11,1% casi siempre (escala 2), según la subdimension de integridad los encuestados especifican comentarios evitando inconvenientes; mientras que el 66,7% siempre (mediana 1) y 33,3% casi siempre (escala 2) aclaran las situaciones que perjudican al resto.

El 66,7% del personal administrativo encuestado algunas veces (mediana 3) y 33,3% muy pocas veces (escala 4) controlan emociones ante situaciones fuertes, mientras que el 66,7% siempre (mediana 3), consideran al factor estrés como un motivante de cambio de estado de ánimo, según la subdimension de autocontrol.

El 66,7% del personal administrativo, manifiestan que siempre (mediana 1) y 33,3% casi siempre (escala 2) actúan con discreción al referirse a los compañeros de trabajo, además de que actúan con moderación ante problemáticas que estas puedan afectar la estancia dentro de la institución educativa.

El 66,7% del personal administrativo encuestado responde que siempre (mediana 1) y 33,3% casi siempre (escala 2) analizan e identifican problemáticas que puedan afectar en el desempeño laboral.

El 100% del personal administrativo señalan que siempre (mediana 1), sienten interés en el trabajo que realizan; mientras que el 33,3% muy pocas veces (mediana 4) el 22,2% algunas veces (escala 3) y el 22,2% nunca (escala 5) realizan tareas monótonas y aburridas, por otro lado el 44,4% muy pocas veces (mediana 4) el 11,1% algunas veces (escala 3) y 22,2% nunca (escala 5) se toman tiempo en la realización de tareas y por último el 55,6% siempre (mediana 1) y el 44,4% casi siempre (escala 2) los encuestados sienten interés en aprender teorías y enfoques nuevos.

El 55,6% del personal administrativo encuestado, señalan que siempre (mediana 1) y el 22,2% casi siempre (escala 2) utilizan la creatividad para realizar materiales de trabajo; mientras que el 66,7% siempre (mediana 1) y el 11,1% casi siempre (escala 2) solucionan

los problemas por medio de la creatividad, por otro lado el 66,7% siempre (mediana 1) y 33,3% casi siempre (escala 2) la creatividad favorece en el desempeño laboral y por último el 55,6% siempre (mediana 1) y 44,4% casi siempre (escala 2) los encuestados señalan que en la institución si se desarrolla el potencial creativo del personal.

El 66,7% del personal administrativo encuestado, según la subdimension de trabajo en equipo, señalan que siempre (mediana 1) y 22,2% casi siempre (escala 2) se fortalece el espíritu de equipo; mientras que el 77,8% siempre (mediana 1) y el 11,1% casi siempre (escala 2) los encuestados trabajan en conjunto con los compañeros de cada departamentos administrativos.

El 44,4% del personal administrativo responden que casi siempre (mediana 2) y 44,4% siempre (escala 1) los encuestados solicitan las opiniones a el resto para realizar trabajos en conjunto, pero el 41% casi siempre (mediana 2) y 21,8% siempre (escala 1) difunden lo aprendido con el resto de los trabajadores.

El 44,4% del personal administrativo encuestado responde que siempre (mediana 1), y 44,4% casi siempre (escala 2) comparte los conocimientos con los demás compañeros por medio de una base de datos y diversos eventos de aprendizaje; mientras que el 66,7% siempre (mediana 1) y 33,3% casi siempre (escala 2) conocen las tareas propias de la unidad académica o departamento, esto según la subdimension de orientación a los resultados.

El 44,4% % del personal encuestado, responde que casi siempre (mediana 2) y 44,4% siempre (escala 1) los valores según el manual de la Pucesa, predominan en su desempeño laboral. (Ver tabla. 4.5)

Tabla 4.5 Indicadores y subdimensiones del desempeño laboral del personal administrativo

| Subdimensiones /Indicadores en el personal administrativo | Mayor percibido | Menos percibido |
|---|--------------------|-----------------|
| Compromiso | | |
| Compromiso con los objetivos de la PUCESA | 100,0% (mediana 1) | |
| Adaptabilidad | | |

| | | |
|---|--|---|
| Adaptación a cambios que beneficien a la institución | 77,8% (mediana 1) 22,2% (escala2) | |
| Modificación de conducta para el alcance de objetivos. | 77,8% (mediana 1) 22,2% (escala 2) | |
| Empoderamiento | | |
| Valoración de las capacidades a compañeros | 88,9% (mediana 1) 11,1% (escala 2) | |
| Valoración de las capacidades de los directores | 88,9% (mediana 1) 11,1% (escala 2) | |
| Valoración de las capacidades del personal administrativo | 88,9% (mediana 1) 11,1% (escala 2) | |
| Aceptación de las opiniones de los compañeros | 55,6% (mediana 1) 33,3% (escala 2) | 11,1% (escala 3) |
| Apoyo de las opiniones de los compañeros | 66,7% (mediana 1) 22,2% (mediana 2) | 11,1% (escala 4) |
| Desagrado por las opiniones de los compañeros | 33,3% (escala 1) | 11,1% (escala 3) 22,2% (escala 4) 33,3% (mediana 5) |
| Aceptación de las opiniones de sus jefes inmediatos | 55,6% (mediana 1) 33,3% (escala 2) | 11,1% (escala 3) |
| Apoyo de las opiniones de sus jefes inmediatos | 33,3% (escala 1) 55,6% (mediana 2) | 11,1% (mediana 4) |
| Desagrado por las opiniones de sus jefes inmediatos | 33,3% (escala 1) | 11,1% (esala3) 22,2% (mediana 4) 33,3% (escala5) |
| Integridad | | |
| Especificar comentarios evitando inconvenientes | 88,9% (mediana 1) 11,1% (escala 2) | |
| Aclaración de situaciones que perjudiquen al resto | 66,7% (mediana 1) 33,3% (escala 2) | |
| Autocontrol | | |
| Control de emociones en situaciones fuertes | | 66,7% (mediana3) 33,3% (escala 4) |
| Factor estrés como motivo de cambio de estado de animo | 11,1% (escala 1) 22,2% (escala 2) | 66,7% (mediana 3) |
| Prudencia | | |
| Actuar con discreción al referirse a un compañero | 66,7% (mediana 1) 33,3% (escala 2) | |

| | | |
|---|---------------------------------------|---|
| Actuar con moderación ante problemáticas que afecten la estancia dentro de la institución | 66,7% (mediana 1) 33,3% (escala 2) | |
| Habilidad Analítica | | |
| Análisis e identificación de problemas que afecten en el desempeño | 66,7% (mediana 1) 33,3% (escala 2) | |
| Calidad del trabajo | | |
| Interés en el trabajo | 100,0% (mediana 1) | |
| Monotonía y aburrimiento de tareas realizadas dentro de la institución | 11,1% (escala 1) 11,1% (escala 2) | 22,2% (escala 3) 33,3% (mediana 4) 22,2% (escala 5) |
| Tiempo estimado en la toma de tareas | 11,1% (escala 1) 11,1% (escala 2) | 11,1% (escala 3) 44,4% (mediana 4) 22,2% (escala 5) |
| Interés en el aprendizaje de teorías y enfoques nuevos que contribuyen en la vida profesional | 55,6% (mediana 1) 44,4% (escala 2) | |
| Creatividad | | |
| Utilización de la creatividad para la realización de material de trabajo | 55,6% (mediana 1) 22,2% (escala 2) | 22,2% (escala 3) |
| Solución de problemáticas por medio de la creatividad | 66,7% (mediana 1) 11,1% (escala 2) | 22,2% (escala 3) |
| Favorecimiento de la creatividad en el desempeño laboral | 66,7% (mediana 1) 33,3% (escala 2) | |
| Desarrollo del potencial creativo del personal | 55,6% (mediana 1) 44,4% (escala 2) | |
| Trabajo en grupo | | |
| Fortalecimiento del espíritu en equipo | 66,7% (mediana 1) 22,2% (escala 2) | 11,1% (escala 3) |
| Trabajo en equipo con los compañeros de cada unidad académica o departamento | 77,8% (mediana 1) 11,1% (escala 2) | 11,1% (escala 3) |
| Conocimiento del trabajo | | |
| Solicitar las opiniones para un trabajo en conjunto | 44,4% (escala 1) 44,4% (mediana 2) | 11,1% (escala 4) |
| Generaliza lo aprendido | 21,8% (escala 1) 41,0% (mediana 2) | 29,5% (escala 3) 5,1% (escala 4) 2,6% (escala 5) |
| Orientación de los resultados | | |
| Compartir conocimientos a los demás compañeros por medio de una base de datos y diversos eventos de aprendizaje | 44,4% (mediana 1) 44,4% (escala 2) | 11,1% (escala 3) |

| | | |
|--|---------------------------------------|------------------|
| Conocimiento de las tareas propias de su unidad académica o departamento | 66,7% (mediana 1) 33,3% (escala 2) | |
| Respuesta rápida en las necesidades de mejora de la institución | 55,6% (mediana 1) 44,4% (escala 2) | |
| Valores | | |
| Predominancia de los valores según el manual de la Pucesa. | 44,4% (escala 1) 44,4% (mediana 2) | 11,1% (escala 5) |

Elaborado por: Estefanía (2019)

4.6 Análisis del desempeño laboral de los docentes

El 62,8% de los docentes encuestados, señalan que siempre (mediana 1) y el 32,2% casi siempre (escala 2) según la subdimensión de compromiso los docentes se sienten comprometidos con los objetivos de la PUCESA.

El 60,3% de los docentes encuestados, responden que siempre (mediana 1) y el 34,6% casi siempre (escala 2) según la subdimensión de adaptabilidad los encuestados se adaptan a los cambios que sean beneficiosos; mientras que el 38,5% algunas veces (mediana 3) y el 24,4% nunca (escala 5) pueden modificar la conducta para el alcance de objetivos.

El 80,8% de los docentes encuestados, siempre (mediana 1) se empoderan con la valoración de las capacidades de los docentes; mientras que el 75,6% siempre (mediana 1) y 21,8% casi siempre (escala 2) se valora la capacidad de los directores; sin embargo el 71,8% siempre (mediana 1) y 21,8% casi siempre (escala 2) los encuestados valoran las capacidades del personal administrativo.

El 51,3% de los docentes encuestados, siempre (mediana 1) y 41% casi siempre (escala 2) los encuestados aceptan las opiniones de los compañeros; mientras que el 46,2% casi siempre (mediana 1) y el 43,6% siempre (escala 1) apoyan las opiniones de los compañeros y por último el 34,6% siempre (mediana 1) y 33,3% casi siempre (escala 2) les desagradan las opiniones de los compañeros

El 65,4% de los docentes encuestados según la subdimensión de empoderamiento; siempre (mediana 1) y el 30,8% casi siempre (escala 2) aceptan las opiniones de sus jefes; por otro lado el 59% siempre (mediana 1) y el 37,2% casi siempre (escala 2) apoyan las

opiniones de su jefes inmediatos y por último el 41% siempre (mediana 1) y el 29,5% casi siempre (escala 2) les desagrada las opiniones de los jefes inmediatos.

El 57,7% de los docentes encuestados, según la subdimensión integridad los encuestados siempre (mediana 1) y 33,3% casi siempre (escala 2) especifican comentarios evitando inconvenientes; por otro lado el 62,8% siempre (mediana 1) y 26,9% casi siempre (Escala 2) los encuestados aclaran las situaciones que perjudican al otro.

El 76,9% de los docentes encuestados muy pocas veces (mediana 4) y 2,6% algunas veces (escala 3) según la subdimensión de autocontrol los encuestados controlan sus emociones ante situaciones fuertes; mientras que el 85,9% siempre (mediana 1) y el 1,3% casi siempre (escala 2) consideran al factor estrés como motivo de cambio de estado de ánimo.

El 69,2% de los docentes encuestados, responden que siempre (mediana 1) y 23,1% casi siempre (escala 2) según la subdimensión prudencia actúan con discreción al referirse a un compañero; mientras que el 64,1% siempre (mediana 1) y 32,1% casi siempre (escala 2) actúan con moderación ante problemáticas que afecten la estancia dentro de la institución.

El 71,8% de los docentes encuestados señalan que siempre (mediana 1) y 25,6% casi siempre (escala 2) tienen la habilidad analítica de analizar e identificar los problemas que pueden afectar en el desempeño laboral.

El 78,2% de los docentes encuestados siempre (mediana 1) y 11,5% casi siempre (escala 2) en la subdimensión calidad de trabajo los encuestados sienten interés en el trabajo; por otra parte el 26,9% algunas veces (mediana 3), 21,8% muy pocas veces (escala 4) y 16,7% nunca (escala 5) realizan tareas monótonas y aburridas; sin embargo el 35,9% señalan que algunas veces (mediana 3), el 15,4% muy pocas veces (escala 4) y el 3,8% nunca (escala 5) se toma tiempo en la toma de tareas y por último el 64,1% siempre (mediana 1) y el 25,6% casi siempre (escala 2) les interesa aprender enfoques y teorías nuevos.

El 75,6% de los docentes encuestados, responden que siempre (mediana 1) y 21,8% casi siempre (escala 2) utilizan la creatividad para realizar material de trabajo; mientras que el 69,2% siempre (mediana 1) y 24,4% casi siempre (escala 2) utilizan la creatividad para solucionar problemas; sin embargo el 75,6% siempre (median a1) y el 20,5% casi siempre (escala 2) la creatividad favorece en el desempeño laboral y por último el 51,3% siempre (mediana 1) y 29,5% casi siempre (escala 2) la institución desarrolla el potencial creativo del personal.

El 42,3% de los docentes encuestados señalan que siempre (mediana 1) y 34,6% casi siempre (escala 2) en el trabajo en grupo los encuestados fortalecen el espíritu de equipo; por otro lado el 42,3% siempre (mediana 1) y 39,7% casi siempre (escala 2) trabajan en equipo con los compañeros de cada unidad o departamento.

El 62,8% de los docentes encuestados responden que casi siempre (mediana 2) según la subdimensión de conocimiento del trabajo los encuestados solicitan las opiniones para trabajos en conjunto y por último el 41% casi siempre (mediana 2) y el 21,8% siempre (escala 1) los docentes generalizan lo aprendido.

El 35,9% de los docentes encuestados, casi siempre (mediana 2) en la subdimensión orientación de los resultados los docentes comparten los conocimientos a los demás por medio de una base de datos; mientras que el 50% siempre (mediana 1) y 44,9% casi siempre (escala 2) conocen las tareas propias de la unidad académica o departamento y por último el 52,6% siempre (mediana 1) y 43,6% casi siempre (escala 2) responden con rapidez a las necesidades de mejora de la institución.

