



República del Ecuador

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE POSTGRADO**

**TÍTULO: Implementar una estrategia para el mejoramiento de nivel
de satisfacción del personal de la Universidad Estatal de Milagro**

**(EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS)**

INVESTIGADORES PRINCIPALES: Correa Peralta Mirella
González Yerovi Grey
Soriano García Jesús

GUAYAQUIL, 2008

República del Ecuador

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE POSTGRADO**

**TÍTULO: Implementar una estrategia para el mejoramiento de
nivel de satisfacción del personal de la Universidad Estatal
de Milagro**

**(EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS)**

INVESTIGADORES PRINCIPALES: Correa Peralta Mirella
González Yerovi Grey
Soriano García Jesús

TUTOR: Dr. Mentor Coloma Granizo

GUAYAQUIL, 2008

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL "UTEG"
ESCUELA DE POSTGRADO
INFORME DEL TUTOR

Yo, **Dr. Mentor Coloma**, considero que el desarrollo de la tesis titulada: **Estructurar una estrategia para el mejoramiento de nivel de satisfacción del personal de la Universidad Estatal de Milagro**.

En cuanto:

Asistencia a los encuentros planificados:

Muy satisfactorio	<input type="checkbox"/>	Satisfactorio	<input checked="" type="checkbox"/>
Poco satisfactorio	<input type="checkbox"/>	Insatisfactorio	<input type="checkbox"/>

Cumplimiento de las observaciones realizadas:

Muy satisfactorio	<input type="checkbox"/>	Satisfactorio	<input checked="" type="checkbox"/>
Poco satisfactorio	<input type="checkbox"/>	Insatisfactorio	<input type="checkbox"/>

Responsabilidad en el cumplimiento del cronograma:

Muy satisfactorio	<input type="checkbox"/>	Satisfactorio	<input checked="" type="checkbox"/>
Poco satisfactorio	<input type="checkbox"/>	Insatisfactorio	<input type="checkbox"/>

Profundidad y cientificidad del proyecto:

Muy satisfactorio	<input type="checkbox"/>	Satisfactorio	<input checked="" type="checkbox"/>
Poco satisfactorio	<input type="checkbox"/>	Insatisfactorio	<input type="checkbox"/>

Por consiguiente certifico que el trabajo desarrollado está apto para su :

Apto	<input checked="" type="checkbox"/>	No apto	<input type="checkbox"/>
Predefensa	<input checked="" type="checkbox"/>	Defensa	<input type="checkbox"/>

La nota del tutor es

.....
(Firma manuscrita)
Firma del Tutor

DECLARACION JURADA DE LOS AUTORES.

Por medio de la presente declaramos ante el Consejo de Dirección de la Facultad de Postgrado de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil que el Trabajo de Maestría en Administración y Dirección de Empresa presentado es de nuestra propia autoría, no contiene material escrito por otra persona al no ser el referenciado debidamente en el texto; parte de él o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro título de una institución nacional o extranjera.

Correa Peralta Mirella

González Yerovi Grey

Soriano García Jesús

CERTIFICACION DE DEFENSA.

TRIBUNAL EXAMINADOR previo a la obtención del título de Magister en Administración y Dirección de Empresa, otorga al presente trabajo: "Estructurar una Estrategia para el mejoramiento de nivel de satisfacción del personal de la Universidad Estatal de Milagro".

Con la calificación de: _____

MIEMBRO DEL TRIBUNAL: _____

MIEMBRO DEL TRIBUNAL: _____

MIEMBRO DEL TRIBUNAL: _____

MIEMBRO DEL TRIBUNAL: _____

PENSAMIENTO.

"La alegría se contagia y es una buena inversión"

Las mejores empresas donde trabajar, son también las mejores empresas en donde invertir.

Durán (2005)- Artículo Mejores Empresas para trabajar.

AGRADECIMIENTOS.

A Dios por las fuerzas en cada día que es el guía y pilar de todas las acciones.

A los profesores de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, por su paciencia y aportes en la elaboración de este trabajo.

A todas las personas que de una u otra forma colaboraron con la realización de este trabajo.

Al: Dr. Mentor Coloma Granizo, tutor, MBA. Luis Centeno, Ing. Carlos Zambrano, al apreciado maestro MSc. Enrique Velez quienes fueron asequibles para alcanzar lo mejor de la cultura al servicio de las masas.

A todos ¡¡¡ muchas gracias!!!

DEDICATORIA.

A nuestra familia por el apoyo incondicional y la fortaleza en los momentos difíciles quienes nos han estimulado y apoyado para lograr las metas propuestas.

Correa Peralta Mirella

González Yerovi Grey

Soriano García Jesús

RESUMEN.

El presente trabajo de investigación tuvo como propósito fundamental diseñar algunas estrategias gerenciales para optimizar el Clima Organizacional de la Universidad Estatal de Milagro y mejorar el nivel de satisfacción del personal docente y no docente que laboran en esta casa de estudio como un aporte que permita favorecer el desarrollo del mejoramiento de sus actividades.

Se realizó una investigación de campo enmarcado en un trabajo factible de tipo descriptivo, pudiéndose sustentar de forma práctica – teórica. Para recabar los datos se utilizó la técnica de la encuesta, elaborándose un diagnóstico por auditoría de recursos humanos y encuestas al personal docente, no docentes (administrativos y trabajadores) además de entrevistas a personal calificado por su experiencia y las actividades que desempeñan en la institución.

Concluyéndose que hay deficiencias significativas en el clima organizacional, desempeño y la comunicación dentro de la institución por lo cual se es necesario la creación de estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional e incrementar el desempeño del personal, donde los resultados obtenidos apuntan a una necesidad que permitan vincular al personal con el entrenamiento, reubicación, y revalorización del talento humano.

El estudio genera una propuesta que permite establecer mecanismos que fortalezcan al cumplimiento de los objetivos y establecer cambios en

términos de eficiencia, eficacia, efectividad y relevancia, para obtener los resultados con un compromiso social y con excelencia como se visiona la Universidad Estatal de Milagro.

La propuesta para mejorar el nivel de satisfacción del personal de la Universidad Estatal de Milagro está enfocado en procesos de planear, hacer, verificar y actuar ante la comunicación, capacitación, motivación, y control dado por los valores institucionales, niveles comunicacionales establecido a través de la integración, articulación de objetivos, armonía y desempeño laboral del personal por lo que debe implementarse la propuesta.

ÍNDICE.

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1	3
1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.1 Antecedentes de la investigación.....	3
1.2 Problema de investigación	5
1.2.1 Planteamiento del problema	5
1.2.1.1 Pronóstico.....	6
1.2.1.2 Control de pronóstico	6
1.2.2 Formulación del problema de investigación	7
1.2.3 Sistematización del problema de investigación	7
1.3 Objetivos de la investigación.....	8
1.3.1 Objetivo general	8
1.3.2 Objetivos específicos	8
1.4 Justificación de la investigación	9
1.5 Marco de referencia de la investigación.....	10
1.5.1 Marco teórico.....	10
1.5.1.1 Comunicación	10
1.5.1.1.1 Comunicación formal	11
1.5.1.1.2 Comunicación informal	11
1.5.1.1.3 Comunicación disfuncional	12
1.5.1.2 Desmotivación	12
1.5.1.3 Clima organizacional	13
1.5.1.4 Conflicto.....	16

1.5.1.5	Coordinación.....	18
1.5.1.6	Motivación.....	19
1.5.1.7	Capacitación	21
1.5.1.8	Evaluación	21
1.5.1.9	Medición del desempeño.....	22
1.5.1.10	Comportamiento organizacional.....	23
1.5.1.11	Desarrollo organizacional	24
1.5.1.12	Control	25
1.5.1.13	Administración	26
1.5.1.14	Organización.....	28
1.5.1.15	Calidad total.....	29
1.5.1.16	Cultura organizacional.....	30
1.5.1.17	Recompensas.....	30
1.5.1.18	Teoría de la contingencia de Lawerence y Lorch	31
1.5.2	Marco conceptual.....	33
1.5.2.1	Comunicación	33
1.5.2.2	Motivación.....	33
1.5.2.3	Desmotivación	33
1.5.2.4	Clima organizacional	33
1.5.2.5	Conflicto	34
1.5.2.6	Control	34
1.5.2.7	Capacitación	34
1.5.2.8	Evaluación	34
1.5.2.9	Satisfacción	34
1.5.2.10	Eficiencia	35
1.5.2.11	Eficacia	35
1.5.2.12	Efectividad	35
1.5.2.13	Desarrollo organizacional	35
1.5.2.14	Productividad	35
1.5.2.15	Valores.....	36
1.5.2.16	Líder.....	36
1.5.2.17	Actitudes	36
1.5.2.18	Cultura organizacional.....	36

1.6	Formulación de la hipótesis y variables	37
1.6.1	Hipótesis general.....	37
1.6.2	Hipótesis particulares.....	37
1.6.3	Operacionalización de las variables	38
1.7	Aspectos metodológicos de la investigación.....	40
1.7.1	Tipo de investigación y su perspectiva general	40
1.7.2	Métodos de investigación y técnicas	42
1.7.2.1	Métodos de investigación teóricos	42
1.7.2.2	Método histórico – lógico.....	42
1.7.2.3	Método analítico -sintético.....	42
1.7.2.4	Método Hipotético – deductivo	43
1.7.2.5	Método empírico.....	43
1.7.3	Población y Muestra.....	44
1.7.3.1	Población	44
1.7.3.2	Unidad de análisis	44
1.7.3.3	Muestra.....	45
1.7.3.3.1	Parámetros muestrales.....	45
1.7.3.3.2	Tipos de muestras	46
1.7.3.3.3	Tamaño de la muestra	46
1.7.3.3.4	Personal no docente	47
1.7.3.4	Procedimiento de selección de la muestra	49
1.7.4	Tratamiento de la información.....	49
1.8	Resultados e impactos esperados	50
CAPITULO 2.		52
2	ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO	52
2.1	Análisis de la situación actual.	52
2.2	Análisis comparativo, evolución, tendencia y perspectivas.	80
2.3	Resultados (En relación a los objetivos e hipótesis).....	149
2.4	Verificación de hipótesis.....	152

CAPITULO 3	154
3 PROPUESTA ESTRUCTURAR UNA ESTRATEGIA PARA EL MEJORAMIENTO DE NIVEL DE SATISFACCION DEL PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO.....	154
3.1.1 Implementación	154
3.1.1.1 Cómo estamos (0):	158
3.1.1.2 Qué queremos (1):	159
3.1.1.2.1 Selección del tema de estudio	159
3.1.1.2.2 Crear la estructura del proyecto	159
3.1.1.2.3 Identificar la situación actual y formular objetivos	160
3.1.1.2.4 Diagnóstico del problema	160
3.1.1.2.5 Formular el plan de acción.....	160
3.1.1.3 Cómo actuamos (2):	161
3.1.1.3.1 Implantar mejoras	161
3.1.1.4 Evaluación de resultados (3):.....	161
3.1.2 Estructura	180
3.1.3 Recursos	189
3.1.4 Indicadores.....	203
Conclusiones.....	214
Recomendaciones	215
REFERENCIA BIBLIOGRAFICAS.....	216
ANEXOS	224

INTRODUCCIÓN

Toda organización es diseñada artificialmente para que cumpla una meta y logre sus objetivos. Esta se fundamenta en un conjunto de personas, actividades y roles que interactúan entre sí.

Una organización solo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar los objetivos comunes que no pueden lograrse mediante iniciativa individual.

La importancia de este enfoque reside en el hecho que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de los factores. Sin embargo, estas dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí que el clima organizacional viene a formar parte importante en la determinación de la cultura organizacional de una empresa.

Un buen clima o un mal clima organizacional tendrán consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, se pueden mencionar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, entre otros. En síntesis el clima organizacional es preciso en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en cómo se toman las relaciones dentro y fuera de la organización. Hay condiciones fundamentales que permiten el desarrollo armónico entre la empresa y sus empleados y son el respeto, la confianza, apoyo, igualdad de poder, confrontación y participación que deben ser principios básicos para el desarrollo integral de cualquier empresa.

Es por ello que el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con los proveedores y clientes, son elementos que van conformando el clima organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización.

Desde que este tema despertara el interés de los estudios del campo del comportamiento organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: ambiente, atmósfera, clima organizacional; sin embargo, solo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las opiniones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y práctica de dirección (tipos de supervisión: autoridad participativa); otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicación, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones); otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistema de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros). En una organización siempre se va a encontrar diversas escalas de climas organizacionales por lo que este debe ofrecer calidad de vida laboral en cualquier empresa para que se vuelva eficaz.

CAPITULO 1

1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes de la investigación

En el despuntar del siglo XX, dos ingenieros desarrollaron los primeros trabajos pioneros respecto a la administración. Uno americano, Frederick Winslow Taylor¹, quien desarrolló la llamada escuela de administración científica preocupada por aumentar la eficiencia de la industria de la racionalización del trabajo operario. El otro europeo, Henri Fayol, quien desarrolló la llamada teoría clásica contemporánea, preocupada por aumentar la eficiencia de su empresa a través de su organización y de la aplicación de principios generales de la administración con base científica. A pesar de que ellos no se hayan comunicado entre sí y no hubieran compartido puntos de vistas diferentes y aún opuesto, lo cierto es que sus ideas constituyen las bases del llamado enfoque clásico, tradicional contemporáneo de la administración.

Hoy, al igual que en aquella época esos mismos postulados son muy necesarios debido a la imperiosa necesidad que las instituciones tienden a modernizarse, reestructurarse, ser más eficientes, para poder competir eficazmente en un mundo tan competitivo y globalizado como el actual.

Conscientes de esta realidad los departamentos tanto administrativos como académicos de la Universidad Estatal de Milagro son importantes en el apoyo del desenvolvimiento de las actividades educativas que presentan falencias identificadas producto del cambio desde el momento de transformación de Extensión de la Universidad de Guayaquil a Universidad de Milagro por decreto del registro oficial de 7 de febrero del 2001.

¹ Frederick Winslow Taylor, científico, España 1970.

En este contexto uno de los aspectos negativos que más llama la atención es el hecho de arrastrar viejas estructuras de la Universidad de Guayaquil con reglamentos, funciones caducas y que en la actualidad se encuentran en proceso de cambios pero no con un criterio técnico profesional acorde al desarrollo científico y tecnológico de la época.

La Universidad Estatal de Milagro es una persona jurídica de derecho público, domiciliado en el cantón Milagro, creada mediante Ley 2001-37 publicada en el registro oficial N°. 261 de fecha de 7 de febrero del 2001, ubicada en el Km. 1 ½ vía Km. 26; regida por la Constitución Política, por la Educación Superior, Reglamento General, Leyes de la República. Está dirigida a la formación de procesos docentes, investigativos y de vinculación laboral así como los de orientación en la formación integral de recursos humanos; actualmente se encuentra en un periodo de crecimiento donde busca llegar a la excelencia académica y reformar su imagen ante sus competidores; sin embargo, últimamente en ella se ha venido presentando una serie de inconvenientes que afecta directamente a la organización como tal, entre ellos está: La poca motivación hacia sus empleados, la no comunicación entre departamentos lo que incita a que se presenten dificultades sucesivas en el desempeño laboral debido a que el clima que allí se desenvuelve no está permitiendo el desarrollo eficaz de las actividades que tiene cada trabajador.

Lo que indica que de continuar esta situación se podría llegar al descontento total por parte de los empleados, generando malestar; y no solo eso, si no también el descontrol del personal que allí labora, lo que contribuiría en la formación de un ambiente de insatisfacción e incertidumbre dentro de la universidad; por ello es preciso que se busque alternativas de solución mediante estrategias que permitan mejorar el clima organizacional.

1.2 Problema de investigación

1.2.1 Planteamiento del problema

El logro de cualquier objetivo organizacional y el aumento de la calidad asistencial pasa por un análisis y una atención especial al clima laboral que informa sobre cuál es la actitud del factor humano hacia la organización.

El clima interno de la Universidad Estatal de Milagro es una sensación percibida por los que trabajan en ella que puede resultar favorable o no al desarrollo de los objetivos de trabajo en conjunto de la Universidad. El análisis del clima laboral se refiere a cómo el trabajador siente la organización, cómo se siente influenciado al desempeñar su rol y cómo su comportamiento incide en crear un clima determinado, pero la insatisfacción puede provocar incertidumbre en el campo de acción y a obtener resultados producidos por diversos indicios:

- Los trabajadores de la UNEMI no conocen sus responsabilidades con claridad.
- Las actividades que se hacen son rutinarias, pero no se innovan.
- Trabajadores desconocen las actividades, afectando el normal cumplimiento de las mismas.

Las causas no se pueden particularizar, sino que es el resultado de un conjunto de variables y situaciones que involucran a los integrantes porque:

- No existe un reglamento que norme las acciones de los departamentos.

- No existe un manual de funciones para los integrantes de los departamentos o que haya sido difundido.
- No existe un plan de acción que permita mejorar la función de los departamentos.
- No existe una estrategia de comunicación y el poco control entre las áreas funcionales de la institución.

El análisis del clima organizacional pretende identificar y analizar las expectativas y el grado de satisfacción de los distintos grupos profesionales que integran la Organización.

1.2.1.1 Pronóstico

La Universidad Estatal de Milagro frente al crecimiento de su nómina personal docentes y no docentes; y por la complejidad de sus actividades no ha definido formal y legalmente las funciones que les competen a cada uno de sus servidores y que de continuar con esta sintomatología provocaría obstáculos como la desmotivación generando malestar y el descontrol del personal que labora, lo que gravita sobre la vida del Alma Mater Universitaria.

1.2.1.2 Control de pronóstico

Se considera que la aplicación inmediata de la propuesta contribuirá positivamente a que el personal se sienta motivado y satisfecho con una acertada comunicación y motivación para el cumplimiento de sus funciones en la Universidad Estatal de Milagro.

1.2.2 Formulación del problema de investigación

¿Qué factores están incidiendo actualmente en la presencia de insatisfacción del personal de la Universidad Estatal de Milagro?

1.2.3 Sistematización del problema de investigación

1. ¿Qué factores están influyendo en la presencia de un clima organizacional negativo de la Universidad Estatal de Milagro?
2. ¿Qué incidencia tiene la falta de una estrategia de comunicación y la poca coordinación entre las áreas funcionales de la institución que pudieran estar afectando en la eficiencia organizacional?
3. ¿Cómo influye la falta de motivación y capacitación del recurso humano en el pobre desarrollo profesional?
4. ¿A que conduciría la falta de una evaluación y medición del desempeño sin criterios de motivación?
5. ¿De qué manera una estrategia donde se toma en consideración algunos aspectos del comportamiento organizacional están repercutiendo en el nivel de satisfacción del personal de la Universidad Estatal de Milagro?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Identificar las causas que inciden en la insatisfacción del personal docente y no docente de la Universidad Estatal de Milagro.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Analizar el actual sistema organizacional del personal docente y no docente de la Universidad Estatal de Milagro.
2. Establecer la relación entre comunicación y clima organizacional de la Universidad Estatal de Milagro.
3. Analizar la relación entre motivación y capacitación como parte del recurso humano profesional en la Universidad Estatal de Milagro.
4. Delimitar el impacto que provoca la medición y el desempeño sin criterios de motivación en la Universidad Estatal de Milagro.
5. Establecer una propuesta en la búsqueda de alcanzar una satisfacción en el personal de la Universidad Estatal de Milagro.

1.4 Justificación de la investigación

Al analizar este trabajo, los investigadores quisieron saber ¿Por qué la insatisfacción de los docentes y no docentes inciden en el desarrollo académico - administrativo de la Universidad?, por lo que se identificará diversos problemas para buscar un crecimiento acorde a la misión, visión, objetivos de la institución; ello es difícil pero no imposible ya que deben estar involucrados con paciencia, tiempo, recursos, habilidades y compromiso del personal.

La comunicación involucra al cambio del clima organizacional y el individuo como parte medular del grupo y la institución.

Su importancia radica en que la investigación se constituirá en el instrumento que guiará en el proceso de cambio hacia la excelencia institucional, y sustente las ventajas de esta investigación para que los empleados aspiren sentirse satisfechos y poder rescatar la confianza en la Universidad Estatal de Milagro.

Sin embargo, se aprecia que la mayoría de los empleados que son trabajadores se encuentran con problemas de satisfacción, lo cual repercute en los niveles de eficiencia, y que no han logrado cumplir satisfactoriamente las expectativas del personal.

El aporte que se puede brindar con este trabajo sería el detectar las variables que han influido en la falta de satisfacción del personal y establecer el nivel de influencia, así como proponer alternativas estratégicas para la solución al problema.

Este trabajo es posible de llevarse a cabo, dado que se cuenta con el apoyo del Departamento de Recursos Humanos y la predisposición por parte del personal, que puede auxiliar en los mecanismos administrativos necesarios que influyen en el problema.

1.5 Marco de referencia de la investigación

1.5.1 Marco teórico

1.5.1.1 Comunicación

La comunicación es un proceso de compartir información con otras personas. El término información, tal como se usa aquí, representa cualquier pensamiento, idea que los administradores deseen compartir con otros individuos. Puesto que la comunicación es una herramienta administrativa de uso común que a menudo se cita como la habilidad responsable del éxito de un administrador.

Las actividades de comunicación de los administradores generalmente se efectúan dentro de una organización e implican el compartir información con otros miembros de la organización. Para ser comunicadores efectivos, los administradores no solamente deben entender la comunicación interpersonal, sino la forma en que ésta ocurre dentro de las organizaciones, además que la comunicación interpersonal como el proceso de compartir información con otros individuos.²

Desde el punto de vista de la administración, la comunicación es un proceso en virtud del cual los miembros de una organización interpretan su significado³

La comunicación se define como un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última dé una respuesta en otras palabras la comunicación es la forma de establecer contacto por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al mensaje que se ha enviado para cerrar así el círculo.⁽⁴⁾

² (Certo, 1984).

³ (Hampton, 1989).

⁴ (Martínez y Nosnik, 1988).

Churden y Sherman (⁵), el proceso de comunicación consiste de pasos mediante los cuales un concepto e ideas pasan desde su concepción por una persona (el emisor) hasta que es puesto en acción por otra persona (que es el receptor). La comprensión de estos pasos y sus posibles barreras se pueden presentar y así lograr una comunicación más efectiva.

1.5.1.1.1 Comunicación formal

Como dijeron los dos autores anteriores Churden y Sherman, va de acuerdo con las jerarquías que se han establecido con la gerencia. La organización que proporciona los canales mediante los cuales se pueden transmitir hacia abajo de la gerencia superior hacia sus subordinados, esto se sustenta con la retroalimentación necesaria para los subordinados. También se establecen canales por los cuales fluya la comunicación ascendente, esto anima a los subordinados a expresar ideas, actitudes y sentimientos de ellos mismos, políticas y prácticas organizacionales que conciernen a toda la organización.

1.5.1.1.2 Comunicación informal

La comunicación informal se encuentra entre personas de una organización cuyas relaciones pueden ser independientes de la autoridad y de las funciones de su puesto. Esto es resultado de socializar y pasar información que creen sus colegas que no poseen. Sin embargo, estos contactos siguen patrones independientes de la estructura formal de la organización que muchas veces a pesar de ser un canal importante de comunicación se refiere como "el chismorreo" debido a que se presenta a través de la organización sin ninguna relación, con la estructura formal o canales de comunicación.

⁵ Churden y Sherman (1992)

1.5.1.1.3 Comunicación disfuncional

Es un factor determinante para la presencia de trastornos del comportamiento. La comunicación es indirecta y raramente se dice lo que se quiere decir.

La comunicación es típicamente disfuncional que en vez de ser clara y directa, se convierte en comunicación oscura, confusa e indirecta, siguiendo las líneas de poder real, dibujando así el verdadero organigrama de la organización. Este tipo de comunicación promueve la burocracia y alarga y complica el proceso de la compañía.

1.5.1.2 Desmotivación

La Mística, Marca y Mente (Regla de las 3M), son de las características más comunes que encontramos, se realimentan unas a otras y son fundamentales en cualquier negocio, para conseguirlos todos se tienen que poner la camiseta del negocio. Frederick Herzberg⁶; psicólogo y consultor norteamericano. Profesor de la universidad de UTAH. Formuló la teoría para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo donde los factores extrínsecos, es el ambiente que rodea a las personas y como desempeñan su trabajo. Estos están fuera del control de las personas; y los factores motivacionales o factores intrínsecos, estos factores están bajo el control del individuo (persona) ya que se relaciona con lo que él hace y desempeña. Los factores materiales involucran sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización que desempeña en su trabajo. Las tareas y cargos son diseñados para atender a los principios de eficiencia y de economía, suspendiendo oportunidades de creatividad de las personas. Esto hace perder el significado psicológico del individuo, el desinterés provoca la desmotivación ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

⁶ Artículo Harvard Business (1968)" Una vez más: Cómo motiva usted a sus empleados"

1.5.1.3 Clima organizacional

Constituido por las condiciones, situaciones y dinámica que se genera al interior de una organización que ya sea para bien o para mal inciden en el crecimiento, desempeño y desarrollo de la persona o la institución.

El clima organizacional es también "la medida receptiva de los atributos organizaciones. Es el estado relativamente duradero del ambiente interno de una organización y el cual es experimentado por los miembros de esta que influye en el comportamiento de quienes lo conforman y puede ser descrito en términos de percepciones de un cierto grupo de características de la organización" como indica Mendoza Fung.

El clima de una organización debe facilitar la realización de las personas como individuo irrepetible, original, capaz de afirmarse con autonomía, con derechos y con responsabilidades individuales y sociales.

Propender por un escenario donde la realización personal haga posible la realización de la empresa, donde los empleados vean la organización como parte de ellos, su mundo, su historia. Que sus vivencias estén ligadas a la institución, hablamos de un clima que debe propender por el crecimiento y desarrollo de la organización, también privilegia el crecimiento de la persona objeto y de las instituciones.

Un buen clima de organizaciones va mas allá de las buenas condiciones físicas en el sitio de trabajo; pues abarca aspectos emocionales, espirituales, morales.

El concepto holístico de salud o bienestar, donde en la salud no es únicamente ausencia de dolor, sino el estado general de bienestar de la persona: físico, espiritual, moral y emocional.

No puede haber buen clima organizacional, si el individuo está enfermo moralmente, si la persona es excluida o es subvalorado; si un individuo que se le vulnera los fundamentos religiosos, y que hace un aporte significativo a la institución. No puede

haber clima organizacional en un escenario donde la persona no ve posible un mundo de realizaciones acorde con sus expectativas de existencia.

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral ⁷

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la institución. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

⁷ (Goncalves, 1997).

- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional: El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento.

1.5.1.4 Conflicto

A partir de la década del 1950, la teoría del conflicto está íntimamente vinculada a la teoría de los juegos, estudios y escuelas sobre negociación; si bien la reflexión sobre "la guerra y la paz" ha sido una preocupación clásica del pensamiento humano, y desde antiguo, pensadores vinculados a la problemática del conflicto militar (la guerra) y recientemente a la problemática de las revoluciones y el conflicto laboral (movimientos sociales), han estudiado con cierta profundidad las manifestaciones del conflicto social, a partir de la década de 1950 comienzan a aparecer una serie muy específica de estudios y teorías centrados en el conflicto social, como fenómeno genérico, más allá de sus manifestaciones específicas.

La principal implicancia de la teoría del conflicto es el reconocimiento de la funcionalidad del conflicto, con anterioridad habían existido pensamientos de justificación moral del conflicto, como las de la guerra santa (cristianismo e Islam), la guerra justa (Vitoria), el derecho a la rebelión (Locke), la lucha de clases (Marx)⁸, es recién a partir de la teoría del conflicto de Marx comienza a ser visto como una relación social con funciones positivas para la sociedad humana, siempre que se puedan mantener bajo control sus potencialidades destructivas y desintegradoras.

Antes de la aparición de la Teoría del Conflicto, el conflicto era visto como una patología social, o como síntoma de una patología social.

La sociedad perfecta era vista como una sociedad sin conflictos y todas las utopías sociales sostenían la necesidad de constituir un modelo de sociedad sin conflictos, de pura cooperación.

⁸ 1956: Max Gluckman, "Custom and conflict in Africa".

La Teoría del Conflicto replantea la valoración negativa tradicional y considera al conflicto social como un mecanismo de innovación y cambio social.

La aparición de la teoría del conflicto debe ser históricamente entendida a la luz de la bomba atómica en 1945 y la transformación radical de la lógica del conflicto que modificó completamente la dinámica del conflicto con la posibilidad de exterminio de la especie humana.

Los científicos sociales están divididos en dos grandes escuelas para enfocar el conflicto social: la escuela clásica y la escuela conductista.

El enfoque clásico (nivel macro) está enfocado en el análisis de las relaciones conscientes entre los grupos sociales; los estudiosos clásicos del conflicto, desde Tucídides y Sun Tzu, hasta Maquiavelo, Marx y Von Clausewitz, se enfocaron en un aspecto específico del conflicto: el poder; a partir de la bomba atómica y la teoría de la disuasión, se abrió el camino para teorías más complejas, como la teoría sobre "toma de decisiones" y la teoría de los juegos". Ambas se originaron en el siglo XX sobre el actor racional que fue desarrollado por economistas para explicar el comportamiento económico humano donde se presupone que la gente hace elecciones y decisiones basado en bases racionales sobre elecciones informadas y creando oportunidades ganar – perder.

Los conductistas (nivel micro) su preocupación central es el individuo antes que el grupo; los conductistas prestan gran atención a los factores inconscientes en la generación de los conflictos, entre los supuestos fundamentales se encuentra la afirmación de que las raíces de la guerra se encuentran en la naturaleza del comportamiento humano.

1.5.1.5 Coordinación

La teoría de la coordinación mental que liga conjuntos heterogéneos. Cuando pensamos en un objeto donde se refiere a coordinar las esferas del conocimiento, para lograr algo que ya no es 'Logos', sino Armonía. La verdad, en consecuencia, ya no es la reducción de lo particular a lo general, sino el secreto de la coordinación de valores irreducibles uno al otro, pero que se ligan por la vida y la acción, dando por resultado una existencia como armonía, como lo mencionó José Vasconcelos Calderón⁹

Sánchez (2000:42) indicó que “el objetivo general de la función de la comunicación en las organizaciones por lo común se refiere a la obligación de desarrollar e implantar estrategias de comunicación que respalden a la organización en el logro de sus objetivos, ofreciendo recursos efectivos de coordinación, apoyado los procesos de cambio y reforzando la integración del personal”.

Por lo que la coordinación de elementos llevará a desarrollar la gramática de las imágenes, con el desarrollo de los contornos básicos, objetos u otros que pueden describirse fácilmente.

La teoría de la coordinación establecida por Tom Malone propuso que existen una serie de factores no cuantitativos que en muchos casos son más importantes que los factores simples que se suelen modelar, y que existe un amplio rango de fenómenos que nos ayudarán a analizar la situación.

Para Malone la base de las actuales estructuras organizacionales son patrones abstractos; y para él existen formas puras de representar simplificadas las estructuras abstractas, las cuales preferentemente se analizan en términos de:

⁹ José Vasconcelos Calderón 1882-1959, <http://www.filosofia.org/ave/001/a225.htm>

- Las maneras en que los procesadores son compartidos entre los productos.
- El número de mensajes necesarios para las tareas a los procesadores.
- Las consecuencias de las fallas en los procesadores.

1.5.1.6 Motivación

Porter y Lawler manifestaron, “cuando se percibe una recompensa justa ante una conducta o trabajo las personas se sienten motivadas positivamente.”¹⁰ Esto no siempre es igual para todos por las creencias que tienen cada cual respecto a la recompensa esperada por una acción.

En el mundo laboral las personas esperan una recompensa X por su preparación, desempeño, experiencias, habilidades y esfuerzo en el trabajo. Cuando perciben que se les recompensa justamente desarrollan una motivación positiva.

Si por el contrario perciben que otros que no se esfuerzan o no llenan el perfil de productividad y obtienen recompensas superiores se sienten desmotivados pues perciben situaciones poco justas.

Mancebo del Castillo, define a la motivación bajo los supuestos de la cultura organizacional. Las teorías motivacionales de esta escuela pueden caracterizarse de cuatro maneras:

- Las personas pueden ser motivadas para que mejoren su participación en el trabajo.
- Las organizaciones tienen la habilidad de encontrar los elementos idóneos para motivar a las personas.

¹⁰ Teoría de la Equidad de Porter y Lawler (1968).

- Los elementos que motivan a las personas pueden ser provistos por la misma organización.
- Las personas consideran a la organización como la principal fuente en la que el trabajador puede encontrar un significado en su vida.

Según Chruden y Sherman (¹¹), definen la motivación como “el estado o condición que induce a ser algo”, en lo fundamental implica necesidades que existen en el individuo e incentivos u objetivos que hayan fuera de él.

Según Koontz y Weihrich acordaron que una serie amplia de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares, es decir que los administradores motivan a sus subalternos, con la finalidad de realizar cosas con la que esperan satisfacer sus impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de una forma determinada.

Puede existir una gran complejidad en la relación que existe cuando un individuo está motivado.

Las necesidades se refieren a las carencias que como seres humanos sentimos y la motivación se refiere a la búsqueda de satisfactorias para nuestras necesidades.

Certo (¹²), definió a la motivación como un estado interno de un individuo que lo hace comportarse en una forma que asegure el logro de algún objetivo. Esto quiere decir que la motivación explica por qué las personas se comportan en la forma en que lo hacen. Entre mejor entiendan a sus líderes o gerentes, el comportamiento de los miembros de la organización influye en el comportamiento y reflejarlo en los objetivos de la organización. El resultado del comportamiento de los miembros de la organización, es la influencia en que dicho comportamiento es una clave del administrador para incrementar la productividad

¹¹ Chruden y Sherman (1992)

¹² Certo (1984)

1.5.1.7 Capacitación

De acuerdo koontz y Wehrich (1999) es necesario que antes de iniciar un proceso de capacitación y desarrollo se deben considerar tres tipos de necesidades: las necesidades de la organización que incluyen elementos y objetivos de la empresa, la disponibilidad de administradores y los índices de rotación.

1.5.1.8 Evaluación

El sistema de juicio incluye los significados que sirven para evaluar positiva y negativamente el comportamiento humano, en relación con un conjunto de normas institucionalizadas. La exposición se apoya aquí en el trabajo del proyecto de los medios de comunicación el New South Wales Disadvantaged Schools Program¹³

Las normas sociales que entran en juego en el juicio, toman la forma de reglas y reglamentos o de sistemas de valores y expectativas sociales definidos de manera menos precisa. Así, con el juicio se puede evaluar el comportamiento como moral o inmoral, legal o ilegal, socialmente aceptable o inaceptable, normal o anormal.

Las personas advierten, aunque no necesariamente de manera consciente, que algunas cosas que conocen son más certeras y que pueden apostar que son más verdaderas que otras, es decir, que no todo conocimiento es igualmente confiable.

Así, un modo en que se puede calificar el conocimiento es por medio de una expresión que indica la evaluación que se hace acerca de su grado de confiabilidad, como indicó Chafe¹⁴

¹³ (DSP) descrito en detalle por Iedema, Feez y White 1994, y en White 1998

¹⁴ Chafe 1986: 264)

1.5.1.9 Medición del desempeño

El término de Medición del Desempeño implica la contabilidad sistemática y controlada de indicadores que revelan los cumplimientos de las metas de una institución.

Durante la primera mitad del siglo XX y hasta la década de los 60, la función de la evaluación fue la de comprobar los resultados del aprendizaje con tratamiento en términos del rendimiento académico o del cumplimiento de los objetivos propuestos.

Las insuficiencias de esta posición se hicieron sentir agudamente, con el auge de la evaluación de programas y de instituciones educativas, en las décadas del 60 y el 70. Se abre un espacio para cuestionarse las metas: "Las metas propuestas pueden ser inmorales, poco realistas, no representativas de las necesidades de los consumidores o demasiado limitadas como para prever efectos secundarios posiblemente cruciales" ¹⁵

La distinción de más impacto en la historia de la evaluación se debió a Scriven ¹⁶ quien propuso diferenciar las funciones formativa y sumativa. La función formativa consideró como una parte integrante del proceso de desarrollo (de un programa, de un objeto). Proporciona información continua para planificar y para producir algún objeto para ayudar al personal implicado a perfeccionar cualquier cosa que esté realizando o desarrollando. La función sumativa calcula el valor del resultado y puede servir para investigar todos los efectos, examinarlos y compararlos con las necesidades que los sustentan. Estas funciones han sido ampliamente tratadas desde el momento en que fue propuesta hasta nuestros días.

Desde la perspectiva sociológica, filosófica y de la pedagogía crítica tiene lugar, hoy día, los mayores y más ricos aportes, sobre las funciones sociales de la evaluación educativa y del aprendizaje. Argumentando análisis de las implicaciones ideológicas y axiológicas de las evaluaciones que evidencian aquellas funciones que trascienden

¹⁵ (Stufflebeam, 1985)

¹⁶ Scriven cuando, en 1967

el marco escolar y pedagógico, al subrayar, en última instancia, un hecho establecido: la inserción del sistema educativo en un sistema mayor, el de la sociedad en su conjunto, que en gran medida explica la multifuncionalidad de la evaluación.

Resulta interesante la observación de Cardinet que bajo el rubro de "crítica social de la evaluación" concluyó: "Los sociólogos han analizado los mecanismos de las barreras que obstruyen la movilidad social y su veredicto es claro: la escuela, en especial su sistema de exámenes y de calificaciones constituyen el principal instrumento de diferenciación y estratificación social"¹⁷

La medición del desempeño, indicará si la selección y el entrenamiento han sido adecuados mediante actividades para tomar las medidas respectivas en caso de ser necesario. Sirve de control y utiliza para conceder ascensos, premios, incentivos, detectar mejores elementos y recompensarlos, jugando esta detección un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la organización e identificar personas de poca eficiencia, para entrenarlos mejor, evaluando también la eficiencia del área o departamento.

1.5.1.10 Comportamiento organizacional

"Campo de estudio que investiga que los individuos, grupos y estructuras ejercen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los resultados para el mejoramiento de la eficacia de una organización"¹⁸

"Estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones"¹⁹

¹⁷ Citado por Fernández Pérez, 1994

¹⁸ Robbins, S. (1996)

¹⁹ Davis, K & Newstrom, J. (1991).

El Comportamiento Organizacional está dado dentro de la disciplina, campo del conocimiento donde las aplicaciones resultan en la gestión, calidad, producción, productividad, desarrollo organizacional, empowerment, motivación y reingeniería.

1.5.1.11 Desarrollo organizacional

El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia y el aumento de la eficacia organizacional, condición indispensable en el mundo actual caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. Varios investigadores, desde principios del siglo XIX, han puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano. Así es como el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc.

El doctor Beckhard Richard, definió: "Un esfuerzo planeado que cubre a la organización, administrado desde la alta dirección que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta".

La escritora Maria Elena Mendoza Fungen en el libro fundamentos de la comunicación organizacional propuso una definición: "Proceso planeado que abarca la totalidad de la organización buscando la eficacia y la transformación cultural para asegurar la competitividad de la organización y sus empleados."²⁰

El Desarrollo Organizacional propende por un mejoramiento continuo la efectividad para funcionar y responder al cambio.

²⁰ (Maria Elena Mendoza Fung, 2000, UPB)

Por este aspecto adquiere relevancia el concepto de Mendoza Fung cuando plantea: "Las organizaciones exitosas son aquellas que su adaptación y capacidad para asumir los cambios los encaran de forma positiva y proactiva, las organizaciones que aprenden, son aquellas que están dispuestas a asumir nuevos roles y responsabilidades y que técnicamente están en continuo avance y capacitación".