El 57,7% de los docentes encuestados responden que siempre (mediana 1) y 34,6% casi siempre (escala 2) en los encuestados predominan los valores según el manual de la Pucesa. (Ver tabla 4.6)

Tabla 4.6 Indicadores y subdimensiones del desempeño laboral de los docentes.

| Subdimensiones /Indicadores en docentes | Mayor percibido | Menor percibido |
|--|---------------------------------------|---|
| Compromiso | | |
| Compromiso con los objetivos de la PUCESA | 62,8% (mediana 1) 32,1% escala 2) | 2,6% (escala 3) 2,6% (escala 4) |
| Adaptabilidad | | |
| Adaptación a cambios que beneficien a la institución | 60,3% (mediana 1) 34,6% (escala 2) | 2,6% (escala 3) 2,6% (escala 4) |
| Modificación de conducta para el alcance de objetivos que tengan una alta dificultad | 19,2% (escala 1) 17,9% (escala 2) | 38,5% (mediana 3) 24,4% (escala 5) |
| Empoderamiento | | |
| Valoración de las capacidades de los docentes | 80,8% (mediana 1) 16,7% (escala 2) | 1,3% (escala 4) 1,3% (escala 5) |
| Valoración de las capacidades de los directores | 75,6% (mediana 1) 21,8% (escala 2) | 1,3% (escala 4) 1,3% (escala 5) |
| Valoración de las capacidades del personal administrativo | 71,8% (mediana 1) 21,8% (escala 2) | 3,8% (escala 3) 1,3% (escala 4) 1,3% (escala 5) |
| Aceptación de las opiniones de los compañeros | 51,3% (mediana 1) 41,0% (escala 1) | 6,4% (escala 3) 1,3% (escala 4) |
| Apoyo de las opiniones de los compañeros | 43,6% (escala 1) 46,2% (mediana 2) | 10,3% (escala 3) |
| Desagrado por las opiniones de los compañeros | 34,6% (mediana 1) 33,3% (escala 2) | 10,3% (escala 3) 15,4% (escala 4) 6,4% (escala 5) |
| Aceptación de las opiniones de sus jefes inmediatos | 65,4% (mediana 1) 30,8% (escala 2) | 3,8% (escala 3) |
| Apoyo de las opiniones de sus jefes inmediatos | 59,0% (mediana 1) 37,2% (escala 2) | 3,8% (escala 3) |
| Desagrado por las opiniones de sus jefes inmediatos | 41,0% (mediana 1) 29,5% (escala 2) | 6,4% (escala 3) 11,5% (escala 4) 11,5% (escala 5) |
| Integridad | | |
| Especificar comentarios evitando inconvenientes | 57,7% (mediana 1) 33,3% (escala 2) | 5,1% (escala 3) 3,8% (escala 4) |
| Aclaración de situaciones que perjudiquen al otro. | 62,8% (mediana 1) 26,9% (escala 2) | 7,7% (escala 3) 2,6% (escala 4) |
| Autocontrol | | |
| Control de emociones en situaciones fuertes | 7,7% (escala 1) | 2,6% (escala 3) |

| | | |
|---|--|---|
| | 12,8% (escala 2) | 76,9% (mediana 4) |
| Factor estrés como motivo de cambio de estado de ánimo | 85,9% (mediana 1) 1,3% (escala 2) | 2,6% (escala 3) 7,7% (escala 4) 2,6% (escala 5) |
| Prudencia | | |
| Actuar con discreción al referirse a un compañero | 69,2% (mediana 1) 23,1% (escala 2) | 5,1% (escala 3) 2,6% (escala 4) |
| Actuar con moderación ante problemáticas que afecten la estancia dentro de la institución | 64,1% (mediana 1) 32,1% (escala 2) | 2,6% (escala 3) 1,3% (escala 4) |
| Habilidad Analítica | | |
| Análisis e identificación de problemas que afecten en el desempeño | 71,8% (mediana 1) 25,6% (escala 2) | 2,6% (escala 3) |
| Calidad del trabajo | | |
| Interés en el trabajo | 78,2% (mediana 1) 11,5% (escala 2) | 9,0% (escala 3) 1,3% (escala 4) |
| Monotonía y aburrimiento de tareas realizadas dentro de la institución | 17,9% (escala 1) 16,7% (escala 2) | 26,9% (mediana 3) 21,8% (escala 4) 16,7% (escala 5) |
| Tiempo estimado en la toma de tareas | 17,9% (escala 1) 26,9% (escala 2) | 35,9% (mediana 3) 15,4% (escala 4) 3,8% (escala 5) |
| Interés en el aprendizaje de teorías y enfoques nuevos que contribuyen en la vida profesional | 64,1% (mediana 1) 25,6% (escala 2) | 9,0% (escala 3) 1,3% (escala 4) |
| Creatividad | | |
| Utilización de la creatividad para la realización de material de trabajo | 75,6% (mediana 1) 21,8% (escala 2) | 2,6% (escala 3) |
| Solución de problemáticas por medio de la creatividad | 69,2% (mediana 1) 24,4% (escala 2) | 6,4% (escala 3) |
| Favorecimiento de la creatividad en el desempeño laboral | 75,6% (mediana 1) 20,5% (escala 2) | 3,8% (escala 3) |
| Desarrollo del potencial creativo del personal | 51,3% (mediana 1) 29,5% (mediana 2) | 14,1% (escala 3) 3,8% (escala 4) 1,3% (escala 5) |
| Trabajo en grupo | | |
| Fortalecimiento del espíritu en equipo | 42,3% (mediana 1) 34,6% (escala 2) | 16,7% (escala 3) 3,8% (escala 4) 2,6% (escala 5) |
| Trabajo en equipo con los compañeros de cada unidad académica o departamento | 42,3% (mediana 1) 39,7% (escala 2) | 16,7% (escala 3) 1,3% (escala 4) |

| Conocimiento del trabajo | | |
|---|-------------------|------------------|
| Solicitar las opiniones para un trabajo en conjunto | 23,1% (escala 1) | 12,8% (escala 3) |
| | 62,8% (mediana 2) | 1,3% (escala 4) |
| Generaliza lo aprendido | 21,8% (escala 1) | 29,5% (escala 3) |
| | 41,0% (mediana 2) | 5,1% (escala 4) |
| | | 2,6% (escala 5) |
| Orientación de los resultados | | |
| Compartir conocimientos a los demás compañeros por medio de una base de datos y diversos eventos de aprendizaje | 23,1% (escala 1) | 29,5% (escala 3) |
| | 35,9% (mediana 2) | 7,7% (escala 4) |
| Conocimiento de las tareas propias de su unidad académica o departamento | 50,0% (mediana 1) | 5,1% (escala 3) |
| | 44,9% (escala 2) | |
| Respuesta rápida en las necesidades de mejora de la institución | 52,6% (mediana 1) | 3,8% (escala 3) |
| | 43,6% (escala 2) | |
| Valores | | |
| Predominancia de los valores según el manual de la Pucesa. | 57,7% (mediana 1) | 3,8% (escala 3) |
| | 34,6% (escala 2) | 3,8% (escala 5) |

Elaborado por: Estefanía (2019)

4.7 Análisis del desempeño laboral de los directores

El 100% de los directores de escuela encuestados, señalan que siempre (mediana 1) según la subdimensión de compromiso se sienten comprometidos con los objetivos de la Pucesa.

El 85,7% de los directores encuestados, señalan que siempre (mediana 1) y 14,3% casi siempre (escala 2) se adaptan fácilmente a los cambios que sean beneficiosos a la institución; mientras que el 71,4% siempre (mediana 1) y 28,6% casi siempre (escala 2) modifican la conducta para el alcance de objetivos.

El 85,7% de los directores encuestados, responden que siempre (mediana 1) se sienten empoderados al valorar las capacidades de los compañeros; mientras que el 71,4% siempre (mediana 1) y 28,6% casi siempre (escala 2) valoran la capacidad de los directores y el 57,1% siempre (mediana 1) y el 28,6% casi siempre (escala 2) valoran la capacidad del personal administrativo.

El 57,1% de los directores encuestados, señalan que casi siempre (mediana 2) y 42,9% siempre (escala 1) aceptan las opiniones de los compañeros; mientras que el 42,9% algunas

veces (mediana 3) apoyan las opiniones y el 71,4% muy pocas veces (mediana 4) y 14,3% algunas veces (escala 3) les desagradan las opiniones de los compañeros de trabajo.

El 71,4% de los directores encuestados, responden que siempre (mediana 1) y 28,6% casi siempre (escala 2) aceptan las opiniones de sus jefes inmediatos; por otro lado el 42,9% casi siempre (mediana 2) y 42,9% siempre (escala 1) apoyan las opiniones de los jefes y por último el 28,6% muy pocas veces (mediana 4), 14,3% algunas veces (escala 3) y 14,3% nunca (escala 5) les desagradan las opiniones de los jefes inmediatos.

El 71,4% de los directores encuestados, señalan que siempre (mediana 1) y 14,3% casi siempre (escala 2) en la subdimensión integridad especifican comentarios evitando inconvenientes; por otro lado el 57,1% siempre (mediana 1) y 42,9% casi siempre (escala 2) aclaran las situaciones que perjudiquen al resto.

El 57,1% de los directores encuestados, responden que algunas veces (mediana 3) y el 42,9% muy pocas veces (escala 4) en la subdimensión autocontrol controlan emociones en situaciones fuertes; mientras que el 57,1% algunas veces (mediana 3) y 14,3% muy pocas veces (escala 4) manifiestan al factor estrés como motivo de cambio de ánimo.

El 85,7% de los directores encuestados, señalan que siempre (mediana 1) según la subdimensión de prudencia actúan con discreción al referirse a un compañero; mientras que el 57,1% casi siempre (mediana 2) y 28,6% siempre (escala 1) actúan con moderación ante problemas que afectan la estancia dentro de la institución.

El 57,1% de los directores encuestados señalan que siempre (mediana 2) según la subdimensión de habilidad analítica los encuestados tienen la capacidad de analizar e identificar los problemas que afectan en el desempeño laboral.

El 57,1% de los directores encuestados, responden que siempre (mediana 1) y 42,9% casi siempre (escala 2) dentro de la calidad de trabajo los encuestados se interesan en el trabajo además de realizar tareas monótonas en la institución; mientras que el 57,1% siempre (mediana 1) y 28,6% casi siempre (escala 2) toman tiempo en la realización de tareas y por último el 42,9% siempre (mediana 1) y 42,9% casi siempre (escala 2) sienten interés en aprender teorías y enfoques nuevos que contribuyen en la vida profesional.

El 85,7% de los directores encuestados, responden que siempre (mediana 1) y 14,3% casi siempre (escala 2) utilizan la creatividad para la realización del material de trabajo y solución de problemas; mientras que el 71,4% siempre (mediana 1) y 28,6% casi siempre (escala 2) la creatividad en los encuestados favorece en el desempeño laboral por último el 71,4% siempre (mediana 1) y el 14,3% casi siempre (escala 2) la institución desarrolla el potencial creativo del personal.

El 57,1% de los directores encuestados; siempre (mediana 1) fortalecen el espíritu en equipo además de trabajar en equipo con los compañeros de cada unidad académica o departamento.

Mientras que el 57,1% de los directores encuestados siempre (mediana 1) y 42,9% casi siempre (escala 2), solicitan las opiniones de los demás para trabajos en grupo y además divulgan lo aprendido

El 100% de los directores encuestados, señalan que algunas veces (mediana 3) comparten los conocimientos por medio de una base de datos; el 71,4% algunas veces (mediana 3) y el 28,6% muy pocas veces (escala 4) conocen las tareas propias de las unidades académicas o departamentos y por último el 42,9% muy pocas veces (mediana 4) y 41,9% algunas veces (escala 3) responden con rapidez a las necesidades de mejora de la institución.

Por último el 42,9% de los directores encuestados, siempre (mediana 1) y 14,3% casi siempre (escala 2) según la subdimensión de valores estos predominan según el manual de la Pucesa. (Ver tabla 4.7)

Tabla 4.7 Indicadores y subdimensiones del desempeño laboral de los directores

| Subdimensiones /Indicadores en directores | Mayor percibido | Menor percibido |
|--|--------------------|-----------------|
| Compromiso | | |
| Compromiso con los objetivos de la PUCESA | 100,0% (mediana 1) | |
| Adaptabilidad | | |
| Adaptación a cambios que benefician a la institución | 85,7% (mediana 1) | |

| | | |
|---|---------------------------------------|--|
| | 14,3% (escala 2) | |
| Modificación de conducta para el alcance de objetivos. | 71,4% (mediana 1) 28,6% (escala 2) | |
| Empoderamiento | | |
| Valoración de las capacidades a compañeros | 85,7% (mediana 1) 14,3% (escala2) | |
| Valoración de las capacidades de los directores | 71,4% (mediana 1) 28,6% (escala 2) | |
| Valoración de las capacidades del personal administrativo | 57,1% (mediana 1) 28,6% (escala 2) | 14,3% (escala 3) |
| Aceptación de las opiniones de los compañeros | 42,9% (escala 1) 57,1% (mediana 2) | |
| Apoyo de las opiniones de los compañeros | 4,9% (escala 1) 14,3% (escala 2) | 42,9% (mediana 3) |
| Desagrado por las opiniones de los compañeros | 14,3% (escala 1) | 14,3% (escala 3) 71,4% (mediana 4) |
| Aceptación de las opiniones de sus jefes inmediatos | 71,4% (mediana 1) 28,6% (escala 2) | |
| Apoyo de las opiniones de sus jefes inmediatos | 42,9% (escala 1) 42,9% (mediana 2) | 14,3% (escala 3) |
| Desagrado por las opiniones de sus jefes inmediatos | 28,6% (escala 1) 14,3% (escala) | 14,3% (escala3) 28,6% (mediana 4) 14,3% (escala 5) |
| Integridad | | |
| Especificar comentarios evitando inconvenientes | 71,4% (mediana 1) 14,3% (escala 2) | 14,3% (escala 3) |
| Aclaración de situaciones que perjudiquen al resto | 57,1% (mediana 1) 42,9% (escala 2) | |
| Autocontrol | | |
| Control de emociones en situaciones fuertes | | 57,1% (mediana 3) 42,9% (escala 4) |
| Factor estrés como motivo de cambio de estado de animo | 14,3% (escala 1) 14,3% (escala 2) | 14,3% (escala 3) 57,1% (mediana 4) |
| Prudencia | | |
| Actuar con discreción al referirse a un compañero | 85,7% (mediana 1) 14,3% (escala 2) | |
| Actuar con moderación ante problemáticas que afecten la estancia dentro de la institución | 28,6% (escala 1) 57,1% (mediana 2) | 14,3% (escala 3) |

| Habilidad Analítica | | |
|---|---------------------------------------|---------------------------------------|
| Capacidad de análisis e identificación de problemas que afecten en el desempeño | 28,6% (escala 1) 57,1% (mediana 2) | 14,3% (escala 3) |
| Calidad del trabajo | | |
| Interés en el trabajo | 57,1% (mediana 1) 42,9% (escala 2) | |
| Monotonía de tareas realizadas dentro de la institución | 57,1% (mediana 1) 42,9% (escala 2) | |
| Tiempo estimado en la toma de tareas | 57,1% (mediana 1) 28,6% (escala 2) | 14,3% (escala 3) |
| Interés en el aprendizaje de teorías y enfoques nuevos que contribuyen en la vida profesional | 42,9% (mediana 1) 42,9% (escala 2) | 14,3% (escala 5) |
| Creatividad | | |
| Utilización de la creatividad para la realización de material de trabajo | 85,7% (mediana 1) 14,3% (escala 2) | |
| Solución de problemáticas por medio de la creatividad | 85,7% (mediana 1) 14,3% (escala 2) | |
| Favorecimiento de la creatividad en el desempeño laboral | 71,4% (mediana 1) 28,6% (escala 2) | |
| Desarrollo del potencial creativo del personal | 71,4% (mediana 1) 14,3% (escala 2) | 14,3% (escala 3) |
| Trabajo en grupo | | |
| Fortalecimiento del espíritu en equipo | 57,1% (mediana 1) 42,9% (escala 2) | |
| Trabajo en equipo con los compañeros de cada unidad académica o departamento | 57,1% (mediana 1) 42,9% (escala 2) | |
| Conocimiento del trabajo | | |
| Solicitar las opiniones para un trabajo en conjunto | 57,1% (mediana 1) 42,9% (escala 2) | |
| Divulga lo aprendido | 57,1% (mediana 1) 42,9% (escala 2) | |
| Orientación de los resultados | | |
| Compartir conocimientos a los demás compañeros por medio de una base de datos y diversos eventos de aprendizaje | | 100,0% (mediana 3) |
| Conocimiento de las tareas propias de su unidad académica o departamento | | 28,6% (escala 3) 71,4% (mediana 4) |
| Respuesta rápida en las necesidades de mejora de la institución | 14,3% (escala 1) | 41,9% (escala 3) 42,9% (mediana 4) |

| Valores | | |
|--|---------------------------------------|-------------------|
| Predominancia de los valores según el manual de la Pucesa. | 42,9% (mediana 1) 14,3% (escala 2) | 42, 9% (escala 4) |

4.8 Análisis del desempeño laboral del personal en general.

El 69,5% del personal encuestado, responden que siempre (mediana 1) y 26,3% casi siempre (escala 2) se comprometen con los objetivos de la Pucesa.

El 63,2% del personal encuestado, señalan que siempre (mediana 1) y 32,6% casi siempre (escala 2) se adaptan fácilmente que son beneficiosos a la institución; mientras que el 60% siempre (mediana 1) y 35,8% casi siempre (escala 2) modifican la conducta en el alcance de objetivos.

El 82,1% del personal encuestado, señalan que siempre (mediana 1) y 15,8% casi siempre (escala 2) valoran la capacidad de los compañeros; mientras que el 76,8% siempre (mediana 1) y 21,1% casi siempre (escala 2) valoran las capacidades de los directores y el 72,6% siempre (mediana 1) valoran la capacidad del personal administrativo.

El 50,5% del personal encuestado según la subdimension empoderamiento siempre (mediana 1) y 42,1% casi siempre (escala 2) aceptan las opiniones de los compañeros mientras que el 31,6% siempre (mediana 1) y el 28,4% casi siempre (escala 2) apoyan las opiniones de los compañeros y el 31,6% siempre (mediana 1) y 28,4% casi siempre (escala 2) les desagrada las opiniones de los compañeros.

El 64,2% del personal encuestad según la subdimension de empoderamiento señalan que siempre (mediana 1) y 31,6% casi siempre (escala 2) aceptan las opiniones de sus jefes inmediatos; mientras que el 54,7% siempre (mediana 1) y 40% casi siempre (escala 2) apoyan las opiniones de los jefes y el 38,9% siempre (mediana 1) y el 25,3% casi siempre (escala 2) les desagrada las opiniones de sus jefes inmediatos.

El 62,1% de los encuestados señalan que siempre (mediana 1) y el 29,5% (escala 2) según la subdimension de integridad especifican comentarios evitando inconvenientes y aclarando situaciones que perjudiquen al resto.

El 50% de los encuestados señalan que algunas veces (mediana 3), 41,1% muy pocas veces (escala 4) y 21,1% nunca (escala 5) según la subdimensión autocontrol los trabajadores controlan sus emociones ante situaciones fuertes, por otro lado el 30,5% muy pocas veces (mediana 4), 28,4% algunas veces (escala 3) y el 7,4% nunca (escala 5) consideran al factor estrés como motivo de cambio de estado de ánimo.

El 69,5% de los encuestados, responden que siempre (mediana 1) y 24,2% casi siempre (escala 2) según la subdimensión prudencia actúan con discreción al referirse a un compañero de trabajo; mientras que el 61,1% siempre (mediana 1) y el 34,7% casi siempre (escala 2) actúan con moderación ante problemáticas que afectan la estancia dentro de la institución.

El 69,5% de los encuestados señalan que siempre (mediana 1) y 28,4% casi siempre (escala 2) según la subdimensión de habilidad analítica tienen la capacidad de analizar e identificar los problemas que afectan en el desempeño.

El 78,9% de los encuestados responden que algunas veces (mediana 3) y el 12,6% muy pocas veces (escala 4) según la subdimensión de calidad del trabajo los encuestados sienten interés en el trabajo que realizan; mientras que el 26,3% algunas veces (mediana 3), 21,1% muy pocas veces (escala 4) y el 17,9% nunca (escala) realizan tareas monótonas dentro de la institución; mientras que el 32,6% algunas veces (mediana 3), 17,9% muy pocas veces (escala 4) y 6,3% nunca (escala 5) toman demasiado tiempo en la realización de tareas y por último el 61,1% siempre (mediana 1) y 29,5% casi siempre (escala 2) se sienten interesados en aprender teorías nuevas y enfoques que contribuyen en la vida profesional.

El 73,7% de los encuestados señalan que siempre (mediana 1) y 21,1% casi siempre (escala 2) según la subdimensión de creatividad los trabajadores utilizan la misma para la realización de material de trabajo; por otro lado el 69,5% siempre (mediana 1) y 22,1% casi siempre (escala 2) solución los problemas por medio de la creatividad; sin embargo el 73,7% siempre (mediana 1) y 23,2% casi siempre (escala 2) la creatividad favorece en el desempeño laboral y el 52,6% siempre (mediana 1) y 30,5% casi siempre (escala 2) se desarrolla el potencial creativo del personal.

El 47,4% de los encuestados responden que algunas veces (mediana 3), 32,6% muy pocas veces (escala 4) y 2,1% nunca (escala 5) se fortalece el espíritu de trabajo en equipo; por otro lado el 46,3% algunas veces (mediana 1) y 37,9% muy pocas veces (escala 4) los encuestados trabajan en equipo con los compañeros de cada unidad academia o departamento.

El 60% de los encuestados, señalan que casi siempre (mediana 2) los trabajadores solicitan las opiniones para el trabajo en conjunto; mientras que el 43,2% casi siempre (mediana 2) y 25,3% siempre (escala 1) los trabajadores divulgan lo aprendido.

El 38,9% de los encuestados, señalan que casi siempre (mediana 2) y 27,4% siempre (escala 1) en la subdimensión orientación de los resultados los trabajadores comparten los conocimientos a los demás por medio de bases de datos; mientras que el 49,5% señalan que siempre (mediana 1) y 45,3% casi siempre (escala 2) conocen las tareas propias de la unidad academia o departamento y por último el 52,6% de los encuestados señalan que siempre (mediana 1) y 40% casi siempre (escala 2) responden con rapidez a las necesidades de mejora de la institución.

El 54,7% de los encuestados, responden que siempre (mediana 1) y 34,7% casi siempre (escala 2) en los trabajadores predominan los valores según el manual de la Pucesa (Ver tabla 4.8).

Tabla 4.8 Indicadores y subdimensiones del desempeño laboral del personal en general

| Subdimensiones /Indicadores generales. | Mayor percibido | Menor percibido |
|---|---------------------------------------|------------------------------------|
| Compromiso | | |
| Compromiso con los objetivos de la PUCESA | 69,5% (mediana 1) 26,3% (escala 2) | 2,1% (escala 3) 2,1% (escala 4) |
| Adaptabilidad | | |
| Adaptación a cambios que benefician a la institución | 63,2% (mediana 1) 32,6% (escala 2) | 2,1% (escala 3) 2,1% (escala 4) |
| Modificación de conducta para el alcance de objetivos. | 60,0% (mediana 1) 35,8% (escala 2) | 4,2% (escala 3) |
| Empoderamiento | | |
| Valoración de las capacidades a compañeros | 82,1% (mediana 1) | 1,1% (escala 3) |

| | | |
|---|---------------------------------------|---|
| | 15,8% (escala 2) | 1,1% (escala 5) |
| Valoración de las capacidades de los directores | 76,8% (mediana 1) 21,1% (escala 2) | 1,1% (escala 4) 1,1% (escala 5) |
| Valoración de las capacidades del personal administrativo | 72,6% (mediana 1) 21,1% (escala 2) | 3,2% (escala 3) 2,1% (escala 4) 1,1% (escala 5) |
| Aceptación de las opiniones de los compañeros | 50,5% (mediana 1) 42,1% (escala 2) | 6,3% (escala 3) 1,1% (escala 4) |
| Apoyo de las opiniones de los compañeros | 46,3% (mediana 1) 41,1% (escala 2) | 11,6% (escala 3) 1,1% (escala 4) |
| Desagrado por las opiniones de los compañeros | 31,6% (escala 1) 28,4% (mediana 2) | 10,5% (escala 3) 20,0% (escala 4) 9,5% (escala 5) |
| Aceptación de las opiniones de sus jefes inmediatos | 64,2% (mediana 1) 31,6% (escala 2) | 4,2% (escala 3) |
| Apoyo de las opiniones de sus jefes inmediatos | 54,7% (mediana 1) 40,0% (escala 2) | 4,2% (escala 3) 1,1% (escala 4) |
| Desagrado por las opiniones de sus jefes inmediatos | 38,9% (mediana 1) 25,3% (escala 2) | 7,4% (escala 3) 13,7% (escala 4) 14,7% (escala 5) |
| Integridad | | |
| Especificar comentarios evitando inconvenientes | 62,1% (mediana 1) 29,5% (escala 2) | 5,3% (escala 3) 3,2% (escala 4) |
| Aclaración de situaciones que perjudiquen al resto | 62,1% (mediana 1) 29,5% (escala 2) | 6,3% (escala 3) 2,1% (escala 4) |
| Autocontrol | | |
| Control de emociones en situaciones fuertes | 6,3% (escala 1) 1,1% (escala 2) | 50,5% (mediana 3) 41,1% (escala 4) 21,1% (escala 5) |
| Factor estrés como motivo de cambio de estado de ánimo | 21,1% (escala 1) 12,6% (escala 2) | 28,4% (escala 3) 30,5% (mediana 4) 7,4% (escala 5) |
| Prudencia | | |
| Actuar con discreción al referirse a un compañero | 69,5% (mediana 1) 24,2% (escala 2) | 4,2% (escala 3) 2,1% (escala 4) |
| Actuar con moderación ante problemáticas que afecten la estancia dentro de la institución | 61,1% (mediana 1) 34,7% (escala 2) | 3,2% (escala 3) 1,1% (escala 4) |
| Habilidad Analítica | | |

| | | |
|---|--|---|
| Capacidad de análisis e identificación de problemas que afecten en el desempeño | 69,5% (mediana 1) 28,4% (escala 2) | 2,1% (escala 3) |
| Calidad del trabajo | | |
| Interés en el trabajo | 7,4% (escala 1) 1,1% (escala 2) | 78,9% (mediana 3) 12,6% (escala 4) |
| Monotonía de tareas realizadas dentro de la institución | 17,9% (escala 1) 16,8% (escala 2) | 26,3% (mediana 3) 21,1% (escala 4) 17,9% (escala 5) |
| Tiempo estimado en la toma de tareas | 15,8% (escala 1) 27,4% (escala 2) | 32,6% (mediana 3) 17,9% (escala 4) 6,3% (escala 5) |
| Interés en el aprendizaje de teorías y enfoques nuevos que contribuyen en la vida profesional | 61,1% (mediana 1) 29,5% (escala 2) | 7,4% (escala 3) 1,1% (escala 4) 1,1% (escala 5) |
| Creatividad | | |
| Utilización de la creatividad para la realización de material de trabajo | 73,7% (mediana 1) 21,1% (escala 2) | 5,3% (escala 3) |
| Solución de problemáticas por medio de la creatividad | 69,5% (mediana 1) 22,1% (escala 2) | 8,4% (escala 3) |
| Favorecimiento de la creatividad en el desempeño laboral | 73,7% (mediana 1) 23,2% (escala 2) | 3,2% (escala 3) |
| Desarrollo del potencial creativo del personal | 52,6% (mediana 1) 30,5% (escala 2) | 12,6% (escala 3) 3,2% (escala 4) 1,1% (escala 5) |
| Trabajo en grupo | | |
| Fortalecimiento del espíritu en equipo dentro de la Pucesa | 14,7% (escala 1) 3,2% (escala 2) | 47,4% (mediana 3) 32,6% (escala 4) 2,1% (escala 5) |
| Trabajo en equipo con los compañeros de cada unidad académica o departamento | 14,7% (escala 1) 1,1% (escala 2) | 46,3% (mediana 3) 37,9% (escala 4) |
| Conocimiento del trabajo | | |
| Solicitar las opiniones para un trabajo en conjunto | 27,4% (escala 1) 60,% (mediana 2) | 10,5% (escala 3) 2,1% (escala 4) |
| Divulgación de lo aprendido | 25,3% (escala 1) 43,2% (mediana 2) | 25,3% (escala 3) 4,2% (escala 4) 2,1% (escala 5) |
| Orientación de los resultados | | |
| Compartir conocimientos a los demás compañeros por medio de una base de datos y diversos eventos de aprendizaje | 27,4% (mediana 1) 38,9% (mediana 2) | 24,2% (mediana 3) 6,3% (mediana 4) 3,2% (mediana 5) |

| | | |
|--|--|--|
| Conocimiento de las tareas propias de su unidad académica o departamento | 49,5% (mediana 1) 45,3% (mediana 2) | 4,2% (mediana 3) 1,1% (mediana 5) |
| Respuesta rápida en las necesidades de mejora de la institución | 52,6% (mediana 1) 40,0% (mediana 2) | 4,2% (mediana 3) 1,1% (mediana 4) 2,1% (mediana 5) |
| Valores | | |
| Predominancia de los valores según el manual de la Pucesa. | 54,7% (mediana 1) 34,7% (mediana 2) | 3,2% (mediana 3) 3,2% (mediana 4) 4,2% (mediana 5) |

Elaborado por: Estefanía (2019)

Una vez realizado el análisis de las variables tanto en forma general como por estratos, se obtiene los resultados menos percibidos; en el siguiente capítulo se propone una serie de actividades para que los responsables puedan realizarlos y consigo mejorar la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la institución.