Los componentes del proceso del desarrollo organizacional implican:

- Diagnóstico del estado de la organización
- Acciones / intervenciones para corregir los problemas y realizar las oportunidades
- Evaluación de los efectos de las acciones
- Establecimiento de nuevas acciones

1.5.1.12 Control

Robbins al control lo definió como: "Proceso de verificar las actividades para asegurarse de que se están llevando a cabo como se planearon y así corregir cualquier desviación importante" ²¹

El control en las organizaciones es la habilidad para hacer que los eventos se realicen conformen a lo planeado. Es obvio que un buen control se apoya en los cimientos de una planeación, como explicó Fulmer²²

Para que un establecimiento tenga éxito es necesario tener el control en los puntos importantes, que darán como resultado un excelente servicio, y cumplir los objetivos de la organización; contando con reglas dirigidas a los empleados para tener un mayor control sobre ellos y evitar conflictos que involucre al personal y que afecte a la institución.

²¹ Robbins (1996)

²² Fulmer (1983)

1.5.1.13 Administración

La administración tiene su origen en la necesidad del hombre de satisfacer sus propias exigencias y las del grupo con el cual convive. Representa un medio para favorecer la producción de bienes y para la acción económica y social. La administración es una actividad inherente a la vida humana constantemente estamos aplicando la administración en las diferentes actividades diarias, administramos el tiempo, los recursos y el trabajo.

De acuerdo al tipo de administración que se aplique se obtendrá el éxito o el fracaso, no solo en la actividad empresarial e institucional, sino también en la vida personal y profesional de los seres humanos. Estas dependen de las organizaciones y las organizaciones dependen del trabajo de las personas.

El ser humano es social por naturaleza y por ello tiende a organizarse y cooperar con sus semejantes. La historia de la humanidad puede describirse a través de un desarrollo de las organizaciones sociales partiendo desde la época prehispánica por las tribus nómadas, donde comienza la organización para la recolección de frutas y la caza de animales, y después con el descubrimiento de la agricultura dar paso a la creación de las pequeñas comunidades; y con la práctica administrativa comienza desde que el hombre se hace sedentario y se agrupa en tribus. Surge allí la necesidad de administrar las funciones del gobierno y la economía del estado.

En las primeras civilizaciones como las Aztecas, Mayas, Incas, Egipcia (en la que la construcción de las pirámides evidencia la existencia de una compleja organización); en la civilización Romana también se demuestra la puesta en práctica de la administración. Ello se evidencia en la gran expansión del imperio y en las actividades del gobierno. Por otra parte los romanos son los creadores del derecho universal sentando las bases fundamentales del derecho administrativo. A su vez, la iglesia católica desde sus inicios ha demostrado el uso de principios administrativos en su organización.

A través de varios siglos, los chinos tuvieron un sistema administrativo de orden con un servicio civil bien desarrollado y una apreciación bastante satisfactoria sobre muchos de los problemas modernos de administración pública.

La administración, al igual que todas las demás artes, hace uso del conocimiento organizado básico y lo aplica a la luz de la realidad para obtener un resultado práctico deseado. La administración se aplica a todos los tipos de organizaciones, Koontz y Wehrich dijeron que “La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos” ⁽²³⁾

Si los administradores no supieran dirigir a la gente ni comprendieran los factores humanos en las operaciones a fin de obtener resultados deseados; no fueran capaces de la corrección de las actividades de los individuos. La labor de los administradores no es manipular a las personas, sino conocer sus motivaciones, indicado por Koontz y Wehrich.

Es muy importante en una empresa la motivación de los empleados por parte de la administración para lograr así al mismo tiempo una producción en beneficio de la empresa y de los propios empleados, se deben de sentir cómodos, satisfechos y tener el esfuerzo por satisfacer un deseo o meta, para que ellos trabajen por agrado, más no por obligación.

Definir la administración es en realidad una tarea compleja. La administración es el proceso de planeación, organización, de integración de personal, de la dirección y control de una organización, y también de utilizar todos los demás recursos para alcanzar metas deseadas.

La integración del personal consiste en ocupar y mantener así los puestos dentro de la estructura organizacional. Esto se logra mediante la identificación de los requerimientos de las fuerzas de trabajo, el inventario del personal disponible y el

²³ (Koontz y Wehrich, 1999).

reclutamiento, selección o desarrollo tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente las tareas a elaborar, como indican Koontz y Wehrich.

Todas las organizaciones administran grupos de personas que trabajan en común para generar un superávit (utilidades, satisfacción de necesidad, creación y difusión de conocimientos entre otros). Como resultado de la organización la institución quedará fragmentada de funciones dentro del concepto general administrativo. ⁽²⁴⁾

1.5.1.14 Organización

La organización es parte fundamental del estudio de la administración. Todas las organizaciones se ven afectadas por factores internos y externos que influyen directamente en su funcionamiento.

Para poder realizar un estudio es necesario definir el concepto de organización, por lo cual mostraremos una serie de definiciones de diferentes autores.

Según Henri Farol, definió a la organización como: “organizar un negocio es dotado con todo lo necesario para su funcionamiento: materias primas, herramientas, capital y personal”²⁵. Este autor reconoce que la organización se puede dividir en dos partes: organización material y organización humana.

De acuerdo con León “una organización es en el sentido más amplio, es un acuerdo entre personas, para cooperar en el desarrollo de alguna actividad” (p.68). ⁽²⁶⁾

Después de entender a la organización es importante conocer los elementos que la conforman. Mancebo del Castillo ⁽²⁷⁾ analizó las diversas escuelas de los

²⁴ (Fernández, 1983).

²⁵ Henri Farol, citado por Hall (1981), (p. 19)

²⁶ León (1985),

²⁷ Mancebo del Castillo (1992)

pensamientos administrativos, incluyendo los elementos con las cuales se está en contacto en una organización, que son los siguientes:

El ser humano, la motivación, el medio ambiente, el liderazgo, la comunicación, el conflicto, poder, cambio, la toma de decisiones, la participación y la eficiencia.

1.5.1.15 Calidad total

La calidad total implica la participación continua de todos los trabajadores de una organización en la mejoría del desarrollo, diseño, fabricación y mantenimiento de los productos y servicios que ofrece una organización. De igual manera esta participación debe verse reflejada en las actividades que se realizan dentro de la misma. Este concepto va mucho más allá del enfoque tradicional de la calidad solamente basada en normas, que atribuye importancia sólo al cumplimiento de ciertos requisitos y características de los productos o servicios.

Su interés apunta a una idea estratégica que implica una permanente atención a las necesidades del cliente y a una comunicación continua con el mercado para el desarrollo de una lealtad y preferencia de los clientes o usuarios.

La calidad no sólo se beneficia sino que depende de los valores éticos que rigen las actuaciones de la compañía, es el hacer lo que es correcto y mejor para todos los involucrados, es la forma más eficiente de conducir una institución, organización o compañía.

1.5.1.16 Cultura organizacional

Maria Elena Mendoza Fung consideró la cultura: "Un conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, conscientes o inconscientemente, por los miembros de un sistema cultural. Y un sistema cultural es aquel que se integra por el conjunto de valores y creencias que comparten las personas que pertenecen a él, y por las múltiples formas que se manifiestan dichos valores y creencias"

1.5.1.17 Recompensas

De acuerdo a Reyes Ponce ⁽²⁸⁾, el salario no es el único interés del trabajador (a veces ni siquiera el principal, cuando ha alcanzado su mínimo vital), esto da origen a que el trabajador se estimule al realizar sus labores dentro de la empresa. De hecho también puede ser uno de los elementos que más entorpecen en la organización al no estar bien administrado.

El puesto, la eficiencia y la productividad son los factores en la determinación de los salarios.

La administración de Sueldos y Salarios nos dice que "es aquella parte de la Administración de Personal que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador, sea adecuada a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa" ⁽²⁹⁾.

Esta aplicación, principio y técnicas permiten articular en forma tal el pago en dinero, prestaciones que recibe el trabajador, incluyendo deducciones que su trabajo implica, esto significa que no sólo pagar salarios justos, sino también convencer de que sea el más justo.

²⁸ Reyes Ponce (1977),

²⁹ Reyes Ponce, 1977, p29

También Reyes Ponce nos dice que la importancia del trabajo debe reflejarse en el monto del salario que por él se paga, de tal manera que las remuneraciones guarden un orden dentro del mismo, una distancia relativa proporcional a la categoría del valor del puesto correspondiente.

De acuerdo con Koontz y Wehrich (5), dijo que existe una relación entre el desempeño y el salario. Esto quiere decir, que se le paga al personal de acuerdo con su desempeño teniendo como resultado altas bonificaciones cuando cumple con las metas de la organización en lugar de que se le pague de acuerdo con su cargo o antigüedad de servicio.

Estas recompensas deben ser oportunas, esto significa que se les debe otorgar después de realizar las labores planeadas.

1.5.1.18 Teoría de la contingencia de Lawrence y Lorsch

Este modelo especifica una mejor manera de diagnosticar un sentido particular para el cambio. Este modelo hace hincapié en determinadas dimensiones de la organización, particularmente en su estructura y en las relaciones entre grupos (³⁰).

El modelo de Lawrence y Lorsch citados por Burke (³¹) dijo que existe una relación entre causa y efecto en que tan bien la estructura interna de la organización se acopla con las exigencias del medio ambiente y cuán bien actúa la organización es decir, cómo logra alcanzar sus metas y objetivos.

Dentro de esta teoría como lo mencionan Lawrence y Lorsch existe diferenciación e integración, que representan la paradoja de cualquier diseño de organización, de tal manera que el empleo ha de quedar a un mismo tiempo dividido y coordinado o integrado. Para la estructura de Lawrence y Lorsch para efectos de diagnóstico desean examinar la importancia que el cliente juega y juzgue a la organización.

³⁰ Burke, 1988

³¹ Lawrence y Lorsch citados por Burke (1988)

Para Lawrence y Lorsch, para la elaboración de un diagnóstico organizacional basado en la contingencia, es necesario enumerar algunas preguntas:

1. ¿Cuán interdependientes son los departamentos? Esto quiere decir si una depende de otra para su supervivencia
2. ¿Cuál es la calidad de las relaciones entre los empleados? Manejo de conflictos
3. ¿Cuál es la manera que se emplea para la resolución de conflictos?: por imposición; por apaciguamiento, o por enfrentamiento
4. ¿Qué tanto influyen los empleados en la jerarquía organizacional para resolver problemas y tomar decisiones? Contrato empleado - gerencia
5. ¿Qué tanto sienten los empleados de lo que ellos esperan es adecuado?
6. ¿Cuál es el punto que sienten los empleados que se remunera y recompensa por su trabajo?

1.5.2 Marco conceptual

1.5.2.1 Comunicación

Acción y efecto de comunicar, corresponde al trato entre las personas por medio de un enlace o medio de efectuar la comunicación. Hacer partícipe de lo que se quiere expresar.

1.5.2.2 Motivación

La motivación, es un proceso multifacético que tiene implicaciones individuales, administrativas y organizacionales. También no solo es lo que el empleado muestra, sino todo un conjunto de aspectos ambientales que rodea al puesto de trabajo lo cual hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera dentro de la organización.

1.5.2.3 Desmotivación

Quitar el motivo a una cosa, no tener el impulso para inducir a la acción consciente y voluntaria que influye en la predisposición del individuo.

1.5.2.4 Clima organizacional

El clima organizacional está representado por el conjunto de factores que se dan en un entorno de trabajo en que el individuo se ve implicado, que tienen sus propias personalidades, habilidades y actitudes que influye en lo que esperan conseguir, formada por patrones interrelacionados de los trabajos, por cuanto no trabajan de forma aislada sino que son miembros de grupos pequeños y esto les sirve para facilitar su propia adaptación.

1.5.2.5 Conflicto

El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

1.5.2.6 Control

Constituye la comprobación, inspección, registro, coordinación de la conducta, todo ello con el fin de cumplir las expectativas que se desea llegar; de tal forma que se pueda examinar para tener bajo el dominio de quien efectúa la acción de controlar.

1.5.2.7 Capacitación

Hacer a una persona apto, habilitarle para alguna cosa, situación o actividad facultando a la persona.

1.5.2.8 Evaluación

Acción de evaluar, dar valor a una cosa, comprobar el rendimiento de una actividad.

1.5.2.9 Satisfacción

Podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. La satisfacción laboral es el saber preguntarse: ¿Qué tan contento está con su trabajo?

1.5.2.10 Eficiencia

Uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado para evitar o cancelar errores. Capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando su optimización. Es la capacidad de lograr el efecto en cuestión con el mínimo de los recursos posibles. Hacer lo correcto.

1.5.2.11 Eficacia

Eficacia es la capacidad de lograr un efecto deseado o esperado.

1.5.2.12 Efectividad

Hacer lo correcto, correctamente

1.5.2.13 Desarrollo organizacional

Instrumento para el cambio caracterizado por la competencia siendo un esfuerzo planeado que cubre a la organización, para incrementar la efectividad utilizando las ciencias de la conducta

1.5.2.14 Productividad

Calidad de productivo, capacidad o unidad de producción por unidad de trabajo o equipo industrial. Medida de desempeño (incluye eficiencia y eficacia)

1.5.2.15 Valores

Los valores constituyen los ideales que se comparten y aceptan, los integrantes de un sistema que influyen en su comportamiento. Se refieren a puntos deseables de conducta individual y colectiva que determinan que conductas deben ser premiadas o castigadas.

1.5.2.16 Líder

Un líder centra la atención en la coalición de los grupos sobre la ilusión de la visión, en la motivación e inspiración para mantener a la gente emocionada en la dirección de futuro visionado y en la orientación hacia el mañana y el otro lugar apelando a la emoción de permanecer. El líder comunica una visión de promesa, ilusión y futuro y logra que los empleados se identifiquen con ella trabajando día a día para lograr gracias a un proceso exitoso de comunicación.

1.5.2.17 Actitudes

Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

1.5.2.18 Cultura organizacional

La cultura organizacional, atmósfera o ambiente organizacional, como se quiera llamar, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores o normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo; de esta forma, una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento.

1.6 Formulación de la hipótesis y variables

1.6.1 Hipótesis general

La comunicación disfuncional, la desmotivación y el clima organizacional tenso está influyendo en la insatisfacción de los trabajadores de la Universidad Estatal de Milagro.

1.6.2 Hipótesis particulares

1. El conflicto está influyendo en la presencia de un clima organizacional negativo para la eficiencia de la institución
2. La falta de una estrategia de comunicación y la poca coordinación incide en la eficiencia organizacional
3. La falta de motivación y capacitación afecta en el desarrollo profesional del personal de la universidad
4. La falta de evaluación y medición del desempeño sin criterios de motivación del personal conduciría a la pobre productividad del personal
5. El desarrollo de una estrategia del comportamiento organizacional repercutiría en el mejoramiento de la eficiencia de la Universidad Estatal de Milagro

1.6.3 Operacionalización de las variables

VARIABLES DEPENDIENTES		
(efectos)	EMPIRICAS	INDICADORES
Insatisfacción de los trabajadores de la UNEMI	Insatisfacción	Desmotivación
Presencia de un clima organizacional negativo para la eficiencia de la institución	Eficiencia	cumplimiento logro de metas
Incide en la eficiencia organizacional	Eficiencia Organizacional	monitoreo de actividades
Desarrollo profesional del personal de la UNEMI	Desarrollo Profesional	indicadores de gestión plan de capacitación indicadores de gestión test
Pobre productividad del personal	Productividad	Resultados de evaluación del desempeño de gestión monitoreo de las actividades
Mejoramiento de la eficiencia de la Universidad Estatal de Milagro	Eficiencia	cumplimiento logro de metas

VARIABLES INDEPENDIENTES		
(causas)	EMPIRICAS	INDICADORES
La comunicación disfuncional, la desmotivación y el clima organizacional tenso	Comunicación Disfuncional Desmotivación Clima Organizacional	Test Quejas no cumplimiento de actividad Ausentismo
El conflicto	Conflicto	quejas ausentismo
La falta de una estrategia de comunicación y la poca coordinación	Estrategia De Comunicación Coordinación	test control de actividades
La falta de motivación y capacitación	Motivación Capacitación	test plan de capacitación
La falta de evaluación y medición del desempeño sin criterios de motivación del personal	Evaluación Medición Desempeño Motivación	evaluación de resultados control de cumplimiento de actividades test
El desarrollo de una propuesta del comportamiento organizacional	Comportamiento Organizacional	test

1.7 Aspectos metodológicos de la investigación

1.7.1 Tipo de investigación y su perspectiva general

La investigación es aplicada de manera factible; según su objetivo gnoseológico es correlacional, descriptivo, explicativo; además según su contexto es de campo y se desarrollará desde una perspectiva cuantitativa - cualitativa de forma longitudinal.

Para los investigadores el estudio es:

- Aplicada, ya que depende de sus descubrimientos y aportes teóricos y busca confrontar la teoría con la realidad.
- Correlacional, siendo la medición y evaluación como grado de relación entre las variables.
- Descriptivo, tiene como propósito la descripción de eventos, situaciones representativas de un fenómeno o unidad de análisis específica.
- Explicativo, va más allá de la descripción de los conceptos dirigidos a responder las causas de los eventos, estableciendo porqué ocurre el fenómeno.
- De campo, porque el trabajo de investigación se lo efectuará de manera natural.
- Bajo la fundamentación cuantitativa, para obtener respuestas concretas y cuantificables por parte de una muestra representativa de la población ante determinado problema.

- Cualitativa, estableciendo una correlación de las variables que comprende cuáles son las razones y motivaciones subyacentes a las actitudes, preferencias o comportamientos de las personas.

Según indicó Yopez (³²), proyecto factible:

Comprende la elaboración y desarrollo de una propuesta, de un modelo operativo viable, para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de política, programas, tecnologías, métodos o procesos. Para su formulación y ejecución debe apoyarse en investigaciones de tipo documental de campo o un diseño que cumpla ambas modalidades.

Este trabajo se fundamentará en una investigación de campo, de acuerdo a los objetivos. Según Yépez, los estudios descriptivos consisten en describir situaciones y eventos. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

La investigación detallará el problema para obtener la información directamente de la realidad mediante encuestas, para luego determinar aspectos y establecer relaciones e implicaciones. Estos datos originales servirán de insumo en el desarrollo del trabajo.

Según el manual de la universidad pedagógica experimental libertador (1990):

La investigación de campo es el análisis sistemático de problemas con el propósito de describir, explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza y factores constituyentes y predecir su ocurrencia. Se trata de investigaciones a partir de datos

³² Yopez (2000),

originales o primarios; sin embargo, se aceptan trabajos sobre datos censales o muestrales. Siempre y cuando se utilicen registros originales con datos no creados.

1.7.2 Métodos de investigación y técnicas

Para el cumplimiento de las tareas se utilizarán:

1.7.2.1 Métodos de investigación teóricos

1.7.2.2 Método histórico – lógico

Permite determinar los antecedentes históricos de la evolución del proceso de selección, actividades, control del personal y la incidencia en la satisfacción de forma cronológica, conocer la evolución y desarrollo que se hace necesario revelar su historia, las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales.

Los métodos lógicos se basan en el estudio histórico poniendo de manifiesto la lógica interna de desarrollo, su teoría y hallar el conocimiento más profundo del objeto que implica su modelación.

1.7.2.3 Método analítico -sintético

El método analítico-sintético para la caracterización del proceso integral universitario y la intervención de toda la comunidad institucional. Igualmente para procesar la información obtenida a través de la encuesta y entrevistas realizadas.

- **Método inductivo - deductivo**

Es un proceso que parte de casos, hechos o fenómenos particulares para llegar al descubrimiento de un principio o ley general que los rige. Va de lo particular a lo general por medio del análisis; pero por otro lado el deductivo, parte de leyes generales y de estas consecuencias se aplican a casos particulares. Va de lo general a lo particular, por medio de la síntesis.

1.7.2.4 Método Hipotético – deductivo

Se plantea la hipótesis que se puede analizar deductiva o inductivamente y posteriormente comprobar la incidencia del nivel de satisfacción del personal de la Universidad Estatal de Milagro.