4.9 Indicadores menos percibidos de las variables Cultura Organizacional y Desempeño Laboral

A continuación se presenta por medio de tablas las subdimensiones e indicadores de la cultura organizacional dividida por estratos y los trabajadores en general. (Ver tabla N° 4.9)

Tabla 4.9 Indicadores menos percibidos de la cultura organizacional en forma general y por estratos.

| Indicadores menos percibidos de la cultura organizacional de los trabajadores de la Pucesa. | | |
|---|--------------------------------------|--|
| Sub Dimensiones/ indicadores | Mayor percibidos | Menos percibidos |
| Estrategias | | |
| -Conocimiento de la misión de la PUCESA | 20,0% (escala 1) 14,7% (escala 2) | 23,2% (escala 3) 38,9% (mediana 4) 17,9% (escala 5) |
| -Empoderamiento de la misión de la PUCESA | 34,7% (escala 1) 7,4 % (escala 2) | 18,9% (escala 3) 23,2% (mediana 4) 15,8 % (escala 5) |
| -Empoderamiento de visión de la PUCESA | 21,1% (escala 1) 17,9% (escala 2) | 18,9% (escala 3) 21,1% (mediana 4) 21,1% (escala 5) |

| | | |
|--|---------------------------------------|---|
| | | |
| Comunicación: | | |
| -Direccionamiento del flujo de comunicación de forma horizontal | 30,5% (escala 1) 13,7% (escala 2) | 12,6% (escala 3) 37,9% (mediana 4) 5,3% (escala 5) |
| -Direccionamiento del flujo de comunicación de forma diagonal | 27,4% (mediana 1) 13,7% (escala 2) | 20,0% (escala 3) 26,3% (mediana 4) 12,6% (escala 5) |
| -Direccionamiento del flujo de comunicación de arriba hacia abajo | 25,3% (escala 1) 11,3% (mediana 2) | 24,2% (escala 3) 12,6% (escala 4) 26,3% (mediana 5) |
| - Comunicación abierta entre los docentes y directivos | 28,4% (escala 1) 7,4% (escala 2) | 23,2% (escala 3) 9,5% (escala 4) 31,6% (mediana 5) |
| -Comunicación abierta entre los docentes y administrativos | 35,8% (escala 1) 7,2% (escala 2) | 21,1% (escala 3) 4,2% (escala 4) 36,8% (mediana 5) |
| Indicadores menos percibidos de la variable cultura organizacional de los docentes | | |
| Sub Dimensiones/ indicadores | Mayor percibidos | Menos percibidos |
| Estrategias | | |
| -Conocimiento de la visión de la PUCESA | 19,7% (escala 1) 17,1% (escala 2) | 21,1% (escala 3) 23,7% (mediana 4) 18,4% (escala 5) |
| -Empoderamiento de visión de la PUCESA | 9,2% (escala 1) 9,2% (escala 2) | 36,8% (mediana 3) 25,0% (escala 4) 19,7% (escala 5) |
| -Participación en la elaboración del plan estratégico | 13,2% (escala 1) 18,4% (escala 2) | 22,4% (mediana 3) 21,1% (escala 4) 25,0% (escala 5) |
| Objetivo | | |
| - Participación en la elaboración de los objetivo de la PUCESA | 15,8% (escala 1) 13,2% (escala 2) | 19,7% (escala 3) 23,7% (escala 4) 27,6% (mediana 5) |
| -Participación en la elaboración de los objetivos de las áreas de trabajo dentro de la PUCESA. | 21,1% (escala 1) 14,5% (escala 2) | 13,2% (escala 3) 23,7% (escala 4) 27,6% (mediana 5) |
| Superación | | |

| | | |
|---|---|---|
| -Incentivos por superación académica | 13,2% (mediana 1) 30,3% (escala 2) | 35,5% (mediana 3) 10,5% (escala 4) 10,5% (escala 5) |
| -Incentivos por lograr buenos resultados en el trabajo | 10,5% (escala 1) 26,3% (escala 2) | 28,9% (mediana 3) 15,8% (escala 4) 18,4% (escala 5) |
| -Incentivos por producción científica | 18,4% (escala 1) 22,4% (escala 2) | 35,5% (mediana 3) 5,3% (escala 4) 18,4% (escala 5) |
| Indicadores menos percibidos de la variable cultura organizacional del personal administrativo | | |
| Sub Dimensiones/ Indicadores | Mayor percibido | Menos Percibido |
| Estrategia: | | |
| -Conocimiento de la visión de la PUCESA | 10,0%(escala1) 30,0 % (escala2) | 50% (mediana3) |
| -Empoderamiento de visión de la PUCESA | 20,0 % (escala 1) 20,0% (escala 2) | 30,0%(mediana3) 20,0% (escala 4) |
| Comunicación: | | |
| -Direccionamiento del flujo de comunicación, de forma horizontal | 20,0 % (escala 1) 20,0 % (escala 2) | 50,0 % (mediana 3) 10,0 % (escala 4) |
| -Direccionamiento del flujo de comunicación, de forma diagonal | 30,0 % (escala 1) | 40,0 % (mediana 3) 30,0 % (escala 4) |
| -Direccionamiento del flujo de comunicación de arriba hacia abajo | 40,0% (escala 1) | 60,0% (mediana 4) |
| -Direccionamiento del flujo de comunicación de abajo hacia arriba | 40,0% (escala 1) | 60,0% (mediana 4) |
| - Comunicación abierta entre los docentes y directivos | 40,0 % (escala 1) | 60,0 % (mediana 4) |
| -Comunicación abierta entre los docentes y administrativos | 20,0 % (escala 1) 10,0 % (escala 2) | 70,0 % (mediana 3) |
| -Comunicación abierta entre los docentes | 40,0 % (escala 1) | 40,0 % (mediana 3) 20,0 % (escala 4) |
| Procesos: | | |
| - Organización de los procesos en el área de trabajo | 40,0 % (escala 1) | 60,0 % (mediana 3) |
| -Definición de los procesos dentro del área de trabajo | 10,0 % (escala 1) | 80,0 % (mediana 3) 10,0 % (escala 4) |
| Políticas: | | |
| -Autoridad en las decisiones realizadas en las áreas de trabajo de los docentes | 40,0 % (mediana 1) 10,0 % (escala 2) | 20,0 % (mediana 3) 30,0 % (escala 4) |

| | | |
|--|---|--|
| -Autoridad en las decisiones realizadas en las áreas de trabajo de los directores | 40,0 % (mediana 1) 10,0 % (escala 2) | 20,0% (mediana 3) 30,0 % (escala 4) |
| -Autoridad en las decisiones realizadas en las áreas de trabajo de los administrativos | 40,0 % (escala 4) 10,0 % (escala 5) | 10,0 % (mediana 3) 40,0 % (escala 4) |
| Liderazgo: | | |
| - Existencia del líder dentro de departamentos o unidades académicas | 10,0 % (escala 1) 30,0 % (escala 2) | 20,0 % (escala 3) 40,0 % (mediana 4) |
| -Motivación en el alcance de objetivos por medio del líder | 40,0 % (escala 1) | 60,0 % (mediana 3) |
| -Escucha activa del líder ante problemáticas | 40,0 % (escala 1) | 20,0 % (escala 3) 40,0 % (mediana 4) |
| Creencias y costumbres | | |
| - Organización de actividades sociales | 30,0 % (mediana 1) 20,0 % (escala 2) | 40,0 % (mediana 3) 10,0 % (escala 5) |
| -Organización de actividades deportivas | 40,0 % (escala 1) | 30,0 % (mediana 3) 30,0 % (escala 4) |
| -Participación en las actividades culturales | 20,0% (mediana 1) 20,0 % (escala 2) | 50,0 % (mediana 3) 10,0 % (escala 4) |
| -Participación en las actividades sociales | 10,0 % (mediana 1) 20,0 % (escala 2) | 30,0 % (escala 4) 40,0 % (mediana 5) |
| -Participación en las actividades deportivas | 10,0 % (escala 1) 20,0 % (mediana 2) | 10,0 % (escala 3) 60,0 % (mediana 5) |
| Normas | | |
| Prioridad en el cumplimiento de las normativas | 10,0% (escala 1) 30,0% (escala 2) | 40,0% (mediana 3) 20,0% (escala 4) |
| -Prioridad al cumplimiento de reglamentos | | 80,0% (mediana 3) 20,0% (escala 4) |
| -Prioridad a los resultados laborales | | 70,0% (mediana 3) 30,0% (escala 4) |
| Indicadores menos percibidos de la variable cultura organizacional de los directores de escuela | | |
| Sub Dimensiones/ Indicadores | Mayor percibido | Menos percibido |
| Comunicación: | | |
| -Direccionamiento del flujo de comunicación, de forma horizontal | 28,6% (escala 1) 14,3 % (escala 2) | 28,6 % (mediana 4) 28,6% (escala 5) |
| -Direccionamiento del flujo de comunicación, de forma diagonal | 42,9 % (escala 1) | 14,3 % (escala 3) 14,3 % (escala 4) 28,6 % (mediana 5) |

| | | |
|---|--|---|
| -Direccionamiento del flujo de comunicación de abajo hacia arriba | 28,6% (escala 1) | 14,3% (escala 3) 28,6% (mediana 4) 28,6% (escala 5) |
| Iniciativa: | | |
| -Iniciativa en la solución de problemáticas institucionales | 14,3 % (escala 1) 28,6 % (escala 2) | 42,9 % (mediana 3) 14,3 % (escala 4) |
| -Emprendimiento de las actividades laborales | 14,3 % (escala 1) 14,3 % (escala 2) | 71,4 % (mediana 3) |
| Creencias y costumbres: | | |
| -Organización de actividades deportivas | 28,6 % (escala 1) 14,3 % (escala 2) | 28,6 % (mediana 3) 28,6 % (escala 5) |

Elaborado por: Estefanía (2019)

Mientras que en la variable desempeño laboral, se señala los indicadores con las subdimensiones menos percibidas en las siguientes tablas. (Ver tabla N° 4.10)

Tabla 4.10 Indicadores menos percibidos del variable desempeño laboral, en forma general y por estratos

| Indicadores menos percibidos del variable desempeño laboral del personal administrativo | | |
|--|--------------------------------------|---------------------------------------|
| Sub Dimensiones/ Indicadores | Mayor percibido | Menos Percibido |
| Autocontrol | | |
| Control de emociones en situaciones fuertes | | 66,7% (mediana3) 33,3% (escala 4) |
| Factor estrés como motivo de cambio de estado de animo | 11,1% (escala 1) 22,2% (escala 2) | 66,7% (mediana 3) |
| Indicadores menos percibidos del variable desempeño laboral de directores de escuela | | |
| Sub Dimensiones/ Indicadores | Mayor percibido | Menor Percibido |
| Autocontrol | | |
| Control de emociones en situaciones fuertes | | 57,1% (mediana 3) 42,9% (escala 4) |
| Factor estrés como motivo de cambio de estado de animo | 14,3% (escala 1) 14,3% (escala 2) | 14,3% (escala 3) 57,1% (mediana 4) |

| Orientación de los resultados | | |
|---|---------------------------------------|---|
| Compartir conocimientos a los demás compañeros por medio de una base de datos y diversos eventos de aprendizaje | | 100,0% (mediana 3) |
| Conocimiento de las tareas propias de su unidad académica o departamento | | 28,6% (escala 3) 71,4% (mediana 4) |
| Calidad del trabajo | | |
| Interés en el trabajo | 57,1% (mediana 1) 42,9% (escala 2) | |
| Monotonía de tareas realizadas dentro de la institución | 57,1% (mediana 1) 42,9% (escala 2) | 14,3% (escala 3) |
| Tiempo estimado en la toma de tareas | 57,1% (mediana 1) 28,6% (escala 2) | |
| Interés en el aprendizaje de teorías y enfoques nuevos que contribuyen en la vida profesional | 42,9% (mediana 1) 42,9% (escala 2) | 14,3% (escala 5) |
| Indicadores menos percibidos del variable desempeño laboral de los docentes | | |
| Sub Dimensiones | Menor Percibido | Mayor Percibido |
| Autocontrol | | |
| Control de emociones en situaciones fuertes | 7,7% (escala 1) 12,8% (escala 2) | 2,6% (escala 3) 76,9% (mediana 4) |
| Factor estrés como motivo de cambio de estado de animo | 85,9% (mediana 1) 1,3% (escala 2) | 2,6% (escala 3) 7,7% (escala 4) 2,6% (escala 5) |
| Indicadores menos percibidos del variable desempeño laboral de los trabajadores de la institución | | |
| Sub Dimensiones | Menor Percibido | Mayor Percibido |
| Autocontrol | | |
| Control de emociones en situaciones fuertes | 6,3% (escala 1) 1,1% (escala 2) | 50,5% (mediana 3) 41,1% (escala 4) 21,1% (escala 5) |
| Factor estrés como motivo de cambio de estado de animo | 21,1% (escala 1) 12,6% (escala 2) | 28,4% (escala 3) 30,5% (mediana 4) 7,4% (escala 5) |
| Calidad del trabajo | | |
| Interés en el trabajo | 7,4% (escala 1) 1,1% (escala 2) | 78,9% (mediana 3) 12,6% (escala 4) |

| | | |
|---|---------------------------------------|---|
| Monotonía de tareas realizadas dentro de la institución | 17,9% (escala 1) 16,8% (escala 2) | 26,3% (mediana 3) 21,1% (escala 4) 17,9% (escala 5) |
| Tiempo estimado en la toma de tareas | 15,8% (escala 1) 27,4% (escala 2) | 32,6% (mediana 3) 17,9% (escala 4) 6,3% (escala 5) |
| Interés en el aprendizaje de teorías y enfoques nuevos que contribuyen en la vida profesional | 61,1% (mediana 1) 29,5% (escala 2) | 7,4% (escala 3) 1,1% (escala 4) |
| Trabajo en grupo | | |
| Fortalecimiento del espíritu en equipo dentro de la Pucesa | 14,7% (escala 1) 3,2% (escala 2) | 47,4% (mediana 3) 32,6% (escala 4) 2,1% (escala 5) |
| Trabajo en equipo con los compañeros de cada unidad académica o departamento | 14,7% (escala 1) 1,1% (escala 2) | 46,3% (mediana 3) 37,9% (escala 4) |

Elaborado por: Estefanía (2019)

4.10 Correlación de las variables de cultura organizacional y desempeño laboral.

Se realiza la correlación de las variables de cultura organizacional y desempeño laboral, con un coeficiente de correlación bajo, que oscila entre, $0,297^{**}$ a $0,339^{**}$ y un nivel de significancia de $0,001$ a $0,010$ siendo significativamente medio bajo.

El indicador de conocimiento de la misión de la Pucesa se relaciona con el indicador de favorecimiento de la creatividad con un coeficiente de correlación de $0,271^{**}$ y un nivel de significancia de $0,008$ siendo significativamente bajo. Es decir que menos de la mitad de los encuestados conocen la misión de la institución $38,9\%$ (mediana 4) y se relaciona muy bajo con el favorecimiento de la creatividad $73,7\%$ (mediana 1).

El indicador conocimiento de la visión de la Pucesa, perteneciente a la variable de cultura organizacional, específicamente en la subdimensión estrategia tiene una baja correlación (una significación de alta a media) con varios indicadores de la variable desempeño laboral, estos son: adaptación a cambios que beneficien a la institución con un coeficiente de correlación medio de $0,339^{**}$ y nivel de significancia de $0,001$; aceptación de las opiniones de los jefes inmediatos con un coeficiente de correlación de $0,297^{**}$ y un nivel

de significancia de ,003; control de emociones en situaciones fuertes con un coeficiente de correlación de ,312** y un nivel de significancia de ,002; solución de problemáticas por medio de la creatividad con un coeficiente de ,275** y un nivel de significancia ,007 y por último con el conocimiento de las tareas propias de su unidad académica o departamento y con correlación de ,269** y un nivel de significancia ,008. Debe destacarse que a pesar de existir una correlación baja entre estos indicadores, se constata que en todos los indicadores existen falencias, puesto que alrededor de la mitad del personal encuestado tiene conocimiento de la visión (55,8% mediana 1), se adaptan a los cambios (63,2% mediana 1), aceptación de las opiniones de los jefes (50,5% mediana 1) controlan sus emociones, (50,5% mediana 3); solucionan sus problemas por medio de la creatividad (69,5% mediana 1), y conocen las tareas propias a realizar (49,5% mediana 1).

El indicador objetivos claros de la Pucesa de la cultura organizacional, de la subdimensión objetivos, se relaciona con el indicador actuar con moderación ante problemáticas que afectan la estancia dentro de la institución, con un coeficiente de correlación bajo de ,281** y un nivel de significancia de ,006. Un poco más de la tercera parte del personal (38,9% mediana 1) considera que los objetivos de la Pucesa son claros y estos se relacionan muy poco con una actuación moderada ante los problemas institucionales, señalado por (61,1% mediana 1), lo que indica que los objetivos no guían el comportamiento de los trabajadores.

El indicador objetivos alcanzables de la Pucesa de la cultura organizacional, de la subdimensión objetivos, se relaciona con el indicador actuar con moderación ante problemáticas que afectan la estancia dentro de la institución, con un coeficiente de correlación bajo de ,281** y un nivel de significancia de ,006. Esto quiere decir que menos de la mitad de la población encuestada piensa que los objetivos de la Pucesa son alcanzables 20,0% (mediana 3) lo cual repercute en el actuar con moderación ante problemáticas dentro de la institución. (61,1% mediana 1), lo que indica que los objetivos no permite que los encuestados actúen con moderación ante problemas institucionales.

El indicador participa en la elaboración de los objetivos de la Pucesa de la variable de cultura organizacional se relaciona con el indicador divulga lo aprendido con un coeficiente de correlación medio de ,312** y un nivel de significancia de ,003. Por lo

cual, una tercera parte de los encuestados participan en la elaboración de los objetivos (22,1% mediana 5) lo que influye dentro de la divulgación de lo aprendido (43,2% mediana 2) lo que revela se debe dar una mayor participación en la elaboración de los objetivos institucionales y promover una difusión de los mismos.

El indicador objetivos alcanzables dentro de la unidad académica o departamento de la subdimension de objetivos, se relaciona con el indicador actúa con moderación ante problemáticas que afecten la estancia de la institución con un coeficiente de correlación bajo de ,276** y un nivel de significancia de ,007. Es decir, que la quinta parte de los trabajadores creen que los objetivos son alcanzables dentro de la unidad académica (36,8% mediana 2) el mismo que interviene en el actuar con moderación ante problemáticas (61,1% mediana 1). Por lo tanto los objetivos no intervienen en la actuación de los encuestados ante problemáticas.

El indicador definición de los procesos dentro del área de trabajo, se relaciona con el indicador actuar con moderación ante problemáticas que afecten la estancia dentro de la institución con un coeficiente de correlación medio de ,311** y un nivel de significancia de ,002. Por lo cual, menos de la mitad de los encuestados definen los procesos en el área de trabajo (31,6% mediana 2) y este afecta en el actuar con moderación ante problemática que afectan la estancia dentro de la institución con el (61,1% (mediana1). Es decir medianamente afecta la definición de los procesos con la actuación de los encuestados en problemas institucionales.

El indicador autoridad en las decisiones realizadas en las áreas de trabajo de los directores, se relaciona con el indicador actuar con moderación ante problemáticas que afecten la estancia dentro de la institución con un coeficiente de correlación muy bajo ,274** y un nivel de significancia de ,007. Es decir que pocos encuestados se inmiscuyen en las decisiones dentro del área de trabajo de los directivos (32,6% mediana 2); repercutiendo en la actuación con moderación en problemáticas de estancia dentro de la institución (61,1% mediana 1).

El indicador de control en base a resultados dentro de la institución de la variable cultura organizacional tiene una correlación muy baja con varios indicadores de la variable

desempeño laboral: el indicador de aclaración de situaciones que perjudiquen al resto, con un coeficiente de correlación ,279** y un nivel de significancia de ,006; utilización de la creatividad para la realización del material de trabajo con un coeficiente de correlación de ,267** y un nivel de significancia de ,009. Es decir que a pesar de la baja correlación, una tercera parte de los encuestados mencionan que el control en base a resultado (38,9% mediana 2) no tienen flexibilidad en aclarar situaciones que perjudiquen al resto (62,1% mediana 1) y con la utilización de la creatividad para material de trabajo (73,7% mediana 1). Por lo cual repercute el control en base a los resultados con la flexibilidad en aclarar situaciones y la utilización de la creatividad.

El indicador control en base a las actividades dentro de la institución tiene una correlación media-baja con varios indicadores de la variables desempeño organizacional como son : desagrado por las opiniones de los compañeros, con un coeficiente de correlación ,274** y un nivel de significancia de ,007; actuar con moderación ante problemáticas que afecten la estancia dentro de la institución se correlaciona con un coeficiente de correlación de ,361** y un nivel de significancia de ,000; capacidad de análisis e identificación de problemas que afecten en el desempeño con un coeficiente de correlación de ,301** y un nivel de significancia de ,003. Esto quiere decir que a pesar de la mediana y baja correlación casi la mitad de los encuestados les afectan el control en base a las actividades (45,3% mediana 2) por lo cual les desagrada las opiniones de los compañeros (28,2% mediana 2), el actuar con moderación ante problemáticas (61,1% mediana 1) y con la capacidad de analizar e identificar problemas (69,5% mediana 1).

El indicador contar con la tecnología necesaria para la realización del trabajo del personal de la variable cultura organizacional se relaciona medianamente baja con las varios indicadores de la variables de desempeño laboral como son: actuar con moderación ante problemáticas que afecten la estancia dentro de la institución con un coeficiente de correlación de ,294** y un nivel de significancia de ,004; utilización de la creatividad para la realización de material de trabajo con un coeficiente de correlación de ,311** y un nivel de significancia de ,002; favorecimiento de la creatividad en el desempeño laboral con un coeficiente de correlación de ,295** y un nivel de significancia de ,004 y respuesta rápida en las necesidades de mejora de la institución con un coeficiente de correlación de ,273** y un nivel de significancia de ,007. Esto quiere decir que a un poco menos de la mitad de los encuestados menciona que es necesaria la tecnología para el

trabajo del personal (43,1% mediana 2) se relaciona con la actuación con moderación ante problemas (61,1% mediana 1), la utilización de la creatividad (73,7% mediana 1), además de el favorecimiento de la creatividad en el desempeño laboral (73,7% mediana 1) y respuesta rápida en las necesidades de mejora (52,6% mediana 1) y por ultimo con la respuesta rápida en las necesidades de mejora (52,6% mediana 1).

El indicador contar con la tecnología necesaria para la búsqueda bibliográfica se relaciona con actuar con moderación ante problemáticas que afecten la estancia dentro de la institución **con** un coeficiente de correlación de ,327** y un nivel de significancia de ,001. Por lo tanto se tiene una correlación mediana, a pesar de que la mitad de los encuestado cuentan con la tecnología necesaria para la búsqueda bibliográfica (42,1% mediana 2), la misma influye con el actuar con moderación ante problemáticas (61,1% mediana 1).

La variable de cultura organizacional con el tiempo a la utilización de las plataformas virtuales (EVAE y Academics) se relaciona con varios indicadores de la variable desempeño laboral como son: utilización de la creatividad para la realización de material de trabajo con un coeficiente de correlación de ,334** y un nivel de significancia de ,001; favorecimiento de la creatividad en el desempeño laboral con un coeficiente de correlación de ,291** y un nivel de significancia ,004. Esto quiere decir que se tiene una correlación media entre las variables, además que casi si la mitad de los encuestados utilizan las plataformas virtuales (37,9% mediana 2) lo que repercute en la utilización de la creatividad en la realización de material de trabajo (73,7% mediana 1) y el favorecimiento de la creatividad en el desempeño laboral (73,7% mediana 1).

El indicador establecimiento de procedimientos que contribuyen a la institución referente a los objetivos se relaciona con el indicador actuar con moderación ante problemáticas que afecten la estancia dentro de la institución con un coeficiente de correlación de ,311** y un nivel de significancia de ,002. Es decir que no todos los encuestados establecen procedimientos referentes a objetivos (38,9% mediana 1), lo que afecta en la actuación con moderación ante problemas (61,1% mediana 1). Por lo cual los procedimientos por objetivos no afectan a la actuación de problemas institucionales.

El indicador establecimiento de procedimiento que contribuya a la institución referente a cantidad de trabajo se relaciona con el indicador aclaración de situaciones que perjudiquen al otro con un coeficiente de correlación de ,268** y un nivel de significancia de ,009 y con favorecimiento de la creatividad en el desempeño laboral con un coeficiente de correlación de ,291** y un nivel de significancia de ,004. Lo que quiere decir que menos de la mitad de los encuestados no entablan procedimientos en cuanto a la cantidad de trabajo (29,5% mediana 2) perjudicando de la creatividad en el desempeño laboral 73,7% mediana 1). Lo que se refiere a que no afecta establecer procedimientos en la creatividad de los encuestados. (ver tabla 4.11)

4.11 Análisis de la fiabilidad de los cuestionarios de cultura organizacional y desempeño laboral

Se analiza la fiabilidad de los cuestionarios de Cultura Organizacional y Desempeño Laboral, en general, se obtiene los siguientes resultados:

Se tiene que el Alfa de Cronbach de la variable de cultura organizacional en general, con una población de 95 persona, se tiene que es de, 713, es así que el alfa de cronbach basado en los elementos tipificados es igual de, 713, con un número de elementos de 18. (Ver tabla 4.12)

Mientras que el Alfa de Cronbach de la variable de desempeño laboral en general, con la población de 94 personas, aquí se tiene un 1 excluido, es de, 838, el alfa de cronbach basado en los elementos tipificados es de ,886 con un numero de elementos de 46. (Ver tabla 4.13)

Tabla 4.12 Análisis de fiabilidad del cuestionario de Cultura Organizacional.

| Estadísticos de fiabilidad | | | Resumen del procesamiento de los casos | | | |
|----------------------------|--|----------------|---|-----------|----|-------|
| Alfa de Cronbach | Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados | N de elementos | | N | % | |
| | | | Casos | Válidos | 95 | 100,0 |
| | | | | Excluidos | 0 | ,0 |
| | | | | Total | 95 | 100,0 |
| | | | a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento. | | | |
| ,713 | ,713 | 18 | | | | |

Fuente: Spss

Tabla 4.13 Análisis de fiabilidad del cuestionario de Desempeño Laboral

| Estadísticos de fiabilidad | | | Resumen del procesamiento de los casos | | | |
|----------------------------|--|----------------|---|-----------|----|-------|
| Alfa de Cronbach | Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados | N de elementos | | N | % | |
| | | | Casos | Válidos | 94 | 98,9 |
| | | | | Excluidos | 1 | 1,1 |
| | | | | Total | 95 | 100,0 |
| | | | a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento. | | | |
| ,838 | ,887 | 46 | | | | |

Fuente: Spss

CAPITULO V

5. PROPUESTA

“Diseño de una estrategia de intervención que contribuya al desarrollo de la cultura organizacional y al desempeño laboral. Caso: Pucesa”.

La institución beneficiaria para esto, es la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, la misma que ha brindado la apertura para la realización de la investigación, ubicada en la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua.

Es de suma importancia determinar la cultura organizacional dentro de una organización, puesto que son factores que inciden en forma positiva o negativa, para la estabilidad del personal que labora dentro de la institución educativa, y consigo el logro de un mejor desempeño laboral que redunde en la calidad del servicio a los usuarios internos y externos.

La estrategia de intervención tiene como objetivo general proponer una herramienta que contribuya a la mejora de la cultura organizacional y el desempeño laboral en la PUCESA, se compone de actividades, frecuencia, participantes, los responsables para cada actividad se compone de las subdimensiones menos percibidas de las variables de cultura organizacional y desempeño laboral.

Dentro de las subdimensiones de cultura organizacional menos percibidas se encuentran: estrategias; comunicación; objetivos; superación; procesos; políticas; liderazgo; creencias y costumbres; iniciativa; normas e historia.

Y dentro de las subdimensiones de desempeño laboral, menos percibidas son: autocontrol, calidad de trabajo, trabajo en equipo y orientación a los resultados

Conceptualización de las variables menos percibidas de la variable cultura organizacional.

Estrategias. Schein (1992). Se caracteriza como la forma de alcanzar el éxito, mediante el cumplimiento la planificación establecida, mediante metas y objetivos trazado, que contribuyen a que la organización crezca. (ver tabla 5.1)

Comunicación. Robbins y Judge (2009). La comunicación ayuda a controlar, motivar, informar y expresar el estado emocional de los individuos y grupos a fin de tomar decisiones para satisfacer las necesidades sociales, mejorar el desempeño y evaluar alternativas de solución que contribuyan a un buen desempeño de la organización. (ver tabla 5.1).