1.7.2.5 Método empírico

Los métodos empíricos se clasifican en fundamentales y complementarios.

Métodos empíricos fundamentales a utilizar:

- La observación, para establecer los hechos tal como ocurren en relación al clima organizacional de la UNEMI, sin intervenir en la determinación de las condiciones.

Los métodos empíricos complementarios o técnicas a utilizar:

- La entrevista, para determinar los criterios del personal en el grado de satisfacción que influye en las actividades de la universidad y los efectos que provoca.
- La encuesta, para conocer el criterio del personal de la Universidad Estatal de Milagro en cuanto a los niveles de satisfacción y la incidencia en el clima organizacional y los efectos que provoca.

- El criterio de expertos, para conocer la opinión de personal calificado y saber la incidencia de satisfacción en el personal de la universidad.

1.7.3 Población y Muestra.

1.7.3.1 Población

Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones³³.

1.7.3.2 Unidad de análisis

En este trabajo nuestra población estará integrada por los siguientes elementos:

Personal docente y no docente que labora en la Universidad Estatal de Milagro localizado en la provincia del Guayas en la ciudad San Francisco de Milagro, comprendido en el periodo lectivo de octubre 2007 a febrero 2008 que está conformada por:

Población Personal no docente	
91	son de personal por nombramiento administrativo – trabajadores
10	son personal no docente por contrato
101	Total personal no docentes

³³ (Selltiz, 1974)

Fuente: Departamento de Recursos Humanos -UNEMI

Población Personal docente

76	Docentes con nombramiento
237	Docentes por contrato

313	Total personal docente
-----	------------------------

Fuente: Departamento de Recursos Humanos -UNEMI

El método de trabajo comprenderá la aplicación de encuestas al personal de la Universidad Estatal de Milagro.

1.7.3.3 Muestra

La muestra suele ser definida como un subgrupo de la población.³⁴

1.7.3.3.1 Parámetros muestrales

Para la selección de la muestra será una representación cuantitativa con muestreo probabilística, el mismo que tiene por objeto afirmar que todos los instrumentos de interés estén en los parámetros representados apropiadamente e incluso que el principal objetivo en el diseño de una muestra probabilística es el de reducir al mínimo el error al que se le llama error estándar.

Cada instrumento se lo emplea independientemente, pudiendo adaptarlo dentro de ellos el muestreo probabilístico aleatorio simple para designar los instrumentos resumidos que formarán parte de la muestra.

³⁴ (Sudman, 1976).

Además, en el caso de las entrevista se efectuarán con muestras no probabilísticas en base a juicio a expertos, dada por criterio y acceso de la persona a entrevistar, dirigida al Director de Recursos Humanos; Director de Organización y Desarrollo Integral; Auditor Interno de la Universidad Estatal de Milagro, su selección se debe a que son responsables en lo concerniente a satisfacción, proceso y control respectivamente.

1.7.3.3.2 Tipos de muestras

Para seleccionar la muestra se han delimitado las características de la población a fin establecer los parámetros muestrales, se tomará una muestra de manera sectorial clasificando: al personal docente y no docente que laboran en la Universidad Estatal de Milagro en el periodo lectivo de octubre 2007 a febrero del 2008.

A fin de estar seguros de la consistencia y validez del diseño metodológico es conveniente someter los instrumentos a una prueba piloto y luego a la implementación real, la cual nos asegurará su confiabilidad y operatividad del instrumento y tener la oportunidad de pulir ciertos inconvenientes que se pudieran presentar en el momento de aplicar la encuesta definitiva; además ayudará a verificar la validez del contenido, la exactitud, consistencia y precisión que posee el instrumento antes de ser aplicada en forma definitiva.

1.7.3.3.3 Tamaño de la muestra

Para establecer el tamaño de la muestra la calcularemos mediante la siguiente expresión matemática de manera probabilística:

$$n = \frac{PQN}{(N-1) E^2 + PQ}$$

K2

Simbología:

- n Tamaño de la muestra.
- PQ Constante de la varianza de la población (0.25)
- N Tamaño de la población.
- E2 Error máximo admisible (al 1% = 0.01; 2 % = 0.02; 3% = 0.03, etc)
A mayor error probable, menor tamaño de la muestra y viceversa.
- K2 Coeficiente de corrección del error. (2)

1.7.3.3.4 Personal no docente

91 son de personal por nombramiento (administrativo - trabajadores)

10 son personal por contrato

101 total personal no docente

	0.25	101					
n=	$\frac{(101-1)}{2} \frac{1\% + 0.25}{2}$						
n=	$\frac{0.25}{100}$	$\frac{101}{2}$	=	$\frac{25.25}{0.75}$	=	34	

34 personas de la Universidad Estatal de Milagro corresponden a la muestra del personal no docente que labora durante el periodo lectivo de octubre 2007 a febrero del 2008 seleccionados al azar.

Personal docente

76 docentes con nombramiento

237 profesores por contrato

313 personal docente

$$n = \frac{0.25 \cdot 313}{(313-1) \cdot \frac{1\% + 0.25}{2}}$$

$$n = \frac{0.25 \cdot 313}{312 \cdot \frac{1\% + 0.25}{2}} = \frac{78.25}{1.81} = 43$$

43 personas de la Universidad Estatal de Milagro corresponden a la muestra del personal docente que labora durante el periodo lectivo de octubre 2007 a febrero del 2008 seleccionados al azar.

La muestra total obtenida a través de la fórmula aplicada es:

Personal	Tamaño de la muestra
Docente	43
No docente	34
Total de la muestra	77

1.7.3.4 Procedimiento de selección de la muestra

Para la selección de la muestra probabilística, se utilizó el método de la tómbola por ser simple debido a que consiste en numerar todos los elementos muestrales con números elegidos al azar.

Mientras, que para la selección de la muestra no probabilístico se utilizó mediante el juicio de expertos que pretende tener estimaciones a través de la experiencia y puntos de vista de manera acertada.

1.7.4 Tratamiento de la información.

Los investigadores utilizaron la encuesta que estuvo estructurada por preguntas y que permitió medir los indicadores; además se incluyó entrevistas para conocer la opinión sobre la satisfacción del personal acerca del clima organizacional que realmente tiene la Universidad Estatal de Milagro.

La descripción gráfica requiere la elaboración de diagramas circulares, gráfica de barra y que estos esquemas describan de una manera más objetiva la naturaleza de los datos obtenidos.

Utilizaremos cuadros estadísticos, donde se representa los resultados obtenidos; gráficos estadísticos para representar el cruce de información de datos tabulados.

Los procedimientos estadísticos son métodos para manejar la información cuantitativa y hacer que tenga sentido y permita descubrir, resumir e inferir al realizar

una investigación fundamental que podrán analizar e interpretar los datos y comunicar los resultados obtenidos; sin embargo, a veces la investigación necesita ir más allá de la descripción de datos. Después de hacer observaciones sobre una muestra, se aplica la inducción o inferencia para generalizar los descubrimientos.

Una característica importante de la estadística inferencial consiste en pasar de una parte al todo, es decir ayuda a conocer algún aspecto de la población mediante el conocimiento de ciertos aspectos de la muestra por medio de la estimación de un promedio o de un porcentaje, o la llamada prueba de hipótesis. La estimación y la prueba de hipótesis son partes importantes de la estadística inferencial.

1.8 Resultados e impactos esperados

Para identificar las causas que tiene la satisfacción del personal y su incidencia en el clima organizacional esperamos con el trabajo de estudio:

- Establecer las causas de insatisfacción que están incidiendo en las diferentes áreas de la Universidad Estatal de Milagro

Se pretende conocer causas que inciden en las áreas de la Universidad para tomar conciencia del trabajo comprometido que las instituciones tienen con la sociedad con la obtención de resultados para así establecer estrategias favorables hacia el interior.

- Establecer la relación entre comunicación y clima organizacional Universidad Estatal de Milagro

La integración y posterior consolidación de las áreas de la Universidad, a partir de comunicación y clima acertado será un aporte importante para la producción y difusión del conocimiento, y también al prestigio de la institución.

- Involucramiento y Compromiso del personal de la Universidad

Las metas parciales que se alcancen, permitirán generar un ámbito de atención y asesoramiento, no sólo para el personal, sino también orientado a colaborar con otros departamentos en beneficio de la institución.

- Tener una eficiencia y ser eficaces

Si bien, entendemos que la formación de recursos humanos es parte habitual y se concreta con la práctica cotidiana, se propende a una vinculación dinámica y a una colaboración recíproca de las áreas.

- Involucrar la Comunicación, Recompensa, Capacitación, Motivación, medición, desempeño que el personal percibe en la institución

El trabajo que se desarrolla es alcanzar la eficiencia evitando incidencias y problemas esperando un resultado acertado que no provoque conflictos internos.

CAPITULO 2.

2 ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO

2.1 Análisis de la situación actual.

Con el objetivo de indagar sobre las estrategias y crear un espacio de reflexión y participación que establezca un compromiso del talento humano que tiene la Universidad, los investigadores llevaron a cabo consultas mediante entrevistas para confrontar estos resultados con una auditoría de recursos humanos mediante encuestas que permita conocer puntos fuertes y débiles actuales; esta información nos garantizó tener un diagnóstico de los resultados obtenidos y mejorar significativamente la situación actual y las perspectivas futuras de la institución, como decía Drucker: “Como un análisis de la situación actual con miras a cambiarla, si es necesario, considerando siempre lo que son o deberían ser nuestros recursos”⁽³⁵⁾

Con el estudio de las variables los investigadores definieron los siguientes grupos para la realización de la auditoría:

1. Conocimiento general de la institución
2. Condiciones ambientales
3. Comunicación
4. El puesto de trabajo
5. Compañeros de trabajo
6. Jefe o superiores
7. Reconocimiento

³⁵ Drucker (1958)

8. Capacitación

Se ha desarrollado un método de investigación que implica el uso de herramientas complementarias:

- Cuestionarios
- Entrevistas
- Análisis de Documentación

Con estas herramientas permiten obtener información cuantitativa y cualitativa acerca de las prácticas de Recursos Humanos y de la satisfacción del personal.

Se procederá a la realización de entrevistas con diferentes empleados de la universidad, algunos vinculados al área de Personal y otros no, con la finalidad de contrastar y ampliar la información a partir de herramientas de investigación; optando por la modalidad de entrevista estructurada.

Con la solicitud de documentación como puedan ser los impresos utilizados en la evaluación, encuestas, etc. para el análisis y valoración de resultados.

Se ha desarrollado cuestionarios que de una manera directa y objetiva nos van a proporcionar información acerca de variables cualitativas.

Conocimiento general de la institución

Tabla N° 1

Opinión del personal que labora durante el periodo lectivo de octubre 2007 a febrero 2008, en la Universidad Estatal de Milagro acerca de los conocimientos generales que tiene de la institución.

PREGUNTAS	Todo	Mucho	Poco	Nada	Resultados
1. - Conoce Objetivos Misión y Visión	26.32%	38.60%	31.58%	3.50%	MUCHO – POCO
2.- Conoce sobre el Organigrama de la UNEMI	10.53%	29.82%	50.88%	8.77%	POCO
3.- Se siente orgulloso de formar parte de la UNEMI	57.90%	40.35%	1.75%	0.00%	SIEMPRE
4.- Considera que su trabajo tiene que ver con los objetivos UNEMI	54.39%	42.11%	1.75%	1.75%	SIEMPRE
5.- Considera existe programa de actividad semanal en cada departamento	12.28%	28.07%	36.84%	22.81%	POCO
Total	32.28%	35.79%	24.56%	7.37%	

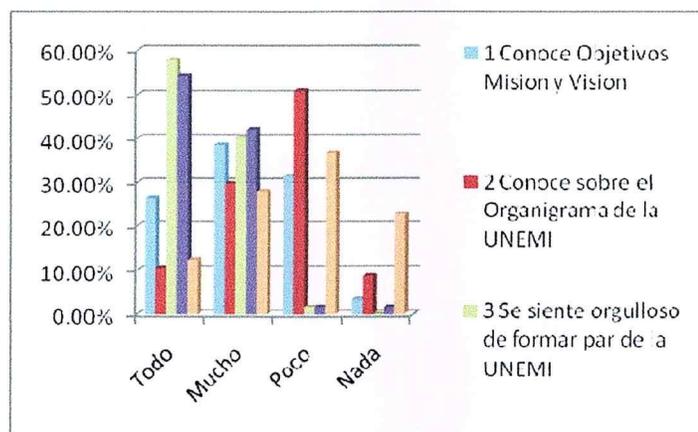
Fuente: Auditoría de RRHH

Realizado por: autores de la tesis

Con un 32.28 por ciento considera que tiene conocimientos generales de la universidad, y una representación de 35.79 por ciento considera mucho; pero aún así hay una representación de la población con un 24.56 por ciento cree que poco tiene conocimientos generales de la universidad. Si analizamos las opiniones más representativas en relación a cada una de las preguntas efectuadas existe un 31.58 por ciento saber poco de la misión, visión y objetivos de la universidad; el 50.88 por ciento cree tener poco conocimiento del organigrama de la universidad; 36.84 por ciento el personal opina que poco existe un programa de actividades semanales de cada departamento, y 22.81 por ciento nada. Al encontrarse estos resultados lo que provoca es la incidencia en el descontento del personal y su influencia de no saber de la institución (ver Tabla 1, ver gráfico 1).

Gráfico N° 1

Opinión del personal que labora durante el periodo lectivo de octubre 2007 a febrero 2008, en la Universidad Estatal de Milagro acerca de los conocimientos generales que tiene de la institución.



Fuente: Auditoría de RRHH

Realizado por: autores de la tesis

La revisión planteada hacia el funcionamiento de los distintos departamentos que cuenta la organización universitaria se ha enfocado a descubrir y revelar las

deficiencias de comunicación departamental en la conectividad de los objetivos dentro de la organización.

La auditoría nos ha reflejado la carencia de conocimiento de la cultura organizacional dentro de sus miembros y de quienes tienen la responsabilidad de manejar los recursos humanos dentro de las distintas células organizacionales que conforman la universidad.

Ensayando métodos de investigación a maneras de encuestas y entrevistas permite conocer las demandas individuales y lo que demandan los distintos departamentos, proponiendo ellos en su mayoría una reorganización; hace notar la necesidad de encontrar componentes de un mejoramiento del lenguaje administrativo y de ofrecer un ambiente de ordenamiento de ideas, proyectos y objetivos.

El acelerado crecimiento operativo del centro de formación profesional de la ciudad de Milagro ha tomado por sorpresa a las formas administrativas en sus inicios que eran más visibles a las alteraciones al control. A manera que su cuerpo administrativo se robustece en la medida de las crecientes necesidades de brindar una adecuada atención a la ciudadanía, se deja como segunda prioridad la atención a la comunidad universitaria; perdiendo la importante planeación de actividades y la delegación de responsabilidades sin perjuicio de los desinteresados esfuerzos por la mejora interna, pero que sin conducción estratégica no han podido encontrarse en coincidencias de cumplimiento de una buena cultura y ejercicio organizacional.

El esfuerzo dado por el aporte individual que suele ser muchas veces repetitivo y el sortear fácilmente la cadena de mando entre administrativos, es presumible por la gran cercanía entre los colaboradores que hace romper el hilo de comunicación entre similares; este esfuerzo debe ser organizadamente motivado sin desmejorar incentivos pero sin ponerlos tan cercanos para no rivalizar funciones y menos recurrir a la descalificación administrativa; es oportuno el análisis actual del clima

organizacional de la Universidad Estatal de Milagro dado que se proyecta nuevas plazas de controles desde filtros de base hasta niveles jerárquicos superiores que ha provocado el anuncio de regalías internas a consecución del mejoramiento continuo.

Condiciones ambientales

Tabla N° 2

Opinión del personal que labora durante el periodo lectivo de octubre 2007 a febrero 2008, en la Universidad Estatal de Milagro acerca de las condiciones ambientales que percibe de la institución.

PREGUNTAS	Todo	Mucho	Poco	Nada	Resultados
Tiene información y herramientas necesarias para su					MUCHO Y
1 trabajo	8.77%	47.37%	42.11%	1.75%	POCO
Considera que el espacio físico es					MUCHO Y
2 confortable y cómodo	14.04%	42.10%	35.09%	8.77%	POCO
Total	11.41%	44.74%	38.60%	5.26%	

Fuente: Auditoría de RRHH

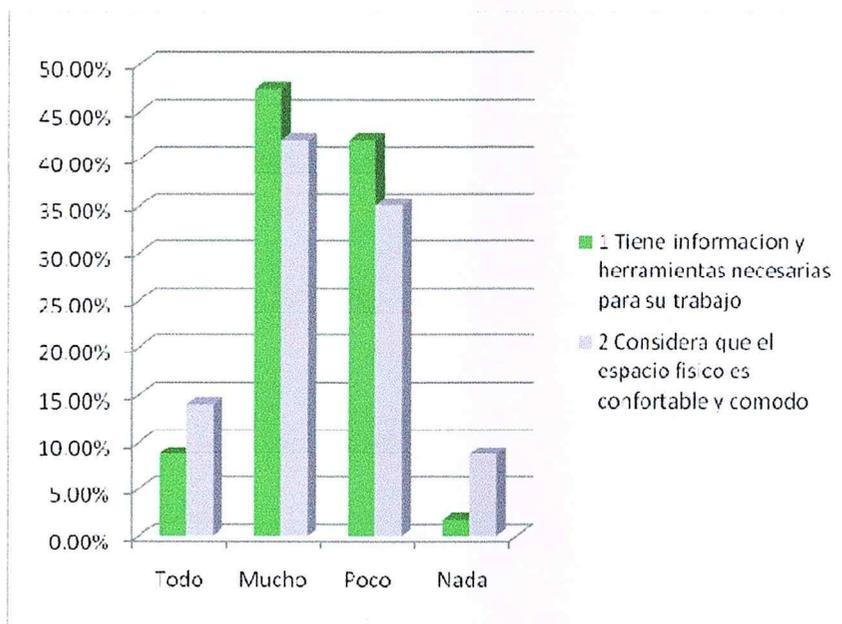
Realizado por: autores de la tesis

Con los resultados totales se ha obtenido el 44.74 por ciento opina que mucho tiene información y el espacio adecuado, pero sin embargo hay una representación de 38.6 por ciento cree que poco.

Con los resultados totales se ha procedido al análisis por preguntas donde se ha obtenido resultados similares al promedio total obtenido de la muestra. (Ver Tabla 2 y Gráfico 2)

Gráfico N° 2

Opinión del personal que labora durante el periodo lectivo de octubre 2007 a febrero 2008, en la Universidad Estatal de Milagro acerca de las condiciones ambientales que percibe de la institución.



Fuente: Auditoría de RRHH

Realizado por: autores de la tesis

Análisis

La deficiencia en la cultura de trabajo en equipo ha proporcionado en ciertos miembros administrativos la potestad de distribuir a conveniencias individuales los

materiales y utensilios de trabajo, adquiriendo una inapropiada ventaja sobre los demás en el desarrollo de las tareas.

Los pedidos se están elaborando por equipos pero no se distribuyen como tal, sino más bien con demoras innecesarias lo que no ha cumplido con el abastecimiento de suministros en los plazos establecidos como estrategia interna para la oportuna adquisición y distribución interna.

La irregularidad parte en la mayoría de las ocasiones por los mismos jefes como parte de una infundada cultura del ahorro, lo que provoca demoras de información y los procesos transaccionales internos.

Los encargados de los suministros solo verifican la autorización departamental para respaldar los pedidos, pero no se analiza estadísticas de consumo como parte complementaria al trabajo, de tal forma que se pueda mediante análisis parámetros de consumos adecuados, sin restringir la eficiencia y el dinamismo de los departamentos, por la distribución de materiales y suministros de forma no pertinente.

Comunicación

Tabla N° 3

Opinión del personal que labora durante el periodo lectivo de octubre 2007 a febrero 2008, en la Universidad Estatal de Milagro frente al tema de la comunicación.