Objetivos. Chiavenato (2002). Son conceptos muy comunes, es un estado futuro deseado, el cual se trata de convertir en realidad, los objetivos definen los resultados concretos que se espera alcanzar en un plazo específico y los indicadores van midiendo el resultado alcanzado (ver tabla 5.1)

Superación. Impulso enérgico de una persona fuertemente motivada que aspira a ser o hacer más, haciendo mejor las cosas. Es una combinación de distintos factores entre los que se encuentran: la motivación, la automotivación, la autoestima, y especialmente la actitud. (Chiavenato, 2007) (ver tabla 5.1)

Procesos. El lenguaje básico empleado por un grupo normalmente cuenta con casi todas las categorías crítico-conceptuales necesarias Autor. Schein (1992) (ver tabla 5.1)

Políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados, ayudan de guía para la acción y sirven para dar respuestas a las cuestiones o problemas que pueden presentarse con frecuencia. Chiavenato (2007) (ver tabla 5.1)

Liderazgo Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de

desarrollo de la acción de ese grupo, fija objetivos, los sigue y capacita a dar feedback, integrando la opinión de los demás. Martha Alles (2001). (ver tabla 5.1)

Creencias y Costumbres. Tienen como fin la misión central, metas y medios para el cumplimiento de las mismas, además de las clases de relaciones entre los miembros de la empresa. Schein (1992) (ver tabla 5.1)

Normas. Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas. Chiavenato (2007) (ver tabla 5.1)

Historia. Se conoce como la evolución de los eventos dentro de la organización, tanto con la adaptación externa y la integración interna, permite observar las soluciones y creencias que los grupos forman a partir de las soluciones auto creadas. Schein (1992) (ver tabla 5.1)

Conceptualización de las subdimensiones menos percibidas de la variable de desempeño laboral:

Autocontrol. Manera de controlar emociones fuertes, evitando reacciones negativas que provoquen hostilidad. Alles (2002). (ver tabla 5.2)

Calidad de trabajo. Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad, posee la capacidad para comprender la esencia de los aspectos complejos, demuestra la capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y niveles diferentes. Alles (2002) (ver tabla 5.2)

Trabajo en equipo. Implica la colaboración de los miembros del grupo, de una manera competitiva y efectiva, conlleva que los trabajos u objetivos sean compartidos, teniendo una cohesión y comprensión entre todos los miembros. Alles (2002) (ver tabla 5.2)

Orientación a los resultados. Es la capacidad de actuar con sentido y velocidad ante la toma de decisiones, respondiendo de una mejor manera a la organización y las necesidades del cliente, contribuye a la eficiencia y mejora de la institución. Alles (2002) (ver tabla 5.2)

| Tabla 5.1 Estrategia de intervención que contribuye a la Cultura Organizacional | | | | | |
|--|---------------------|---------------------------------------|--|---|--|
| SUBDIMENSIÓN: COMUNICACIÓN | | | | | |
| Indicadores: | | | | | |
| Direccionamiento del flujo de comunicación de forma horizontal (66,5% mediana 4), (50% mediana 3) | | | | | |
| Direccionamiento del flujo de comunicación, de forma diagonal (94,9% mediana 3,4 y 5) | | | | | |
| Direccionamiento del flujo de comunicación de arriba hacia abajo (86,3% mediana 4 y 5) | | | | | |
| Direccionamiento del flujo de comunicación de abajo hacia arriba (60% mediana 4) ; (60% mediana 4); (28,6% mediana 4) | | | | | |
| Comunicación abierta entre los docentes y directivos (91,6% mediana 3 y5) | | | | | |
| Comunicación abierta entre los docentes y administrativos (36,8 mediana 5) / (70% mediana 3) | | | | | |
| Comunicación abierta entre docentes(40% mediana 3) | | | | | |
| Actividades | Frecuencia | Participantes | Responsable | Recursos | Meta |
| 1. Creación de buzones para la realización de iniciáticas, (cartas, frases, etc.), en cada uno de las salas de profesores y oficinas administrativas para estimular positivamente a los colaborador en su jornada diaria de trabajo. | Diario | Todo el personal | Jefe de RRHH/ Directores/ Docentes | Físico / lugar cubículos de docentes, edificio administrativo | Fomentar la comunicación entre docentes, personal administrativo y directores de escuela para que se sienta motivados al inicio de la jornada laboral. |
| 2. Realización de talleres sobre temas de interés en las diferentes escuelas y áreas administrativas, para poder analizar problemáticas existentes en la gestión académica y universitaria, y sus soluciones | Semestral | Docentes /administrativos /directores | Grupo de Comunicación /Directores | Humanos /Biblioteca de la Universidad | Fomente la comunicación entre los docentes y directores de escuela, así mismo el personal administrativo de manera formal y eficiente. |
| 3. Socialización de noticias relevantes de la institución, resultados de investigaciones | 3 veces al semestre | Docentes | Jefe de RRHH | Humano | Generar una cultura de aprendizaje continuo. |

| | | | | | |
|--|-------------------|---|------------------------------|---|---|
| científicas, libros de autoría tanto del personal de la PUCESA como personal externo. | | | | | |
| 4. Creación de tablas informativas, con imágenes relevantes de la vida universitaria. (Resultados destacados en el desempeño organizacional.) | Semanal | Directores/ Jefe de RRHH | Jefe de RR HH | Físico/ direcciones de escuelas/ cubículos/ | Mejorar la fluidez de la comunicación entre todos los niveles jerárquicos y áreas de la institución |
| 5. Creación de una revista digital, publicación de noticias, investigaciones, normativas legales vigentes, acontecimientos importantes | Semestral | Departamento de comunicación | Humano | Humano | Divulgar información relevante de la PUCESA. |
| 6. Realización de desayunos, almuerzos y o comidas gerenciales, al inicio, intermedio y finalización del semestre con directores, personal administrativo y docentes. | Semestral | Docentes/ Directores/ Personal Administrativo | Humano | Jefe de HH | Fortalecer las relaciones interpersonales de los colaboradores de la PUCESA. |
| SUBDIMENSIÓN: OBJETIVOS | | | | | |
| Indicadores: Participación en la elaboración de los objetivo de la PUCESA (27,6% mediana 5) Participación en la elaboración de los objetivos de las áreas de trabajo dentro de la PUCESA (27,6% mediana 5) | | | | | |
| Actividades | Frecuencia | Participantes | Responsable | Recursos | Meta |
| 1. Desarrollo de la planificación estratégica y operativa de las escuelas y áreas administrativas. | Anual | Jefe de RRHH | Departamento de comunicación | Humano | Contar con la planificación estratégica y operativa de las áreas de la PUCESA. |

| | | | | | |
|--|-----------|--|--|--------|---|
| 2. Elaboración de objetivos individuales de cada uno de los colaboradores | Semestral | Jefe de RRHH | Cada escuela | | |
| 3. Identificación y mejora de procedimientos administrativos y académicos en cada unidad académica y área administrativa | Semestral | Directores, Administrativos Jefe de RRHH | Administrativo/ directores/ docentes | Humano | Determinar los objetivos de cada unidad académica y de colaboradores para su cumplimiento |

SUBIDMENSION: CREENCIAS Y COSTUMBRES

Indicadores:

Organización de actividades sociales (40,0% mediana 5)

Organización de actividades deportivas (88,6 % mediana 3 y 5)

Participación en las actividades culturales (50,0% mediana 3)

Participación en las actividades sociales (40,0% mediana 5)

Participación en las actividades deportivas (60,0% mediana 5)

| Actividades | Frecuencia | Participantes | Responsable | Recursos | Meta |
|---|------------|------------------|----------------------------|----------|---|
| 1. Desarrollo de actividades culturales, como talleres de música, danza, teatro, deportes y fotografía, entre otros | Semestral | Todo el personal | Jefe de RR.HH. | Humano | Fomentar el espíritu de grupo a través de actividades culturales, sociales al personal que labora en la institución |
| 2. Juegos deportivos internos o externos: campeonato de futbol, básquet o juego de tenis de mesa, ajedrez, voleibol entre docentes, directores y personal | Semestral | Todos | Directores/ jefe de RR.HH. | Humano | Fortalecer el compañerismo, entre los colaboradores. |

| administrativo y personal externo | | | | | |
|---|---------------------|------------------|--------------------------|-------------------------------|--|
| SUBDIMENSIÓN: NORMAS | | | | | |
| Indicadores: Prioridad al cumplimiento de las normativas (40,0% mediana 3) Prioridad al cumplimiento de reglamentos (80,0% mediana 3) Prioridad a los resultados laborales (70% mediana 4) | | | | | |
| Actividades | Frecuencia | Participantes | Responsable | Recursos | Meta |
| 1. Socializar normativas: entrega de un cuadernillo sea digital o impreso, de las normativas vigentes que rigen dentro de la PUCESA a los docentes, directores de escuela y administrativos. | Permanente | Todo el personal | Director académico | Digital o Físico | Conocer las normativas legales vigentes en la Institución Educativa Superior por parte de los colaboradores. |
| 2. Realizar reuniones periódicas, de análisis a las normativas legales vigentes que rigen en la Educación Superior y en la Puce. | Semestral | Todo el personal | Jefe de RRHH | Documentos Digitales / Humano | |
| SUBDIMENSIÓN: HISTORIA | | | | | |
| Indicadores: Conocimiento de la historia, ritos, costumbres, símbolos, acontecimientos y código de ética | | | | | |
| Actividades | Frecuencia | Participantes | Responsable | Recursos | Meta |
| 1. Sociabilizar la historia de la PUCESA, por medio de actividades y enfatizar en las costumbres, acontecimientos relevantes. | Inicio del Semestre | Humanos | Jefe de RRHH/ Directores | Visual/ Humano | Conocer la historia de la PUCESA, su trayectoria hasta la actualidad |
| 2. Exposición fotográfica, pinturas y obras relacionadas con el quehacer universitario | Semestral | Humano | Jefe de RRHH/ Directores | Visual/ Humano | |

| | | | | | |
|---|-------------------|--------|--------------|------------------|--|
| 3. Feria de la intercultural Pucesa, se expondrá la historia, ritos, costumbres, además de proyectos de docentes. | 1 vez al semestre | Humano | Jefe de RRHH | Humano | |
| 4. Socializar el código de ética a través de la entrega de cuadernillos de manera digital o física a los colaboradores de la PUCESA | Semestral | Humano | Jefe de RRHH | Digital o Físico | Conocer los artículos y la importancia del código de ética que rige a la PUCESA, para el mejoramiento del desempeño laboral. |

SUBDIMENSIÓN: ESTRATEGIAS

Indicadores:

Conocimiento de la misión de la PUCESA (38,9% mediana 4)

Empoderamiento de la misión de la PUCESA (23,2% mediana 4)

Conocimiento de la visión de la PUCESA (73,7% mediana 3 y 4)

Empoderamiento de visión de la PUCESA(74,9% mediana 4)

Participación en la elaboración del plan estratégico (22,4% mediana 3)

| Actividades | Frecuencia | Participantes | Responsable | Recursos | Meta |
|---|------------|---------------|----------------------|----------|--|
| 1. Socializar y dar participación a los trabajadores en el proceso de planificación estratégica | Anual | Jefe de RRHH | Departamento de RRHH | Humano | Empoderar a los trabajadores en la misión y visión institucional y consigo se pueda inmiscuir en la visión individual de los trabajadores. |

| SUBDIMENSIÓN: SUPERACION | | | | | |
|--|-------------------|----------------------|----------------------------|-----------------|--|
| Indicadores: Incentivos por superación académica(35,5% mediana 3) Incentivos por lograr buenos resultados en el trabajo (28,9% mediana 3) Incentivos por producción científica (35,5% mediana 3) | | | | | |
| Actividades | Frecuencia | Participantes | Responsable | Recursos | Meta |
| 1. Programa de premiación a los mejores docentes y administrativos por su desempeño en diferentes categorías el mejor docente del mes, al de mayor publicación de artículos científicos y libros, al puntual, al mejor profesor y al mejor compañero. Con un evento formal en colaboración a varios patrocinadores, lo mismos que podrían ser un día de spa, un mes de pago de un gimnasio, un paseo en tren, una placa de reconocimiento, el pago de un congreso o capacitación. | Semestral | Todo el personal | Jefe de RR.HH. | Humano | Crear una costumbre y con eso reconocer a los mejores trabajadores de la Pucesa. |
| SUBDIMENSIÓN: PROCESOS | | | | | |
| Indicadores: Organización de los procesos en el área de trabajo (60.0% mediana 3) Definición de los procesos dentro del área de trabajo (80,0% mediana 3) | | | | | |
| Actividades | Frecuencia | Participantes | Responsable | Recursos | Meta |
| 1. Analizar el flujo de los procesos, identificarlos , describirlos para proponer mejoras | Semestral | Todos | Directores/ jefe de RR.HH. | Humano | Establecer procesos para tener un buen desempeño en el área de trabajo |

| | | | | | |
|--|-----------|-------|-------------------------|--------|---|
| 2. Implementar nuevos procesos dentro del área de trabajo | Semestral | Todos | Personal administrativo | Humano | Colaboran en el desempeño laboral |
| 3. Realizar un mapeo de procesos es decir definir puntos importantes como descripción de actividad; problemas y obstáculos | Semestral | Todos | Todo el personal | Humano | Crear nuevos procesos para canalizar los problemas que pueden afectar su área laboral |

SUBDIMENSIÓN: LIDERAZGO

Indicadores :

Existencia del líder dentro de departamentos o unidades académicas (40,0% mediana 4)

Motivación en el alcance de objetivos por medio del líder (60,0% mediana 3)

Escucha activa del líder ante problemáticas(40,0% mediana 4)

| Actividades | Frecuencia | Participantes | Responsable | Recursos | Meta |
|---|------------|---------------|----------------------------|----------|-----------------------------------|
| 1. Entrenar a los jefes departamentales o de áreas en el desarrollo de un liderazgo eficaz (comunicación, clima organizacional, motivación, trabajo en equipo, resolución de conflictos y satisfacción laboral) | Semestral | Todos | Directores/ jefe de RR.HH. | Humano | Lograr líderes competentes. |
| 2. Diseñar planes de carrera de todos los trabajadores. | Semestral | Todos | Jefe de RRHH | Humano | Elaboración de planes de carrera. |

Tabla 5.2 Estrategia de intervención que contribuya a la variable Desempeño Laboral

SUBDIMENSIÓN: AUTOCONTROL

Indicadores:

Control de emociones ante situaciones fuertes

Factor estrés como motivo de cambio de estado de animo

| Actividades | Frecuencia | Participantes | Responsable | Recursos | Meta |
|--|------------|---------------|----------------------------|----------|--|
| 1. Realización de pausas activas dentro de la jornada laboral, se puede tomar un momento de no más 20 minutos en los que los docentes, personal administrativo y directores, se tomen un | Semanal | Todos | Directores/ jefe de RR.HH. | Humano | Liberar estrés en los colaboradores y tomar descanso activo. |

| | | | | | |
|---|--|-------|----------------------------|--------|--|
| café que será proporcionada en cada uno de los pasillos. | | | | | |
| 2. Juegos deportivos internos o externos: campeonato de futbol, básquet o juego de tenis de mesa, ajedrez, voleibol entre docentes, directores y personal administrativo y personal externo | Semanal | Todos | Directores/ jefe de RR.HH. | Humano | Fortalecer el compañerismo, entre los colaboradores. |
| 3. Instrucción de técnicas de auto relajamiento a los colaboradores. | 1 vez por semana Al final o inicio de la jornada laboral | Todos | Directores/ jefe de RR.HH. | Humano | Controlar las emociones durante situaciones fuertes, con esto se disminuye los confortamientos entre el personal y ayuda al desempeño laboral. |

SUBIMENSION : Calidad del trabajo

Indicador: Conocimiento, realización y tiempo para las tareas de trabajo

| Actividades | Frecuencia | Participantes | Responsable | Recursos | Meta |
|--|------------|---------------|------------------|-----------------|---|
| 1. Implantar los grupos científicos estudiantiles y ayudantes de catedra. | Semestral | Docentes | Todo el personal | Físico /Humano. | Organizar la carga laboral y desarrollar competencias investigativas y académicas en docentes, estudiantes y administrativas. |
| 2. Mejorar la organización y distribución del trabajo. | | | | | |
| 3. Priorizar las actividades académicas con el empleo de recursos por el tiempo. | | | | | |

SUBDIMENSIÓN: TRABAJO EN EQUIPO

Indicadores:

Colaboración con los directivos y miembros de equipo para la solución de problemas o generación de ideas

| Actividades | Frecuencia | Participantes | Responsable | Recursos | Meta |
|---|------------|------------------|---|----------|--|
| 1. Los directores y personal administrativo, antes de cada reunión deben hablar con la mayoría de los docentes de cada una de la escuela correspondiente, en referente a temas del trabajo. | Permanente | Todo el personal | Directores de escuela / áreas administrativas | Humano | Fortalecer el trabajo en equipo en los colaboradores de la PUCESA, con lo referente a temas relevantes de trabajo. |

| | | | | | |
|--|------------|------------------|---|--------|--|
| 2. Análisis colaborativo sistemático entre el personal que labora en las diferentes escuelas y áreas administrativas, para la solución | Permanente | Todo el personal | Directores de escuela / áreas administrativas | Humano | |
| 3. Retroalimentación del desempeño organizacional | Permanente | Todo el personal | Directores de escuela / áreas administrativas | Humano | |

SUBDIMENSIÓN: ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS

Indicadores:

Compartir conocimientos, respuesta con rapidez a las necesidades de las mejoras de la institución.

| Actividades | Frecuencia | Participantes | Responsable | Recursos | Meta |
|--|------------|------------------|--------------------------------------|----------|--|
| 1. Socialización de libros creados por parte de los docentes, de la PUCESA y PUCE a todo el personal, el docente presenta un resumen de su libro | Semestral | Todo el personal | Jefe de RR.HH. | Humano | Socializar los conocimientos del personal, con esto se mejora el desempeño laboral. |
| 2. Venta de libros de autoría de los docentes PUCESA y PUCE | Semestral | Todo el personal | Todo el personal | Humano | Colaborar en la difusión de los proyectos científicos realizados por parte de trabajadores de la PUCESA. |
| 3. Levantar los procedimientos académicos y administrativos en la PUCESA (ficha de procedimiento y análisis de valor) | Permanente | Todo el personal | Grupo de planificación y vinculación | Humano | Obtener procedimientos académicos y administrativos. |
| 4. Analizar las diferencias, fallas en los procesos académicos y administrativos para dar solución | Permanente | Todo el personal | Asistente de RRHH | Humano | Solución a las falencias dentro de los procesos académicos y administrativos. |
| 5. Medir el tiempo y calidad de resultados y las necesidades académicas de los estudiantes personal docente y administrativo. | Mensual | Todo el personal | Asistente de RRHH | Humano | Obtener el tiempo en el cual se da a conocer los resultados obtenidos. |

Elaborado por: Estefanía (2019)

5.1. Validación de la estrategia de intervención que contribuye a la cultura organizacional y desempeño laboral. Caso: PUCESA.

Para validar la estrategia de intervención que contribuya a la cultura organizacional y desempeño laboral. Caso: Pucesa, se utiliza el criterio de 3 especialistas en el tema, todos profesionales con título de tercer y cuarto nivel de instrucción formal; los años de experiencia en la institución oscilan entre 8 meses a 4 años. (Ver tabla 5.3)

Tabla 5.3 Descripción de beneficiarios y especialistas

| NOMBRE Y APELLIDO | NIVEL DE INSTRUCCIÓN | AÑOS DE EXPERIENCIA EN LA INSTITUCIÓN | CENTRO DE TRABAJO | PROFESIÓN | CARGO |
|--------------------------|------------------------------|---------------------------------------|-------------------|---|--|
| Aitor Larzabal Fernández | Tercer nivel Cuarto nivel | 4 años | PUCESA | Magister en | Docente investigador titular auxiliar |
| Édison Morales Tobar | Tercer nivel Cuarto nivel | 8 meses | PUCESA | Magister en ciencias administrativa | Director Administrativa y Talento Humano |
| Eleonor Virginia Pardo | Tercer nivel Cuarto nivel | 4 años | PUCESA | Psicóloga Industrial / Ingeniera en Mercadotecnia | Docente de la Escuela de Psicología |

Elaborado por: Estefanía (2019)

Para obtener la validación correspondiente de la estrategia de intervención, se elabora la ficha de validación por especialistas, para ser respondida por estos, la ficha consta de cuatro criterios a evaluar, en una escala del 1 a 5, dando el 5 significado en gran medida, 4 media medida 3 alguna medida 2 poca medida 1 ninguna medida, a continuación se presenta los criterios:

Factibilidad.- Si es asequible su aplicación

Suficiencia.- Contiene los aspectos necesarios para el desarrollo de una cultura organizacional acorde al desempeño institucional que se requiere en la Educación Superior en la actualidad

Comprensión.- Es de fácil entendimiento.

Contribución.- Contribuye a la solución o atenuación de las subdimensiones menos percibidas dentro de la cultura organizacional y desempeño laboral

Se presenta a continuación, los resultados obtenidos de la validación de los especialistas, los cuales manifiestan que la estrategia es factible de aplicar, (valores entre 5 y 4), la estrategia contiene los aspectos necesarios para el desarrollo de una cultura organizacional acorde al desempeño institucional que se requiere en la educación superior, (valores entre 5 y 4), además que es fácil de entender para quienes lo lee, (valores entre 5 y 4), así mismo que se ajusta a la realidad de la institución y que contribuye a la solución de la problemática existente (valores entre 5 y 3).

A continuación se exponen los resultados obtenidos de la validación de los especialistas. (Ver tabla 5.4)

Tabla 5.4 Resultados de la Validación por Especialistas

| Criterios | AITOR | EDISSON | ELEONOR |
|---|--------------|----------------|----------------|
| La estrategia es factible de aplicar | 5 | 4 | 5 |
| La estrategia contiene los aspectos necesarios para el desarrollo de una cultura organizacional acorde al desempeño institucional que se requiere en la Educación Superior en la actualidad | 5 | 4 | 5 |
| La estrategia es de fácil entendimiento para quien lo lee | 5 | 4 | 5 |
| La estrategia se ajusta a la realidad de la Institución | 4 | 3 | 5 |
| La estrategia contribuye a la solución de la problemática existente. | 5 | 3 | 5 |

Elaborado por: Basantes (2019)

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- La cultura organizacional se define como el conjunto de paradigmas compartidos dentro de una organización, que ayudan al comportamiento del trabajador en la búsqueda y realización de los objetivos fijados, tanto personales como institucionales, influyendo en el desempeño organizacional.
- Las subdimensiones con menor percepción en la cultura organizacional son: comunicación, objetivos, iniciativa, responsabilidad, creencias y costumbres, normas, e historia; y de las subdimensiones de desempeño laboral, las menos percibidas son: autocontrol, prudencia, calidad de trabajo, trabajo en equipo y orientación a los resultados.
- Las subdimensiones, que más favorecen al desarrollo de la cultura organizacional son: estrategias, estructura, tecnología, procesos, políticas, procedimientos, liderazgo, innovación, profesionalidad, superación, y proactividad, mientras que las subdimensiones de la variable desempeño laboral mejor percibidas son: adaptabilidad al cambio, empoderamiento, integridad, habilidad analítica, creatividad, valores y conocimiento en el trabajo.
- La estrategia diseñada cuenta con: actividades, frecuencia, participantes, responsables, recursos y metas, para cada subdimension en los indicadores con menos percepción en el estudio analizado.
- La estrategia se valida por especialistas que consideran que es factible de aplicar, suficiente, de fácil comprensión, y que contribuye al desarrollo de la cultura organizacional y al desempeño laboral de la PUCESA.

6.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda a las autoridades de la Pucesa, aplicar la estrategia de intervención diseñada y validada en el presente proyecto de investigación, para fortalecer la cultura organizacional y desempeño laboral dentro de la institución educativa superior.
- Se recomienda evaluar la estrategia de intervención una vez que se haya aplicado la estrategia en la PUCESA en un periodo posterior a un año, para analizar los cambios ocurridos y los nuevos requerimientos para la constante mejora del desempeño laboral.

Bibliografía

Alles, (2002). Desempeño por competencias. Buenos Aires: Ediciones Granices-A

Allayre, A y Tirsito, M.E (1992). Cultura Organizacional, Colombia: Legis Editores, S.A

Alabart, P(09de julio 2003) Gestión de Recursos Humanos.

Chiavenato.(2000).Administración de recursos humanos. Santa Fe de Bogotá: Editorial McGraw-Hill.

Calderón ,G y Naranjo, J.C.(2007). Perfil cultural de las empresas innovadoras: Un estudio

Un estudio de caso en empresas metalmecánicas. Cuaderno de Administración Javeriana

Carillo, M. (2015). Relación entre Riesgo Psicosocial y Desempeño Laboral en una Empresa de Comercialización Automotriz.

Cevallos, L (2012). Indicadores para la evaluación del desempeño por competencias de los docentes, como herramienta para una educación de calidad, en la Pontificia universidad católica del ecuador sede Ambato.

Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. Bogotá: Editorial McGraw-Hill.

Gallegos,G y Serna,H.M.(2009). Relaciones entre recursos humanos y cultura Organizacional : Un estudio empírico. Colombia.

Gallegos,T.(2012). Estudio de la influencia que tiene la cultura organizacional en el

desempeño laboral del personal docente de cuatro escuelas del Valle de los Chillos.

Hatum, Andres Osama (2010). Alineando la organización: estrategia y prácticas de recursos humanos para manager.- 1ª ed. La reimp.- Buenos Aires: Graica, 2010.

Lopez R, Gutierrez M, Correa A: Sistema de control de gestion/-- Bogotá: ediciones de la u, 2012.

Melissa Gutiérrez Fierro (2013) La Cultura Organizacional, Variable Importante Para Obtener Ventaja Competitiva. Bogotá 2013.

Porret Gelabert, Miquel (2010). Gestión de personas: Manual para la gestión del capital en las organizaciones.- 4ta ed. .- Avda. de Valdenigrales, s/n. 28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid). 2010.

Pucesa. Edu.ec : Manual de ética

Robbins, Stephen p. y Coulter, Mary (2014). Administración, décimo grado . edición. México.

Schein, E. (1999). La cultura empresarial y el liderazgo. Plaza Janes. Barcelona Editorial Eudment.net

Sampieri, H et all. (2010). Metodología de la Investigación: México: Editorial: McGraw-Hill/Interamericana editores, s.a. de c.v

Zapata, A. (2007). Cultura Organizacional. Cali (Colombia): Ediciones Universidad del Valle.

Zaffron Steve y Logan Dave (2011). Las tres leyes del desempeño: reescribiendo el futuro de su organización y de su vida. (Trad. Mónica del Valle). Bogotá, Lemoine Editores

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de Cultura Organizacional

Cuestionario de Cultura Organizacional dirigido al personal que labora dentro de la PUCESA.

Escuela o departamento o área en la que trabaja _____

Tiempo que labora en la PUCESA _____

Edad: _____

Nivel de instrucción: _____

Instrucciones:

Lea atentamente las siguientes preguntas sobre cultura organizacional de la PUCESA, señale con una X la respuesta que más se aproxime a su criterio; el cuestionario es anónimo utilice la siguiente escala.