PREGUNTAS	Todo	Mucho	Poco	Nada	Resultados
Cree existe la comunicación adecuada entre					
1 departamentos	1.75%	15.79%	73.69%	8.77%	POCO
Cree que los medios utilizados son de gran					
2 información	10.53%	47.37%	31.57%	10.53%	MUCHO
Totales	6.14%	31.58%	52.63%	9.65%	

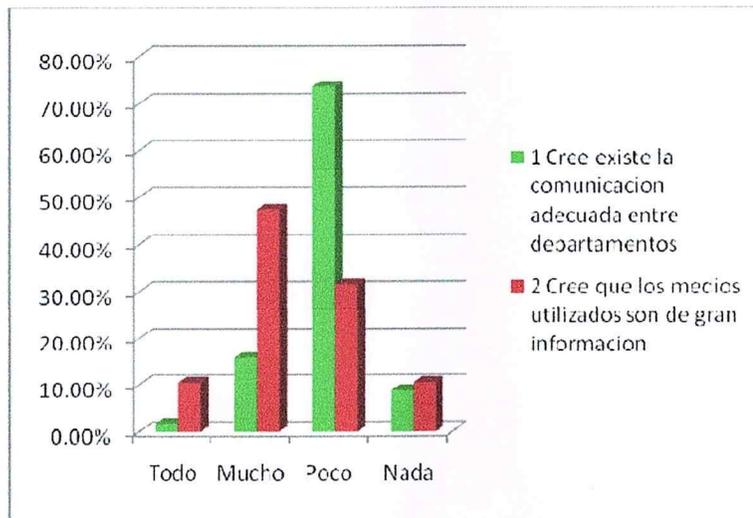
Fuente: Auditoría de RRHH

Realizado por: autores de la tesis

El personal considera el 52.63 por ciento que poco existe comunicación, mientras que con una representación de 31.58 por ciento que mucho; por lo que se ha procedido efectuar el análisis por preguntas, donde se obtuvo el 73.69 por ciento considera que la comunicación es poco adecuada entre departamentos, además muchos opinan que los medios utilizados son de gran información con 47.37 por ciento; pero también hay una representación de 31.57 por ciento han opinado que los medios utilizados son de poca información. Lo que implica a analizar sobre esta situación a resultados presentados (ver Tabla 3, Gráfico 3)

Gráfico N° 3

Opinión del personal que labora durante el periodo lectivo de octubre 2007 a febrero 2008, en la Universidad Estatal de Milagro frente al tema de la comunicación.



Fuente: Auditoría de RRHH

Realizado por: autores de la tesis

Análisis

El análisis de comunicación de primer orden ha demostrado ser plenamente estudiada en la conveniencia de gestionar simpatías en la socialización de proyectos en curso y de viabilizar propuestas de orden curricular pero mas no de orden administrativo. Los usuarios de información de primer orden no sienten la seguridad en la ejecución de sus tareas y se confunden en las actividades existiendo repeticiones, provocadas por la alteración al mando funcional y la permisiva modificación de procesos sin consultas a los usuarios, no permitiendo el empoderamiento del objetivo departamental; de allí que se deriva la deficiencia de

pertenencia a la institución y se puede resaltar la debilidad en el involucramiento de ciertos colaboradores de la administración de la universidad.

Se resiente la iniciativa y la colaboración, muchas veces por limitaciones académicas, otras por inconsistencias por no cuidar el buen ambiente laboral. Es permisivo conocer más de los colaboradores, respetar sus proposiciones al cambio y medir las posibilidades innatas administrativas para ser aprovechadas y mejorar la eficiencia en la generación de resultados internos y buscar la satisfacción.

El puesto de trabajo

Tabla N° 4

Opinión del personal que labora durante el periodo lectivo de octubre 2007 a febrero 2008, en la Universidad Estatal de Milagro frente al asunto del puesto de trabajo.

PREGUNTAS	Todo	Mucho	Poco	Nada	Resultados
1 Considera que su trabajo resuelve problema en departamentos	42.11%	42.11%	14.04%	1.75%	SIEMPRE Y MUCHO
2 Cuánto participa usted en la toma de decisiones en su departamento	8.77%	31.58%	47.37%	12.28%	POCO
3 Ha sido tomado en cuenta para cambios departamentales	1.75%	24.56%	33.33%	40.36%	NADA
4 Considera que su trabajo es lo suficientemente variado	15.79%	59.65%	24.56%	0.00%	MUCHO
Total	17.11%	39.48%	29.83%	13.60%	

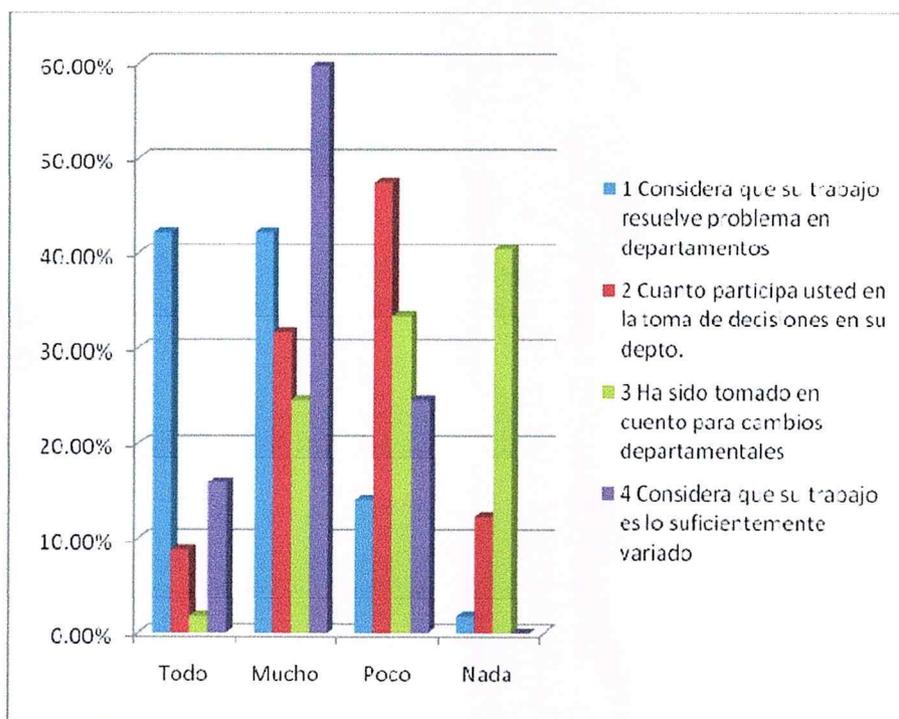
Fuente: Auditoría de RRHH

Realizado por: autores de la tesis

Con los resultados obtenidos el personal opinó 39.48 por ciento mucho pero el 29.83 por ciento poco concierte al punto de vista frente al puesto de trabajo lo que repercute en la satisfacción del personal, al existir estos porcentajes se ha procedido al análisis por pregunta donde el personal poco participa en la toma de decisiones de su departamento con un 47.37 por ciento; además con 40.36 por ciento no ha sido considerado para los cambios departamentales, pero sin embargo cree que su trabajo es importante con un 84.22 por ciento (ver Tabla 4, Gráfico 4)

Gráfico N° 4

Opinión del personal que labora durante el periodo lectivo de octubre 2007 a febrero 2008, en la Universidad Estatal de Milagro frente al asunto del puesto de trabajo.



Fuente: Auditoría de RRHH

Realizado por: autores de la tesis

Análisis

La fácil detección de un descontento parcial pero significativo hace que los responsables inmediatos moderen las tensiones con acumulación de tareas hasta muchas veces repetitivas pero que ayudan a distraer atenciones a los que se sienten el descontento de un ambiente de trabajo poco adecuado para ellos.

La demostración de no dejar participar a los empleados en las reflexiones de un cambio o reorganización de tareas y actividades, nos hace pensar en la no disposición de un modelo administrativo conforme a los grandes cambios internos, sino más bien se consolida uno de tipo emergente para subsanar el resquebrajado clima comunicacional.

La carencia de nuevos recursos de dirección y programación hace evidenciar la integración que esto ha dejado un espacio para debilidades y el momento de plantear nuevos proyectos es propicio descubrir las oportunidades y amenazas a la consecución de los mismos, sabiendo que recae en la administración interna y disminuiría en fortalecer la misma.

Es posible con la delimitación de responsabilidades y autoridad que debería estar documentada para fiel respaldo de los controles internos y que el personal sepa de sus verdaderas misiones, y sentir la satisfacción de haber cumplido con su institución.

Parte del mejoramiento de comunicación es el manual funcional en que se delimita áreas de acción y el control interno y se realice de forma vertical desde arriba y desde las bases hacia arriba, y de forma horizontal también, es decir interdepartamental.

Compañeros de trabajo

Tabla N° 5

Opinión del personal que labora durante el periodo lectivo de octubre 2007 a febrero 2008, en la Universidad Estatal de Milagro frente al criterio de los compañeros de trabajo

PREGUNTAS	Todo	Mucho	Poco	Nada	Resultados
1 Considera que los trabajadores tienen puesta la camiseta	14.04%	21.05%	56.14%	8.77%	POCO
2 Se lleva bien con sus compañeros	33.33%	59.66%	5.26%	1.75%	MUCHO
3 Considera amigos a sus compañeros de trabajo	24.56%	42.10%	26.32%	7.02%	MUCHO
4 Trabaja en equipo con sus compañeros	29.82%	43.86%	26.32%	0.00%	MUCHO
5 Considera que los empleados son fáciles de contactar	12.28%	35.09%	45.61%	7.02%	MUCHO Y POCO

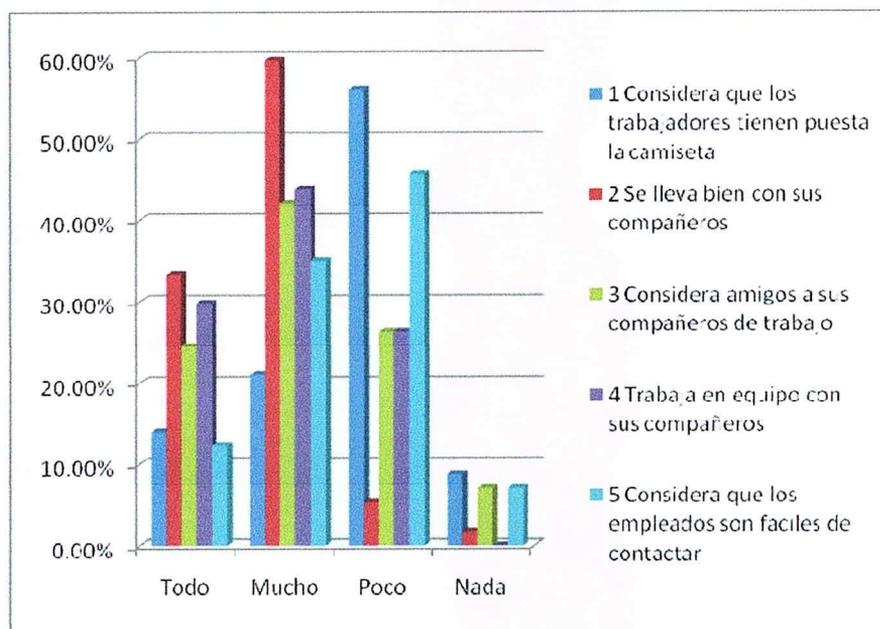
Fuente: Auditoría de RRHH

Realizado por: autores de la tesis

Con el 56.14 por ciento consideran que el personal poco tiene puesta la camiseta, y el 45.16 por ciento poco son los empleados fáciles de contactar; ante esto el resultado de un 91.99 por ciento se llevan con sus compañeros, y consideran amigos a sus compañeros un 66.66 por ciento además que el 64.68 por ciento trabaja en equipo con sus compañeros. (Ver Tabla 5, Gráfico 5)

Gráfico N° 5

Opinión del personal que labora durante el periodo lectivo de octubre 2007 a febrero 2008, en la Universidad Estatal de Milagro frente al criterio de los compañeros de trabajo



Fuente: Auditoría de RRHH

Realizado por: autores de la tesis

Análisis

La no definición de tareas y actividades para cada uno de los participantes del sistema organizacional provoca que los elementos del mismo empiecen a depositar miradas a los costados para ver quien llegaría como mejor participante al objetivo con ánimo de competencia sin control, reglas y medición.

El buen trato entre los participantes no resta posibilidades de ingresar a un sistema de descalificación en que la escasez de seguridad y el logro del trabajo provoca la competencia hacia una meta que no importará competir por velocidad sino que

todos tendrán su orden de llegada de forma sincronizada hacia las metas diarias u objetivos de trabajo volviéndose dependiente un elemento de otro e interdependiente un departamento de otro.

Para esto es necesario empezar con la planificación conjunta entre departamentos que dispone la Universidad Estatal de Milagro y socializarlos para fomentar el compromiso donde cada elemento forme un importante recurso para el necesario desempeño del mismo.

Jefe o superiores

Tabla N° 6

Opinión del personal que labora durante el periodo lectivo de octubre 2007 a febrero 2008, en la Universidad Estatal de Milagro frente al criterio de los jefes o superiores

Preguntas	Todo	Mucho	Poco	Nada	Resultados
1 Sus superiores lo tratan con amabilidad	43.86%	35.09%	17.54%	3.51%	Siempre y mucho
2 Es adecuado el nivel de exigencia de parte de sus jefes	38.60%	42.10%	19.30%	0.00%	Siempre y mucho
3 Sus jefes escuchan las opiniones y sugerencias de empleados	31.58%	28.07%	31.58%	8.77%	Siempre - mucho y poco

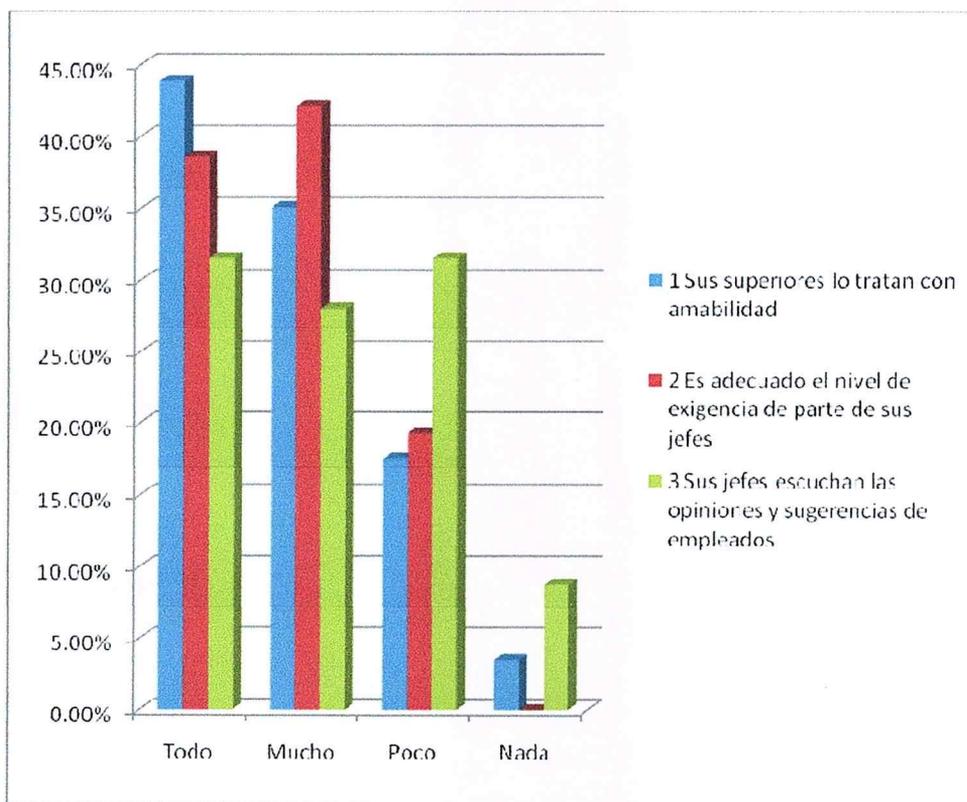
Fuente: Auditoría de RRHH

Realizado por: autores de la tesis

Con el 78.95 por ciento consideran a sus superiores lo tratan con amabilidad, el 80.70 por ciento el nivel de exigencia es adecuado por parte de sus jefes; pero creen que sus jefes escuchan las opiniones y sugerencias de empleados con 59.65 por ciento, pero 40.35 por ciento con opiniones de poco y nada son escuchados lo cual es un porcentaje elevado. (Ver Tabla 6, Gráfico 6)

Gráfico N° 6

Opinión del personal que labora durante el periodo lectivo de octubre 2007 a febrero 2008, en la Universidad Estatal de Milagro frente al criterio de los jefes o superiores



Fuente: Auditoría de RRHH

Realizado por: autores de la tesis

Análisis

Los directivos han sabido defender exitosamente el modelo de organización actual alimentado desde las posiciones de los niveles de alta administración, pero al costo de la poca retroalimentación que pudiera aprovecharse, conociendo la motivación que se mantiene por el talento que labora en las instalaciones de la universidad; además de las expectativas que existe de formar parte en las nominas de empleados de nombramiento por los de servicios prestados que suman ahora en mayoría de los servidores.

La organización que aún se cobija en modelos de su progenitora Universidad de Guayaquil cuando se laboraba como extensión de la misma, muchas veces se acoge a cambios no articulados de ciertas universidades que no son comparables culturalmente, ni por localización, ni por carreras ofrecidas, o un poco menos aconsejado por diferencias de la claridad y calidad de información del medio.

La deficiencia de acoger recursos propios para el robustecimiento de la pertenencia a la familia organizativa, describe la poca participación de los individuos más exigidos y a la coartada de la creatividad que podría distinguir como única e innovadora.

Reconocimiento

Tabla N° 7

Opinión del personal que labora durante el periodo lectivo de octubre 2007 a febrero 2008, en la Universidad Estatal de Milagro frente al criterio de reconocimiento

PREGUNTAS	Todo	Mucho	Poco	Nada	Resultados
1 Considera que su trabajo es útil para la Universidad	45.61%	54.39%	0.00%	0.00%	MUCHO
2 Cree que hay igualdad de oportunidades entre los empleados	10.53%	35.08%	43.86%	10.53%	POCO
3 Considera que su trabajo está bien remunerado	12.28%	33.33%	50.88%	3.51%	POCO
Total	22.81%	40.93%	31.58%	4.68%	

Fuente: Auditoría de RRHH

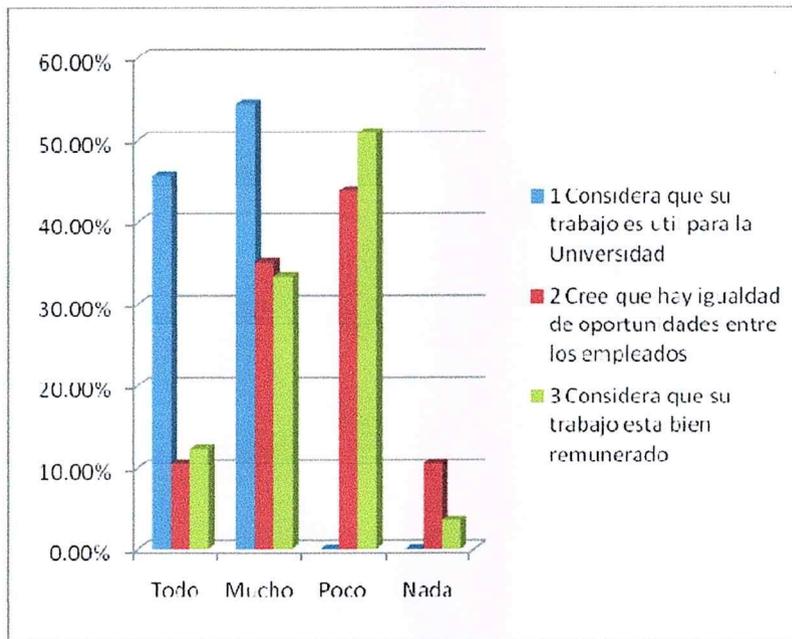
Realizado por: autores de la tesis

El personal considera que su trabajo es útil e importante al 100 por ciento, pero hay poca igualdad entre los empleados con el 43.86 por ciento, además que su trabajo está poco remunerado poco con el 50.88 por ciento. (Ver Tabla 7, Gráfico 7)

Los incentivos y el mejoramiento continuo como medio de cambio al esfuerzo es para toda institución uno de sus recursos más poderosos dado la visualización de objetivos más próximos que habla de la potencialidad del individuo; también, pues se deseará realizar sus objetivos individuales motivados por los objetivos institucionales.

Gráfico N° 7

Opinión del personal que labora durante el periodo lectivo de octubre 2007 a febrero 2008, en la Universidad Estatal de Milagro frente al criterio de reconocimiento



Fuente: Auditoría de RRHH

Realizado por: autores de la tesis

Análisis

No siempre los mecanismos utilizados para motivación e incentivo tendrán una connotación positiva, puesto que en muchas ocasiones puede resultar contraproducente, en los sentimientos y rendimientos del ser humano, afectando directamente a los resultados de objetivos individuales y por ende a los institucionales.

Tabla N° 7-A

CUADRO DE CARGOS DE PERSONAL NO DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD
ESTATAL DE MILAGRO DEL AÑO 2008

N°	CARGOS	TOTAL	FINANCIERO	RECURSOS HUMANOS	ADMINISTRATIVO	TIC'S	AUDITORIA	CSU@	ASESORIA JURIDICA	OBRAS UNIVERSITARIAS	RELACIONES PUBLICAS	UNID. CIENC. DE LA SALUD	UNID. CIENC. INGENIERIA	UNID. ADMINISTRATIVAS	UNID. DE LA EDUCACION	UNID. CONTINUA A DISTANCIA	DESARROLLO INTEG. UNIVERS.	RECTORADO	VICERRECTORADO	DPTO EVALUACION	ADMISION	SECRETARIA GENERAL	LABORATORIO DE INGLES
1	ADMINISTRADOR BASE DE DATOS	1				1																	
2	ADMINISTRADOR DE OPERACIONES	1				1																	
3	ADMINISTRADOR GENERAL	1			1																		
4	ADMINISTRADORA DE NOMINA	1		1																			
5	ANALISTA DE PRESUPUESTO	1	1																				
6	ANALISTA PROGRAMADOR	3				3																	
7	ASISTENTE DE ADQUISICIONES	1			1																		
8	ASISTENTE DE BODEGA	1			1																		
9	ASISTENTE DE INVENTARIOS	1			1																		
	ASISTENTE DE RECURSOS																						
10	HUMANOS	1		1																			
11	AUDITOR INTERNO	1					1																
12	AYUDANTE ADMINISTRATIVO	2			2																		
13	AYUDANTE DE BIBLIOTECA	1			1																		
14	AYUDANTE DE LABORATORIO	5						3														2	
15	AYUDANTE GENERAL	1	1																				
16	BIBLIOTECARIO	1			1																		
17	CHOFER	3			3																		
18	CONSERJE	19	1	1	11			2			1						1			1		1	
19	CONSERJE - MENSAJERO	1																1					
20	CONTADOR I	2	2																				
	COORD. DE INFRAESTRUC.																						
21	SISTEMAS	1				1																	
22	COTIZADOR	1			1																		
	DIRECTOR DE DEPTO. ASESORIA																						
23	JURID.	1							1														
24	DIRECTOR DE OBRAS	1								1													
	DIRECTOR DEL DPTO.																						
25	ADMINISTRATIVO	1			1																		

Fuente: Nómina (base de datos)

Elaborado por: autores de la tesis

Tabla N° 7-B

**CUADRO DE CARGOS DE PERSONAL NO DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD
ESTATAL DE MILAGRO DEL AÑO 2008**

N°	CARGOS	TOTAL																					
		FINANCIERO	RECURSOS HUMANOS	ADMINISTRATIVO	TIC'S	AUDITORIA	CSI@	ASESORIA JURIDICA	OBRAS UNIVERSITARIAS	RELACIONES PUBLICAS	UNID. CIENC. DE LA SALUD	UNID. CIENC. INGENIERIA	UNID. ADMINISTRATIVAS	UNID. DE LA EDUCACION	UNID. CONTINUA A DISTANCIA	DESARROLLO INTEG. UNIVERS.	RECTORADO	VICERRECTORADO	DPTO EVALUACION	ADMISION	SECRETARIA GENERAL	LABORATORIO DE INGLES	
26	DIRECTOR DEL DPTO. FINANCIERO	1	1																				
27	DIRECTOR DEL DPTO. RR.HH.	1		1																			
28	DIRECTOR RELAC. PUBLICAS	1								1													
29	GUARDIAN	9		9																			
30	JARDINERO	2		2																			
	JEFE CENTRO SERVICIOS																						
31	INFORMATICOS	1						1															
32	JEFE DE CONSERJE	1		1																			
33	JEFE DE SECC. DE CONTABILIDAD	1	1																				
34	JEFE DE SECC. DE PRESUPUESTO	1	1																				
	JEFE DE SECC. DE SISTEM.																						
35	INFORMAC.	1				1																	
36	JEFE DPTO. TECNOLOGIA DE TIC'S	1				1																	
37	OPERADOR IMPRENTA	1		1																			
38	RECAUDADOR	1	1																				
39	REVISOR	1	1																				
40	SECRETARIA 1	13	1							1	2	3	2	2	1					1			
41	SECRETARIA 2	3		1	1																	1	
42	SECRETARIA ABOGADA	1								1													
43	SECRETARIA COORDINADORA	4									1						1	1	1				
44	SUPERVISOR GENERAL	1	1																				
45	TECNICO AGRONOMO	1		1																			
46	TESORERIA	1	1																				
47	TRABAJADORA SOCIAL	1		1																			
	TOTAL	101	12	6	39	9	1	6	2	1	1	2	3	3	2	2	1	3	1	1	2	1	3

Fuente: Nómina (base de datos)

Elaborado por: autores de la tesis

De los 101 personas, 39 corresponde al departamento administrativo siendo personal no docente trabajador (conserjes, guardianes, choferes), es decir el 38.6 por ciento de la población (Ver tabla 7-A y tabla 7-B)

Tabla N° 8

**Cargos del personal no docente de la Universidad Estatal de Milagro
correspondiente al 2008 (establecido desde la categoría 1 a 8)**

CARGO	NIVEL
SUPERVISOR GENERAL	8
ANALISTA DE PRESUPUESTO	8
ASISTENTE DE ADQUISICIONES	7
ASISTENTE DE BODEGA	7
ASISTENTE DE INVENTARIOS	7
AYUDANTE GENERAL	7
RECAUDADOR	7
ADMINISTRADORA DE NOMINA	6
AYUDANTE GENERAL	6
JEFE CENTRO SERVICIOS INFORMATICOS	6
AUDITOR INTERNO	5
DIRECTOR RELAC. PUBLICAS	5
ADMINISTRADOR GENERAL	4
JEFE DE SECC. DE SISTEM. INFORMAC.	3
JEFE DE SECC. DE CONTABILIDAD	3
JEFE DE SECC. DE PRESUPUESTO	3
JEFE DPTO. COMPUTO	3
TESORERIA	3
DIRECTOR DE DEPTO. ASESORIA JURID.	2
DIRECTOR DE OBRAS	2
DIRECTOR DEL DPTO. ADMINISTRATIVO	2
DIRECTOR DEL DPTO. RR.HH.	2
DIRECTOR DEL DPTO. FINANCIERO	1

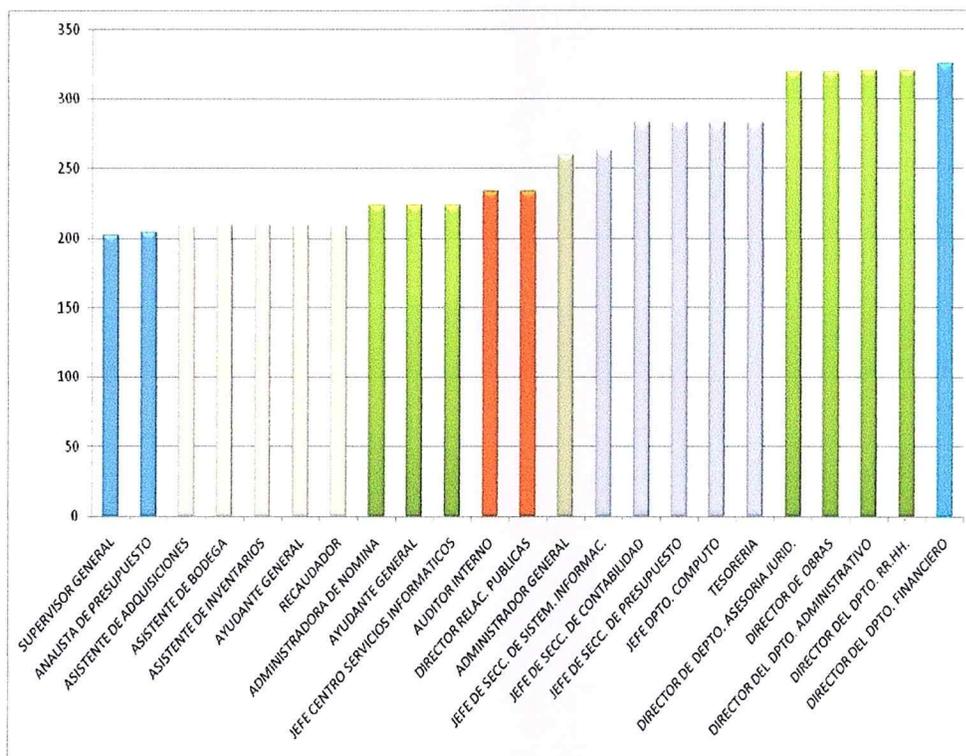
Fuente: Nómina (base de datos)

Elaborado por: autores de la tesis

Se revisó el nombre de las funciones de todos los departamentos y surgieron funciones sobrestimadas como subestimadas, con plena confusión entre la designación, funcionamiento y remuneración ante las escalas remunerativas presentan debilidad en cuanto a los nombramientos de funciones que pueden ser claramente comparadas en el mercado con significativas diferencias salariales establecidas por 16 niveles en relación a los cargos, comparando los niveles 1 al 8 (ver Tabla 8 y Gráfico 8); y niveles del 9 al 16 (ver Tabla 9 y Gráfico 9).

Gráfico N° 8

Comparación de sueldos básicos del personal no docente de la Universidad Estatal de Milagro correspondiente al 2008 (desde la categoría 1 a 8)



Fuente: Base de datos nómina (Dpto. RRHH)

Realizado por: autores de la tesis

Tabla N° 9

**Cargos del personal no docente de la Universidad Estatal de Milagro
correspondiente al 2008 (establecido desde la categoría 9 a 16)**

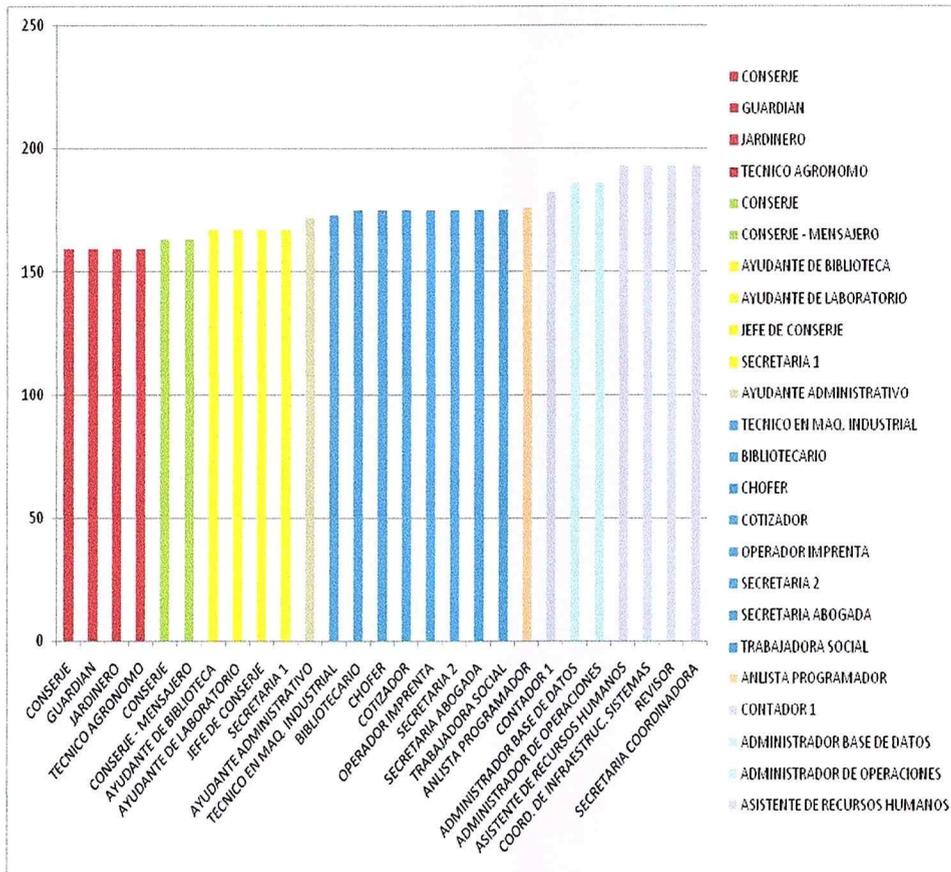
CARGO	NIVEL
CONSERJE	16
GUARDIAN	16
JARDINERO	16
TECNICO AGRONOMO	16
CONSERJE	15
CONSERJE – MENSAJERO	15
AYUDANTE DE BIBLIOTECA	14
AYUDANTE DE LABORATORIO	14
JEFE DE CONSERJE	14
SECRETARIA 1	14
AYUDANTE ADMINISTRATIVO	13
TECNICO EN MAQ. INDUSTRIAL	12
BIBLIOTECARIO	12
CHOFER	12
COTIZADOR	12
OPERADOR IMPRENTA	12
SECRETARIA 2	12
SECRETARIA ABOGADA	12
TRABAJADORA SOCIAL	12
ANLISTA PROGRAMADOR	11
CONTADOR 1	9
ADMINISTRADOR BASE DE DATOS	10
ADMINISTRADOR DE OPERACIONES	10
ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS	9
COORD. DE INFRAESTRUC. SISTEMAS	9
REVISOR	9
SECRETARIA COORDINADORA	9

Fuente: Nómina (base de datos)

Elaborado por: autores de la tesis

Gráfico N° 9

Comparación de sueldos básicos del personal no docente de la Universidad Estatal de Milagro correspondiente al 2008 (desde la categoría 9 a 16)



Fuente: Base de datos nómina (Dpto. RRHH)

Realizado por: autores de la tesis

Desde la categoría del 9 al 16 se encuentra el personal técnico, donde existe variación lo que provoca descontento del personal, se puede observar que a pesar de tener los mismos niveles el sueldo base percibido no es el mismo, ello es conocido por el personal y afecta en la satisfacción económica de los mismos.

Capacitación

Tabla N° 10

Opinión del personal que labora durante el periodo lectivo de octubre 2007 a febrero 2008, en la Universidad Estatal de Milagro frente al criterio de capacitación

PREGUNTAS	Todo	Mucho	Poco	Nada	Resultados
Conoce de los programas de entrenamiento y desarrollo interno	5.26%	31.58%	40.35%	22.81%	POCO

Fuente: Auditoría de RRHH

Realizado por: autores de la tesis

Gráfico N° 10

Opinión del personal de la Universidad Estatal de Milagro, frente al criterio Capacitación



Fuente: Auditoría de RRHH

Realizado por: autores de la tesis

El personal de la Universidad Estatal de Milagro indica que poco o nada conoce los programas de capacitación 63.16 por ciento (40.35 por ciento más 22.81 por ciento) y apenas un reducido grupo lo conoce concerniente al 5.26 por ciento. (Ver Tabla 10 y Gráfico 10)

Análisis

La motivación es el motor generador del buen desempeño y el recurso con el que se cuenta, va más allá de la dependencia material sino más bien del recurso humano y su talento.

La Universidad Estatal de Milagro pre asigna recursos para el mejoramiento continuo de sus empleados que tiene que ver con la capacitación aprovechando las instalaciones de la institución de los convenios educativos y de formación, este tipo de incentivo es el más idóneo para mejorar el sentimiento de pertenencia hacia la institución, lleva a cabo un mejoramiento de estima y aceptación grupal e involucrar a la participación más tecnificada.

Los sondeos entre los trabajadores administrativos nos hablan de que no todos están en el conocimiento de estos programas y cómo debe hacer para acceder a la capacitación. Pareciera que de parte de quienes asignan a los beneficiarios no han sabido justificar por qué no se generaliza este tipo de entrenamiento; pudiese ser que se estaría designando a los jefes departamentales se beneficie a quien lo necesite a priori, quedando el descontento en quienes ya preparados pensarían en una promoción interna; pero lo que ellos logran divisar es como se acorta la brecha entre los elementos de un departamento y del alcance de sus compañeros más no la promoción y posibilidades de ascensos.

Ante todo esto la Universidad carece de estrategias definidas en donde se establezca los niveles de decisión dentro de la institución, al igual que la designación de responsabilidades.

La Universidad cuenta con un manual de procedimientos que no ha sido debidamente distribuido internamente lo que ha ocasionado que no exista una cultura organizacional adecuada en la misma.

Según las actuales políticas que maneja el área administrativa de la universidad no están especificados los mecanismos de operación en los departamentos, además estas políticas son superficiales en ciertos casos que provocan múltiples inconvenientes en varios departamentos debido a que no hay un control a seguir en los procesos según sea el caso.

2.2 Análisis comparativo, evolución, tendencia y perspectivas.

En los últimos 7 años, la Universidad Estatal de Milagro antes Extensión Universitaria de la Universidad de Guayaquil ha experimentado cambios administrativos, tecnológicos, de control, procesos y directrices que provocaron un aumento relativo y absoluto de personal, debido a las demandas y exigencias del medio y provocadas por factores externos e internos, como el crecimiento de alumnado, profesores, empleados, directivos además de la sociedad y el estado ecuatoriano. Desde el inicio de la universidad hasta los actuales momentos ha tenido un crecimiento de personal (Ver Tabla 14) que la UNEMI empezó con 93 personas con nombramiento como reposa en el Registro Oficial N° 261 del 7 de febrero del 2001, donde indicaba todo personal de la entonces Extensión Universitaria de Milagro pasa con todo su personal a la nueva universidad.

Tabla N° 14

Cantidad de personal de nombramiento del año 2001 del mes de marzo de la Universidad Estatal de Milagro de acuerdo al sexo

PERSONAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
Docente	39	20	59
No docente Administrativos	5	11	16
Trabajador	18	0	18
Total	62	31	93

FUENTE: Base de datos rol de pago 2001-03

Realizado por: autores de la tesis

El 66 por ciento de los profesores principales tienen estudios de cuarto nivel (postrados a nivel de Diplomados, Especialistas y Magíster); mientras que del total general de profesores se alcanza al 29 por ciento con estudios de postgrados.

Tabla N° 15

Cantidad de personal de nombramiento del año 2007 del mes de diciembre de la Universidad Estatal de Milagro con nombramiento de acuerdo al sexo

PERSONAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
Docente	50	26	76
No docente Administrativos	22	36	58
Trabajador	33	0	33
Total	105	62	167

FUENTE: Base de datos rol de pago 2007-12

Realizado por: autores de la tesis

Tabla N° 16

Diferencia de crecimiento del personal docente y no docente de planta de la Universidad Estatal de Milagro del año 2001 a 2007 de acuerdo al sexo

PERSONAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
DOCENTE	11	6	17
NO ADMINISTRATIVOS	17	25	42
DOCENTE TRABAJADOR	15	0	15
TOTAL	43	31	74

FUENTE: Base de datos rol de pago

Realizado por: autores de la tesis

En comparación a la diferencia de crecimiento de personal docente y no docente de nombramiento de la Universidad Estatal de Milagro del año 2001 a 2007 (Ver Tabla 14, Tabla 15, Tabla 16), donde claramente se identifica un crecimiento para el personal no docente administrativo mayor lo que provoca de 2:6:2, es decir 2 docentes 6 administrativos y 2 trabajadores de planta por cada año, es decir un incremento de 55 por ciento. (Ver gráfico 13)

Gráfico N° 13



Fuente: Base de datos rol de pago (Dpto. RRHH)

Realizado por: autores de la tesis

En este estudio se ha iniciado con una auditoría de recursos humanos que la finalidad ha sido conocer el medio y su perspectiva frente al ambiente laboral que percibe el personal. Con el crecimiento de personal y ser uno de los centros de educación superior de la ciudad de Milagro con mayor población estudiantil, el estudio del clima organizacional provoca una incidencia en lo que persigue la institución a la "Excelencia académica" para su acreditación.