- Siempre (1)
- Casi Siempre (2)
- Algunas veces (3)
- Muy pocas veces (4)
- Nunca (5)

| Preguntas | Siempre | Casi siempre | Algunas veces | Muy pocas veces | Nunca |
|---|---------|--------------|---------------|-----------------|-------|
| 1. ¿Conoce la planificación estratégica de la PUCESA? | | | | | |
| 2. ¿Conoce la misión de la PUCESA? | | | | | |
| 3. ¿Conoce la visión de la PUCESA? | | | | | |
| 4. ¿Se encuentra empoderado con la Misión de la PUCESA? | | | | | |
| 5. ¿Se encuentra empoderado con la Visión de la PUCESA? | | | | | |
| 6. ¿Participa en la elaboración de la planificación estratégica de la PUCESA? | | | | | |
| 7. ¿Conoce los objetivos de (señale su criterio en cada aspecto): | | | | | |
| De la Institución | | | | | |
| Su Unidad Académica | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| 8.¿Los objetivos de la PUCESA son (señale su criterio en cada aspecto): | | | | | |
| Claros | | | | | |
| Alcanzables | | | | | |
| 9.¿Participó en la elaboración de los objetivos de la (señale su criterio en cada aspecto) | | | | | |
| Pucesa | | | | | |
| Su área de trabajo | | | | | |
| 10. ¿Los objetivos de su unidad académica o departamento son (señale su criterio en cada aspecto) | | | | | |
| Claros | | | | | |
| Alcanzables | | | | | |
| 11¿Considera adecuada la organización de los procesos en el área de trabajo? | | | | | |
| 12.¿Están definidos los procesos en su área de trabajo | | | | | |
| 13.¿Considera que usted posee autoridad para tomar decisiones relacionadas con las área de trabajo de los docentes. | | | | | |
| 14. ¿Considera que usted posee autoridad para tomar decisiones relacionadas en las áreas de trabajo de los directores. | | | | | |
| 15. ¿Considera que usted posee autoridad para tomar decisiones relacionadas en las áreas de trabajo de los administrativos? | | | | | |
| 16. El control dentro de la institución se realiza a (señale su criterio en cada aspecto): | | | | | |
| Resultados | | | | | |
| Actividades | | | | | |
| Procesos | | | | | |
| 17. Considera que la estructura de su unidad académica es flexible, según las necesidades que se presentan? | | | | | |
| 18.¿La institución cuenta con la tecnología y material necesarios para la realización del trabajo del personal? | | | | | |
| 19.¿La institución cuenta con la tecnología necesaria para la realización del trabajo del personal? | | | | | |
| Proyectos de investigación | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| Preparación de clases | | | | | |
| Impartición de clases | | | | | |
| Proyectos de vinculación | | | | | |
| Búsqueda Bibliográfica | | | | | |
| 20. ¿Le parece adecuado el tiempo que le dedica el personal a la utilización de las plataformas virtuales (EVAE Y ACADEMICS)? | | | | | |
| 21. ¿Los procedimientos establecidos en la institución contribuyen a la consecución de los (señale su criterio en cada aspecto) | | | | | |
| Objetivos? | | | | | |
| Cantidad de trabajo? | | | | | |
| 22. ¿La comunicación dentro de la institución, de manera general, fluye (señale su criterio en cada aspecto): | | | | | |
| De arriba hacia abajo | | | | | |
| De abajo hacia arriba | | | | | |
| Horizontal | | | | | |
| Diagonal | | | | | |
| 23. ¿La comunicación es abierta entre (señale su criterio en cada aspecto): | | | | | |
| Docentes y directivos | | | | | |
| Docentes y administrativos | | | | | |
| Entre docentes | | | | | |
| 24. ¿Existe un líder dentro del departamento o unidad académica en la que labora? | | | | | |
| 25. ¿El líder le motiva para alcanzar los objetivos propuestos por la organización? | | | | | |
| 26. ¿El líder escucha al personal cuando existe alguna problemática dentro del grupo? | | | | | |
| 27. ¿Promueven el desarrollo de sus competencias profesionales? | | | | | |
| 28. ¿Promueve la innovación en su área de trabajo? | | | | | |
| 29. ¿Actúa con profesionalidad en las actividades fundamentales que desarrolla (señale su criterio en cada aspecto): | | | | | |
| Proyectos de investigación | | | | | |
| Preparación de clases | | | | | |
| Impartición de clases | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| Proyectos de vinculación | | | | | |
| Búsqueda bibliográfica | | | | | |
| 30. ¿Toma iniciativa para solucionar problemas que existen dentro de su área laboral? | | | | | |
| 31. ¿Emprende sus actividades laborales sin que sus jefes lo indiquen? | | | | | |
| 32. ¿La PUCESA ofrece posibilidades de superación para su vida profesional? | | | | | |
| 33. ¿La PUCESA ofrece incentivos cuando existe superación académica? | | | | | |
| 34. ¿La PUCESA ofrece incentivos cuando se logran buenos resultados en el trabajo? | | | | | |
| 35. ¿La PUCESA ofrece incentivos cuando existe producción científica? | | | | | |
| 36. La institución contribuye con el alcance de sus metas profesionales? | | | | | |
| 37. ¿Se reconoce y recompensa el valor (señale su criterio en cada aspecto): | | | | | |
| Del conocimiento creado | | | | | |
| Del conocimiento compartido por personas y equipos? | | | | | |
| 38. ¿Asume con responsabilidad (señale su criterio en cada aspecto): | | | | | |
| Su trabajo | | | | | |
| Los retos profesionales? | | | | | |
| 39. ¿Se responsabiliza con sus actos, que pueden perjudicar a los demás? | | | | | |
| 40. ¿Organiza la PUCESA actividades (señale su criterio en cada aspecto): | | | | | |
| Culturales | | | | | |
| Sociales | | | | | |
| Deportivos | | | | | |
| 41. ¿Participa en las actividades que organiza la PUCESA: (señale su criterio en cada aspecto): | | | | | |
| Culturales | | | | | |
| Sociales | | | | | |
| Deportivos | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| 42 ¿Está de acuerdo con el reconocimiento a los mejores trabajadores? | | | | | |
| 43.¿Considera que se da más prioridad a: | | | | | |
| Los trabajadores que cumplen con las normativas y reglamentos | | | | | |
| Los trabajadores que tienen resultados en su trabajo? | | | | | |

Argumente:

Entre las opciones, ¿cuáles son los aspecto se le da mayor importante en la PUCESA? ¿Por qué?

Procesos.....

.....

Procedimientos.....

.....

Resultado.....

.....

¿Señale cuáles son los ritos, costumbres y símbolos que sean típicos de la PUCESA?

.....

.....

Historia de la Pucesa.....

.....

Primera escuela en fundarse.....

.....

Nombre del primer Rector de la Institución

.....

.....

¿Cuáles son los acontecimientos más importantes ocurridos dentro de la PUCESA?

.....

.....

¿Conoce acerca del Código de Ética de la Pucesa y para qué sirve cada uno de sus artículos?

.....

.....

OBERVACIONES:

.....

.....

.....

.....

Anexo 2. Cuestionario de Desempeño Laboral

Cuestionario de desempeño laboral dirigido al personal que labora en la PUCESA

Escuela o departamento o área en la que trabaja _____

Tiempo que labora en la PUCESA _____

Edad: _____

Nivel de instrucción: _____

Instrucciones:

Lea atentamente las siguientes preguntas sobre desempeño laboral de la PUCESA, señale con una X la respuesta que más se aproxime a su criterio; el cuestionario es anónimo utilice la siguiente escala.

- Siempre (1)
- Casi Siempre (2)
- Algunas veces (3)
- Muy pocas veces (4)
- Nunca (5)

| Preguntas | Siempre | Casi Siempre | Algunas veces | Muy pocas veces | Nunca |
|--|---------|--------------|---------------|-----------------|-------|
| 1. ¿Se siente comprometido con los objetivos que la Pucesa posee? | | | | | |
| 2. ¿Se adapta fácilmente a cambios que pueden llevar beneficios a la institución? | | | | | |
| 3. ¿Puede modificar su conducta para alcanzar objetivos que conlleven una alta dificultad? | | | | | |
| 4a. ¿Valora la capacidad (señale su criterio en cada aspecto) | | | | | |
| Sus compañeros | | | | | |
| Directores | | | | | |
| Administrativos | | | | | |
| 5. ¿Sobre las opiniones de sus compañeros (señale su criterio en cada aspecto) | | | | | |
| Las acepta | | | | | |
| Las apoya | | | | | |
| Le desagrada | | | | | |
| 6. ¿Sobre las opiniones de su jefe inmediato (señale su criterio en cada aspecto) | | | | | |
| Las acepta | | | | | |
| Las apoya | | | | | |
| Le desagrada | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| 7. ¿Procura decir las cosas como son para evitar inconvenientes | | | | | |
| 8. ¿Aclara la situación cuando estas molesten a la otra persona? | | | | | |
| 9. ¿Es capaz de controlar sus emociones ante situaciones fuertes? | | | | | |
| 10. ¿Considera al factor estrés como un motivo para cambiar su estado de ánimo? | | | | | |
| 11. ¿Actua con prudencia para referirse a algún compañero de trabajo? | | | | | |
| 12. ¿Actua con moderación cuando se encuentra en problemas que afecten su permanencia en la institución? | | | | | |
| 13. ¿Analiza problemas que puedan afectar a su desempeño laboral? | | | | | |
| 14. ¿Considera interesante su trabajo como director? | | | | | |
| 15. ¿Realiza tareas que son monótonas y aburridas? | | | | | |
| 16. ¿Toma demasiado tiempo para la realización de sus tareas? | | | | | |
| 17. ¿Demuestra el interés para aprender teorías, enfoques nuevos que contribuyan a su profesionalidad? | | | | | |
| 18. ¿Utiliza la creatividad para la realización de material de trabajo? | | | | | |
| 19. ¿La creatividad le ha ayudado a solucionar problemas dentro de la Institución? | | | | | |
| 20. ¿La creatividad le favorece para tener éxito en su desempeño laboral? | | | | | |
| 21. ¿Se permite el desarrollo del potencial creativo del personal? | | | | | |
| Justicia, integridad, Responsabilidad social, equidad, innovación, igualdad de oportunidades, diversidad, orientación al servicio, mejoramiento continuo, trabajo en equipo, puntualidad y disciplina | | | | | |
| 22. ¿El líder fortalece al espíritu de equipo? | | | | | |
| 23. ¿Trabaja en equipo con sus compañeros de trabajo? | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 24. ¿Solicita las opiniones de los demás para realizar algún trabajo? | | | | | |
| 25. ¿Al finalizar la tarea, los equipos de trabajo divulgan lo aprendido? | | | | | |
| 26. ¿Comparte los conocimientos generados con sus compañeros por medio de un banco de datos y diversos eventos de aprendizaje? | | | | | |
| 27. ¿Considera que posee los conocimientos necesarios para realizar las tareas propias de su unidad académica o departamento? | | | | | |
| 28. ¿Se considera que responde con rapidez a las necesidades de mejora de la institución? | | | | | |

Argumente:

En la escala del 1 al 5. ¿Cuál de los siguientes valores predominan en usted?

1(Siempre) 2(Casi Siempre) 3(A veces) 4(Muy pocas veces) 5(Nunca)

| VALORES | |
|---------------------------|--|
| Justicia | |
| Integridad | |
| Responsabilidad social | |
| Equidad | |
| Innovación | |
| Igualdad de oportunidades | |
| Diversidad | |
| Orientación al servicio | |
| Mejoramiento continuo | |
| Trabajo en Equipo | |
| Puntualidad | |
| Disciplina | |



FICHA DE VALIDACIÓN DE LA ESTRATEGIA POR EXPERTOS

La siguiente ficha pretende conocer si la Estrategia de Intervención propuesta contribuye al desarrollo de la Cultura Organizacional y a la mejora del Desempeño Laboral de la PUCESA, según los siguientes criterios.

Factibilidad.- Si es asequible su aplicación

Suficiencia.- Contiene los aspectos necesarios para el desarrollo de una cultura organizacional acorde al desempeño institucional que se requiere en la Educación Superior en la actualidad

Comprensión.- Es de fácil entendimiento

Contribución.- Contribuye a la solución o atenuación de las subdimensiones menos percibidas dentro de la cultura organizacional y desempeño laboral.

Por favor marque con una X, según crea conveniente, siendo 5 en gran medida y 1 en ninguna medida.

| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|---|
| La estrategia es factible de aplicar | X | | | | |
| La estrategia contiene los aspectos necesarios para el desarrollo de una cultura organizacional acorde al desempeño institucional que se requiere en la Educación Superior en la actualidad | X | | | | |
| La estrategia es de fácil entendimiento para quien lo lee | X | | | | |
| La estrategia se ajusta a la realidad de la Institución | X | | | | |
| La estrategia contribuye a la solución de la problemática existente. | X | | | | |

Datos de Identificación:

Nombre y Apellido: Eleonor Virginia Pardo-Paredes

Profesión: Psicóloga Industrial / Ingeniera en Mercadotecnia

Cargo que ocupa dentro de la PUCESA: Docente de la Escuela de Psicología

Tiempo de experiencia en la institución: 4 años

180282847-3

Firma y Sello del Experto



FICHA DE VALIDACIÓN DE LA ESTRATEGIA POR EXPERTOS

La siguiente ficha pretende conocer si la Estrategia de Intervención propuesta contribuye al desarrollo de la Cultura Organizacional y a la mejora del Desempeño Laboral de la PUCESA, según los siguientes criterios.

Factibilidad.- Si es asequible su aplicación

Suficiencia.- Contiene los aspectos necesarios para el desarrollo de una cultura organizacional acorde al desempeño institucional que se requiere en la Educación Superior en la actualidad

Comprensión.- Es de fácil entendimiento.

Contribución.- Contribuye a la solución o atenuación de las subdimensiones menos percibidas dentro de la cultura organizacional y desempeño laboral.

Por favor marque con una X, según crea conveniente, siendo 5 en gran medida y 1 en ninguna medida.

| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|---|
| La estrategia es factible de aplicar | ✓ | | | | |
| La estrategia contiene los aspectos necesarios para el desarrollo de una cultura organizacional acorde al desempeño institucional que se requiere en la Educación Superior en la actualidad | ✓ | | | | |
| La estrategia es de fácil entendimiento para quien lo lee | ✓ | | | | |
| La estrategia se ajusta a la realidad de la Institución | | ✓ | | | |
| La estrategia contribuye a la solución de la problemática existente. | ✓ | | | | |

Datos de Identificación:

Nombre y Apellido: AITOR LARZABAL FERNANDEZ

Profesión: DOCENTE INVESTIGADOR TITULAR AUXILIAR

Cargo que ocupa dentro de la PUCESA: DOCENTE INVESTIGADOR TITULAR AUXILIAR

Tiempo de experiencia en la institución: 4

.....

 Firma y Sello del Experto



FICHA DE VALIDACIÓN DE LA ESTRATEGIA POR EXPERTOS

La siguiente ficha pretende conocer si la Estrategia de Intervención propuesta contribuye al desarrollo de la Cultura Organizacional y a la mejora del Desempeño Laboral de la PUCESA, según los siguientes criterios.

Factibilidad.- Si es asequible su aplicación

Suficiencia.- Contiene los aspectos necesarios para el desarrollo de una cultura organizacional acorde al desempeño institucional que se requiere en la Educación Superior en la actualidad

Comprensión.- Es de fácil entendimiento.

Contribución.- Contribuye a la solución o atenuación de las subdimensiones menos percibidas dentro de la cultura organizacional y desempeño laboral.

Por favor marque con una X, según crea conveniente, siendo 5 en gran medida y 1 en ninguna medida.

| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|---|
| La estrategia es factible de aplicar | | X | | | |
| La estrategia contiene los aspectos necesarios para el desarrollo de una cultura organizacional acorde al desempeño institucional que se requiere en la Educación Superior en la actualidad | | X | | | |
| La estrategia es de fácil entendimiento para quien lo lee | | X | | | |
| La estrategia se ajusta a la realidad de la Institución | | | X | | |
| La estrategia contribuye a la solución de la problemática existente. | | | X | | |

Datos de Identificación:

Nombre y Apellido: Edson Morales Tobar

Profesión: Magister en Ciencias Administrativas

Cargo que ocupa dentro de la PUCESA: Director Administrativo y Talento Humano

Tiempo de experiencia en la institución: 8 meses.

Firma y Sello del Experto