"Por medio de la encuesta se pretende determinar las formas y códigos de comunicación" ³⁶ que establece también el nivel en el que los individuos comparten códigos, símbolos y rituales que se constituyen en identidades colectivas, finalmente, aunque no menos importante, los aspectos individuales que con base en sus percepciones van creando y compartiendo significados a los elementos, procesos y jerarquías de la organización a través de entrevistas.

Todas estas características, generan en su conjunto un determinado clima organizacional, que entendido desde la síntesis de la teoría de la organización, puede ser visto como un diagnóstico de la cultura organizacional, pues como tal el clima organizacional repercute sobre las motivaciones de los empleados y su comportamiento dentro de la organización universitaria

De lo anterior, podemos intentar un acercamiento prescriptivo en el sentido que una buena encuesta de clima organizacional, podrá ser utilizada como instrumento para la intervención hacia la construcción de una cultura organizacional a partir de la identificación de los factores del campo organizacional, los estilos y formas de dirección, las estructuras y procesos de interacción, los grupos e interacciones de trabajo así como las percepciones individuales, que en su conjunto constituyen los ejes para el diseño de la encuesta.

Por otro lado, la línea de investigación en esta problematización de la cultura y el clima organizacional, es necesario para la construcción de instrumentos que

³⁶ Sainsaulieu, (1997)

consoliden la intervención organizacional en la cultura desde una perspectiva estratégica para la organización.

El método de desarrollo del cuestionario se efectuó con una auditoría previa aplicada: 43 encuestas dirigidas al personal docente y 34 personal no docente para decidir las características de la encuesta de acuerdo al objetivo del trabajo de investigación, teniendo en cuenta el sondeo realizado previamente, con un trabajo de campo de manera personal.

Esta encuesta nos permite medir:

- Comunicación
- Recompensa
- Capacitación
- Motivación

Para llegar a descubrir la problemática existente en los distintos departamentos de la Universidad Estatal de Milagro y poder brindar una adecuada orientación la misma que está plasmada en este trabajo de investigación.

La encuesta construida corresponde a tablas de frecuencia los que contienen frecuencias absolutas simples y frecuencias relativas simples a cinco niveles de calificación.

El contenido de las preguntas guarda relación con los objetivos del estudio y se efectuó relación con la auditoría de recursos humanos previamente desarrollada, a fin de que los investigados contesten en forma integral los requerimientos que se definen en la propuesta.

Las respuestas fueron cerradas con una escala 1 – 5 para que el investigado marque con una (x) las respuestas de la información específica, con escaladas de forma variada.

- SIEMPRE
- CON FRECUENCIA
- ALGUNAS VECES
- RARA VEZ
- NUNCA

Además otra sección de preguntas con una escala de:

- MUY BUENO
- BUENO
- REGULAR
- DEFICIENTE
- MALA

A más de ello se consideró 6 preguntas abiertas para conocer criterios por parte del personal de la Universidad Estatal de Milagro

La validez en términos generales en que un instrumento mide la variable que se pretende investigar, por lo que Kerlinger ⁽³⁷⁾ aseguró: “que el procedimiento más adecuado es el de enjuiciar la representatividad de los reactivos en términos de los objetivos de la investigación a través de la opinión de los especialistas”

Con el estudio desarrollado se refiere a la validez del contenido que es el grado en el cual una prueba está en consonancia con los objetivos de la investigación, considerándose con la vinculación de las preguntas con el proceso de operacionalización de las variables del objeto del estudio.

Un instrumento puede resultar ser confiable pero no válido, la validez se lo realiza en base a su contenido, criterio. Factores que pueden afectar la validez y confiabilidad de un instrumento, para ello se efectuó una auditoría previa de recursos humanos, a

³⁷ Kerlinger (1981) (p.132)

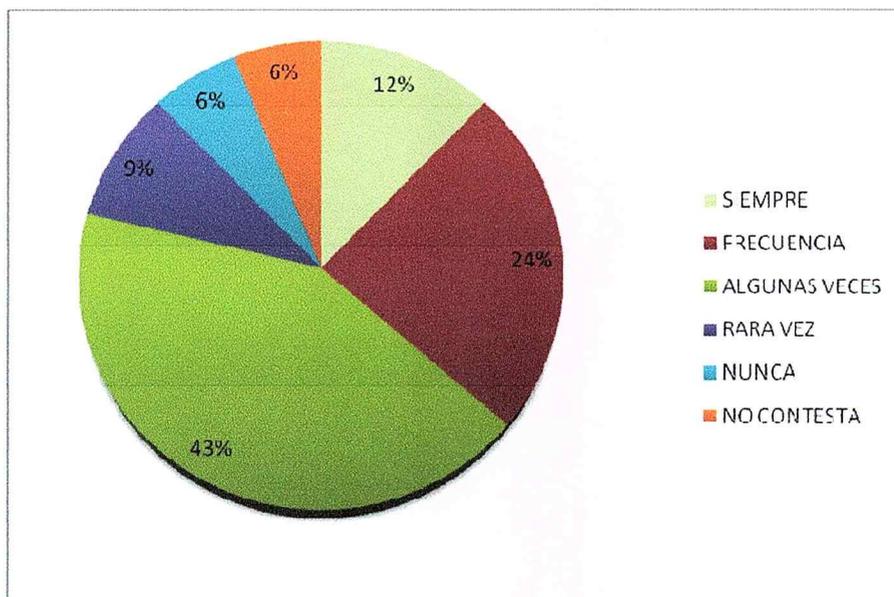
más de ello entrevista a expertos con la finalidad de efectuar comparación por medio de la encuesta.

Según Ary y Razavich, plantearon la confiabilidad: “la determinación de la precisión con que se mide lo pretende valorar, la que abarca las dimensiones estabilidad y precisión”³⁸, además se expone en su obra en diversas fórmulas para estimar la confiabilidad de una prueba sin necesidad de dividirla en sus aspectos, y que a partir de ello analizar estadísticamente los reactivos de una prueba.

La prueba previa es de redefinir el instrumento útil para la investigación, y establecer el grado de comprensión de las preguntas y si cumple a los propósitos establecidos inicialmente en la investigación.

Gráfico N° 14

Opinión del personal de la Universidad Estatal de Milagro acerca de que se retrasa la información que viene desde otras áreas para realizar sus tareas



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la UNEMI

Realizado por: autores de la tesis

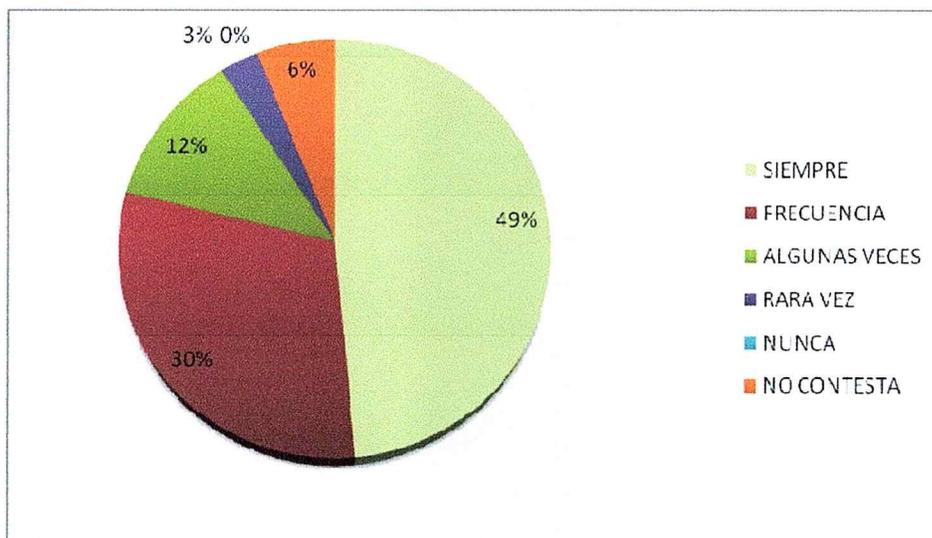
³⁸ Ary y Razavich (1992) (p.200)

De los encuestados respondieron el 12 por ciento que siempre se retrasa la información que viene desde otras áreas para realizar sus tareas; el 24 por ciento con frecuencia, el 43 por ciento algunas veces, 9 por ciento rara vez, 6 por ciento nunca y 6 por ciento no contesta. (Ver Gráfico 14)

La gestión de comunicación es un conjunto de esfuerzo por los responsables de una organización, para asegurarse de que cada una de sus partes utilice eficientemente los canales de comunicación, con el fin de que la organización como un todo alcance los objetivos que la universidad se ha fijado, todo esto corresponde a un trabajo en equipo.

Gráfico N° 15

Opinión del personal de la Universidad Estatal de Milagro que menciona el tener una buena comunicación con los compañeros de otras áreas



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la UNEMI

Realizado por: autores de la tesis

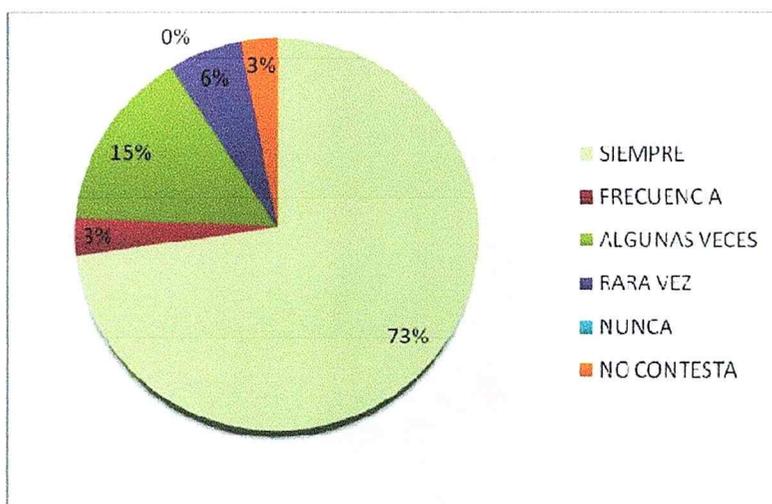
La comunicación con los compañeros de otras áreas se encuentra bajo los siguientes parámetros:

Siempre 49 por ciento, con frecuencia 30 por ciento, algunas veces 12 por ciento, rara vez 3 por ciento, nunca 0 por ciento y no contesta el 6 por ciento. (Ver Gráfico 15)

A pesar de existir una comunicación con otras áreas resulta preocupante los motivos que surgen por la demora de la información respectiva, por lo tanto el administrador – director – jefe debe desarrollar actividades de: planeación, organización, motivación y control, con medición de la frecuencia del servicio y cumplimiento de las actividades y tomar medidas correctivas para llegar a la eficiencia y eficacia de la UNEMI

Gráfico N° 16

Opinión del personal de la Universidad Estatal de Milagro como consideran la comunicación abiertamente con los compañeros de su departamento



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la UNEMI

Realizado por: autores de la tesis

En relación a la pregunta de comunicación con los compañeros de trabajo se aha obtenido:

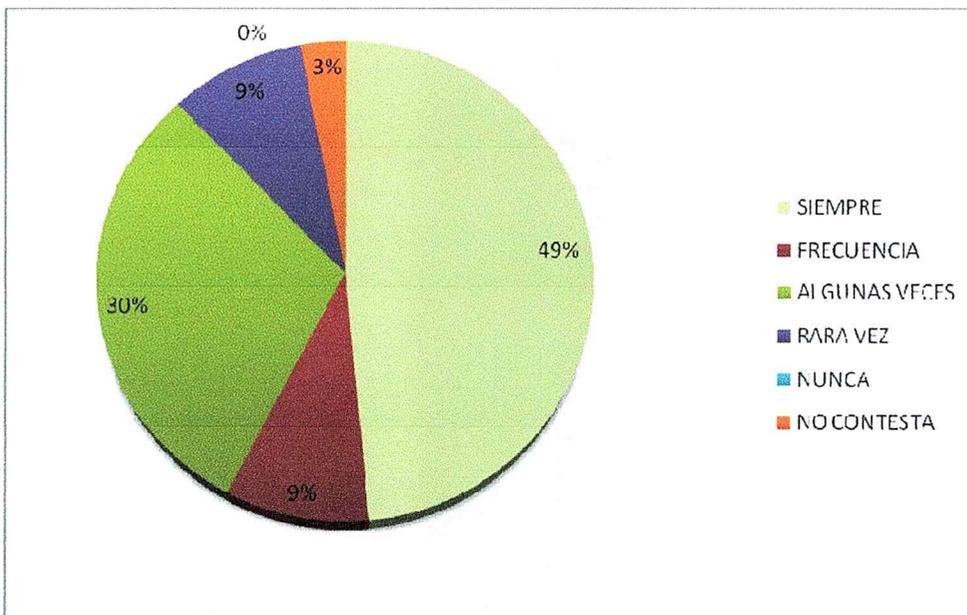
Siempre 73 por ciento, 3 por ciento frecuencia, 15 por ciento algunas veces, 6 por ciento rara vez, 3 por ciento no contesta. (Ver Gráfico 16)

La comunicación de forma abierta dentro del departamento se puede considerar como una fortaleza propia de la institución, pero sin embargo surge la novedad del retraso de la misma.

El 15 por ciento se indica que algunas veces se pueden comunicar de forma abierta corresponde al personal no docente administrativo.

Gráfico N° 17

Opinión del personal de la Universidad Estatal de Milagro que consideran que el jefe de su departamento cumple y respeta las decisiones tomadas con su grupo de trabajo



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la UNEMI

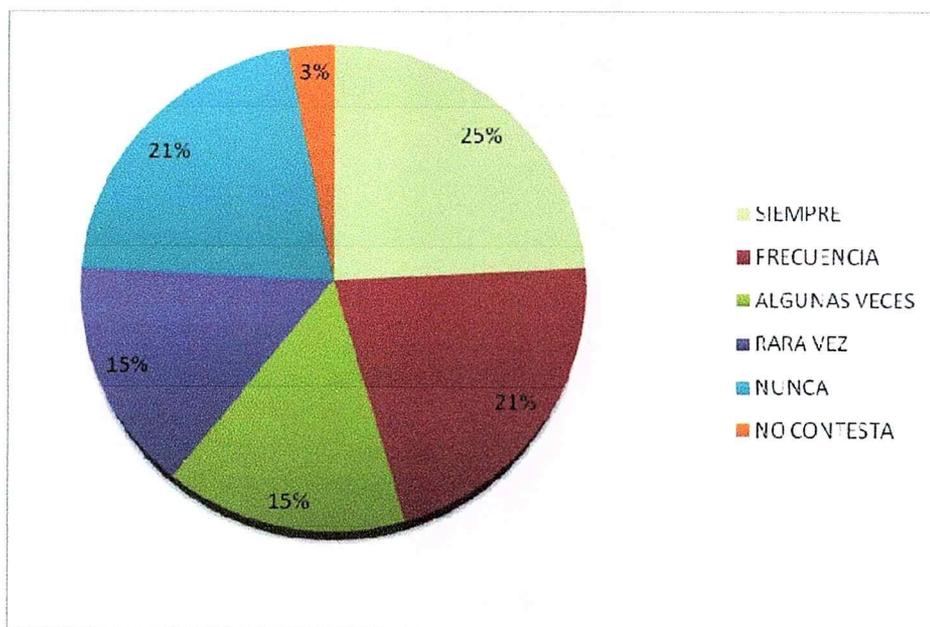
Realizado por: autores de la tesis

El 49 por ciento siempre el jefe de su departamento cumple y respeta las decisiones tomadas con su grupo de trabajo, 9 por ciento con frecuencia, 30 por ciento algunas veces, 9 por ciento rara vez, 0 por ciento nunca, 3 por ciento no contesta. (Ver Gráfico 17)

La medición del liderazgo y seguimiento a los objetivos de la universidad por parte de los jefes provoca una desestabilidad para el clima organizacional por lo que se debe medir con frecuencia el servicio que se está prestando tanto para el personal interno como externo.

Gráfico N° 18

Opinión del personal de la Universidad Estatal de Milagro que consideran que el jefe establece una programación de tareas y trabajo para la semana



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la UNEMI

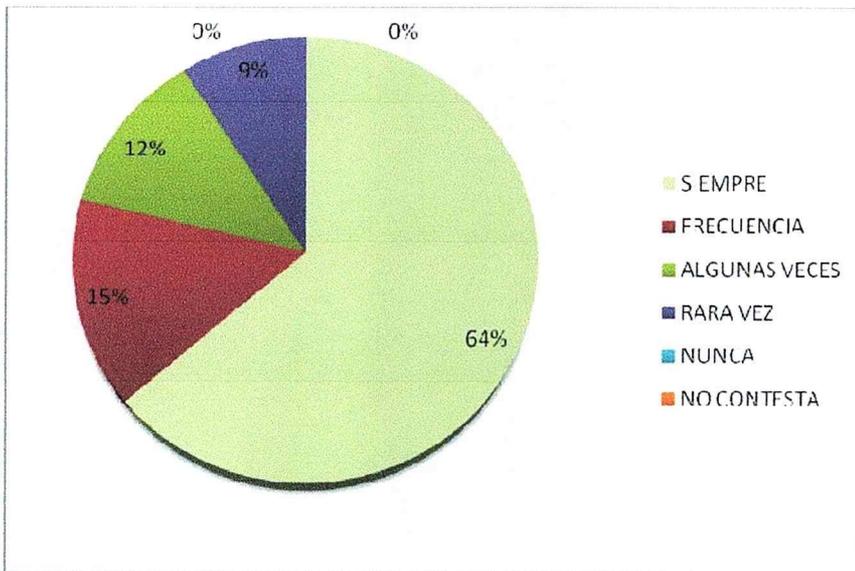
Realizado por: autores de la tesis

Se ha obtenido un 25 por ciento que siempre el jefe establece una programación de tareas y trabajo para la semana, 21 por ciento con frecuencia, 15 por ciento algunas veces, 15 por ciento rara vez, 21 por ciento nunca, 3 por ciento no contesta. (Ver Gráfico 18)

En el gráfico 17 se mostraba un 30 por ciento que no se respetaba las decisiones del equipo ahora resulta muy contraproducente con un 25 por ciento que indica una planificación semanal con 21 por ciento nunca, lo que implica analizar ciertas áreas no efectúan la planificación respectiva de sus actividades ni el control a los mismos, lo que es percibido por el personal y desmotiva a creer en el líder- jefe de su área.

Gráfico N° 19

Opinión del personal de la Universidad Estatal de Milagro que considera que cuando habla usted con su superior inmediato en lo referente a temas relacionados con su trabajo puede expresarse libremente sin temor.



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la UNEMI

Realizado por: autores de la tesis

El 64 por ciento muestra en la gráfica 19 que puede comunicarse con el jefe inmediato en lo referente a temas relacionados con el trabajo y expresarse

libremente sin temor, 15 por ciento con frecuencia, 12 por ciento algunas veces, 9 por ciento rara vez. (Ver Gráfico 19)

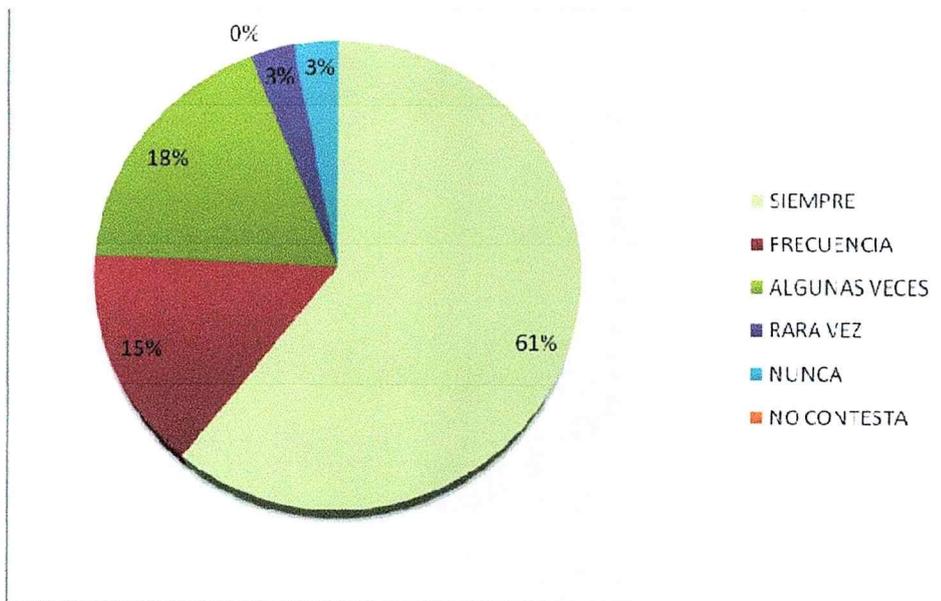
Resulta favorable que el personal considera que son escuchados por parte de los jefes y que no tienen problema alguno en el momento de expresar situaciones laborales.

El 9 por ciento que indica rara vez y 12 por ciento que menciona algunas veces corresponde a personal no docente administrativo.

Donde se presenta un respeto de niveles que deben establecer definiciones de tareas claras para alcanzar un clima organizacional adecuado, y no provocar eventualidades entre el personal.

Gráfico N° 20

Opinión del personal de la Universidad Estatal de Milagro que creen cuando no pueden solucionar inquietudes y problemas de su trabajo, se los plantea al jefe



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la UNEMI

Realizado por: autores de la tesis

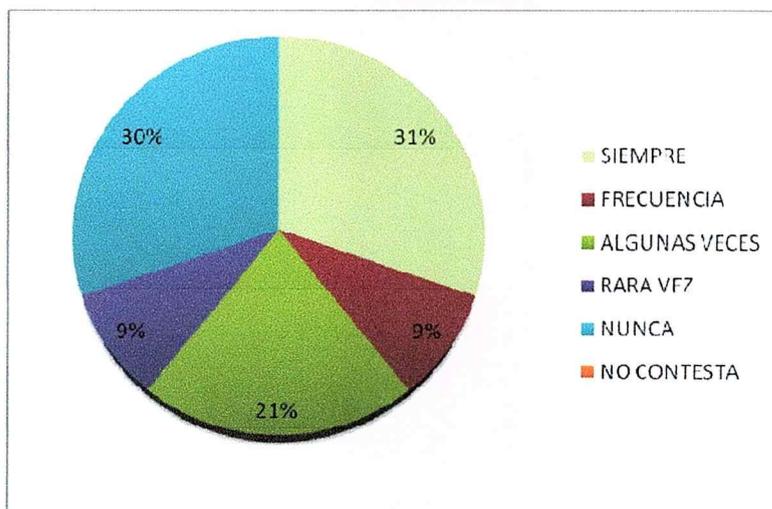
En el gráfico 20 indica el 61 por ciento que siempre el personal le plantea a su jefe cuando no puede solucionar inquietudes o problemas de trabajo, 15 por ciento frecuencia, 18 por ciento algunas veces, 3 por ciento rara vez, 3 por ciento nunca. (Ver Gráfico 20)

Esto es considerable donde se conoce el nivel de jerarquía y en caso de existir novedades de trabajo informar a tiempo para evitar inconvenientes.

Tiene mucha relación lo planteado con los resultados del gráfico 19 donde el personal se puede expresar libremente sin temor. Resultando favorable y comparando con los resultados de la auditoría aplicada que los Jefes o superiores tratan a sus subordinados de forma correcta.

Gráfico N° 21

Opinión del personal de la Universidad Estatal de Milagro que creen que los problemas que no tiene relación directa con su trabajo pero que si afectan su rendimiento, los comenta con el jefe inmediato



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la UNEMI

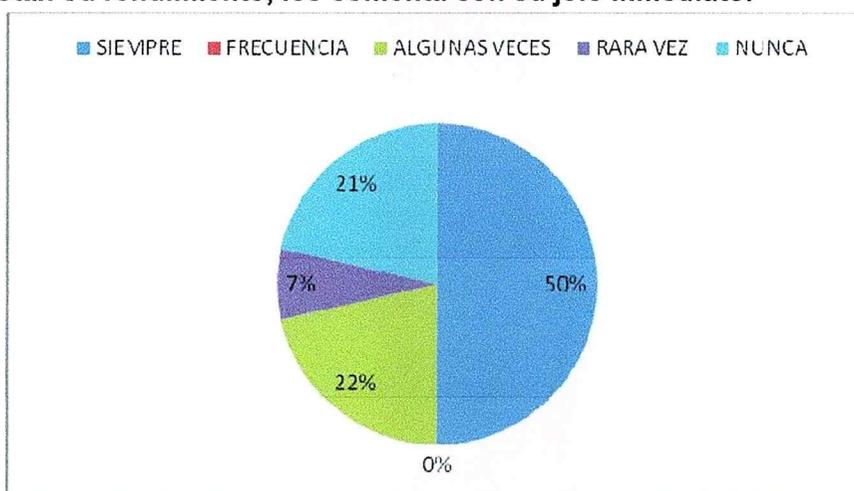
Realizado por: autores de la tesis

Se ha presentado porcentajes opuestos a los esperados con el 31 por ciento siempre, 9 por ciento frecuencia, 21 por ciento algunas veces, 9 por ciento rara vez, 30 por ciento nunca. (Ver Gráfico 21)

Al existir afirmaciones siempre 31 por ciento y 30 por ciento nunca, a los investigadores hacen analizar que los problemas que no tienen relación directa con el trabajo pero afectan al rendimiento, los comenta con su jefe inmediato.

Gráfico N° 22

El personal no docente de la Universidad Estatal de Milagro que opina los problemas que no tiene relación directa con su trabajo pero que si afectan su rendimiento, los comenta con su jefe inmediato.



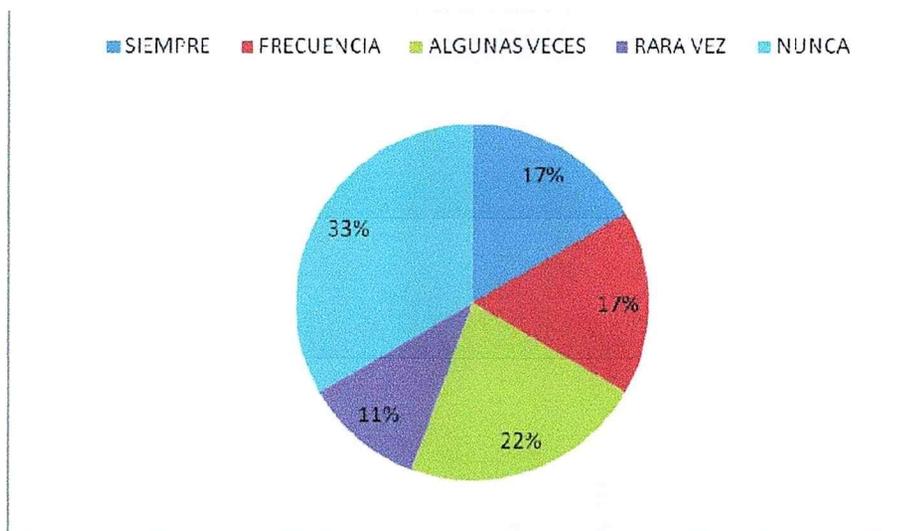
Fuente: Encuesta aplicada al personal de la UNEMI

Realizado por: autores de la tesis

Con el 50 por ciento siempre, 22 por ciento algunas veces, 7 por ciento rara vez, 21 por ciento nunca los comenta. (Ver Gráfico 22); mientras, para el personal no docente administrativos 17 por ciento siempre, 17 por ciento frecuencia, 22 por ciento algunas veces, 11 por ciento rara vez y 33 por ciento nunca comenta sobre problemas personales. (Ver gráfico 23)

Gráfico N° 23

El personal docente de la Universidad Estatal de Milagro opina que los problemas que no tiene relación directa con su trabajo pero que si afectan su rendimiento, los comenta con su jefe inmediato



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la UNEMI

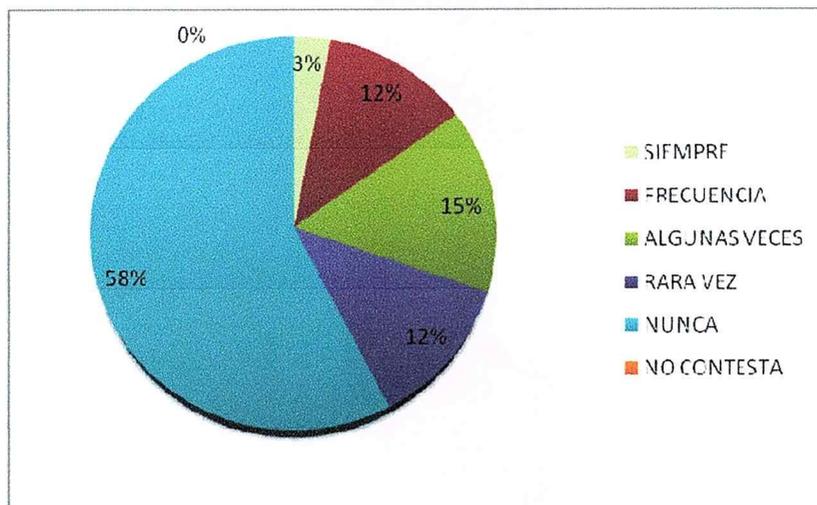
Realizado por: autores de la tesis

Lo que implica estos resultados que el personal no confía en el jefe-lider de su departamento, o no involucra su vida personal con lo profesional.

Con el 3 por ciento siempre, 12 por ciento frecuencia, 15 por ciento algunas veces, 12 por ciento rara vez, 58 por ciento nunca toma decisiones en el trabajo sin consultar al jefe inmediato. (Ver Gráfico 24)

Gráfico N° 24

El personal de la Universidad Estatal de Milagro, opina que toma usted decisiones en su trabajo sin consultar a su jefe inmediato



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la UNEMI

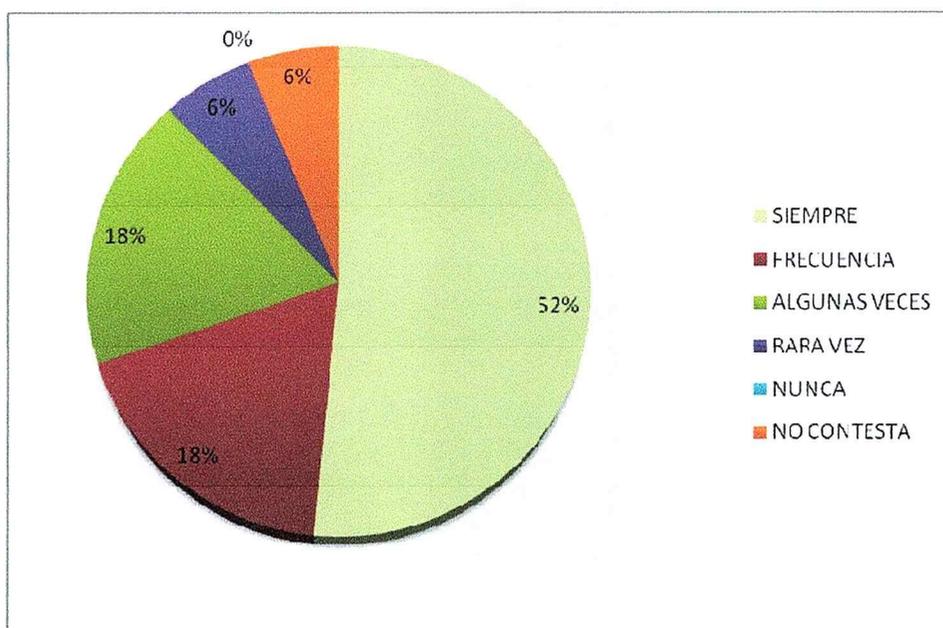
Realizado por: autores de la tesis

Se encuentra personal que depende de su jefe para efectuar un trabajo o tomar alguna decisión, esto puede resultar:

- Que el personal sienta dependencia de el jefe del área y no tomar decisiones nunca.
- Que sienta el personal que es subestimado en sus decisiones
- No sentirse protegido por el jefe
- La comunicación es editada y se evita especulaciones por parte de los directivos
- Se evita la participación de los empleados
- Se distrae la atención con varias tareas a los empleados

Gráfico N° 25

El personal de la Universidad Estatal de Milagro opina cuándo necesita asesoría y orientación de su jefe la actitud de colaboración es la correcta



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la UNEMI

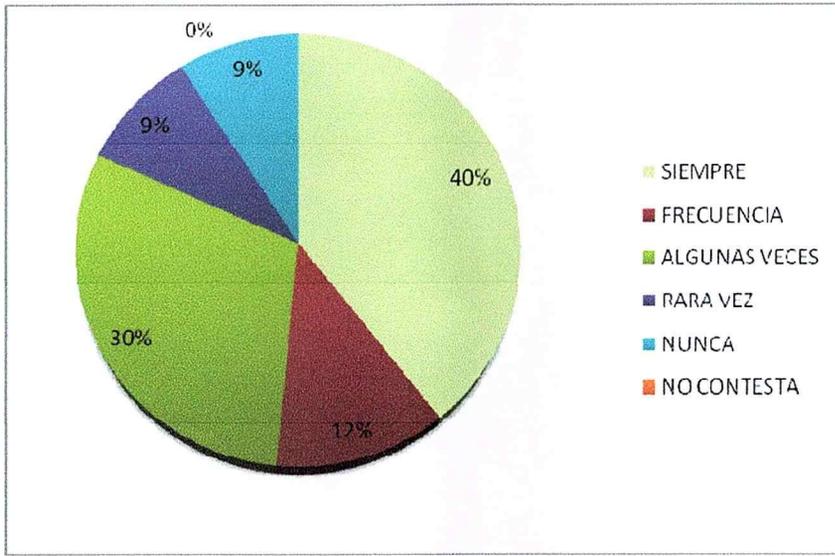
Realizado por: autores de la tesis

Es acertado la colaboración por parte de los jefes la actitud de asesoría y orientación por cuanto se presenta un 52 por ciento siempre en relación a 18 por ciento frecuencia, 18 por ciento algunas veces, 6 por ciento rara vez y 6 por ciento no contesta. (Ver Gráfico 25)

El objetivo de desarrollar e implantar estrategias de comunicación que respalden a la organización en el logro de sus objetivos, ofreciendo recursos efectivos de coordinación, apoyado los procesos de cambio y reforzando la integración del personal, todo esto llevado con la actitud de asesoría y orientación.

Gráfico N° 26

El personal de la Universidad Estatal de Milagro, opina el sentir de parte de su jefe motivación para realizar sus tareas



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la UNEMI

Realizado por: autores de la tesis

Con el 40 por ciento siempre el personal siente de parte del jefe motivación para realizar sus tareas, 12 por ciento con frecuencia, 30 por ciento algunas veces, 9 por ciento rara vez, 9 por ciento nunca. (Ver Gráfico 26)

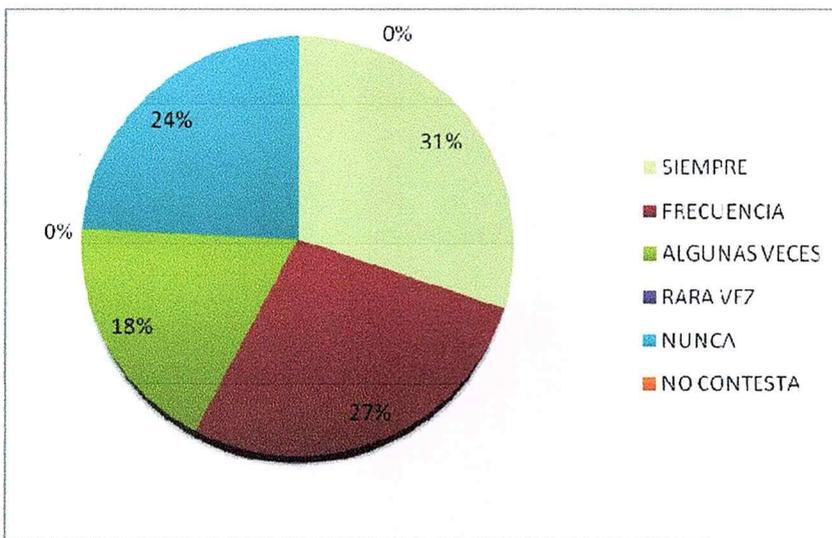
Con estos resultados porcentuales, se nota que el ser líder o ser jefe es punto clave el guiar al personal a los objetivos que persigue la institución.

La gestión, consiste en la toma de decisiones en cuanto a las operaciones administrativas que se encuentran en un plan de acción y que es propio de los administradores y asesores, por que se requiere un trabajo en conjunto con el guía que motive y fomente el trabajo hacia el cumplimiento de lo propuesto por la universidad.

Por parte del personal no docente trabajadores el 9 por ciento nunca considera que tiene un guía motivador del trabajo, pero sin embargo se puede observar 40 por ciento indca siempre y 30 por ciento algunas veces; mostrando de esta manera que muy pocos consideran a sus jefes verdades motivadores o gestores de cumplimiento de trabajo.

Gráfico N° 27

El personal de la Universidad Estatal de Milagro, opina respecto a la carga laboral en su departamento puede decirse que está bien distribuida



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la UNEMI

Realizado por: autores de la tesis

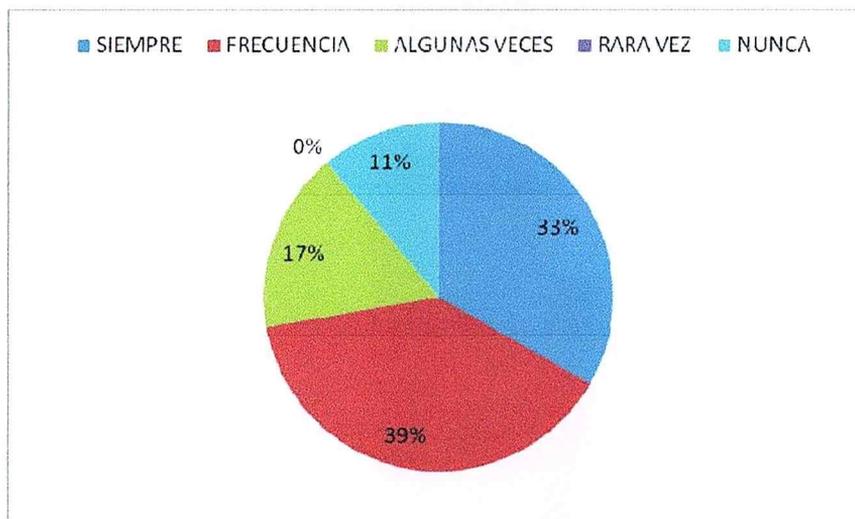
Con 31 por ciento siempre consideran que la carga laboral en su departamento puede que está bien distribuida, 27 por ciento con frecuencia, 18 por ciento algunas veces, 24 por ciento nunca. (Ver Gráfico 27)

Al verse estos resultados distribuidos entre siempre y nunca, se ha procedido a analizar en relación al análisis por personal no docente.

Gráfico N° 28

El personal de la Universidad Estatal de Milagro opina respecto a la carga laboral en su departamento puede decirse que está bien distribuida

(Personal no docente administrativo)



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la UNEMI

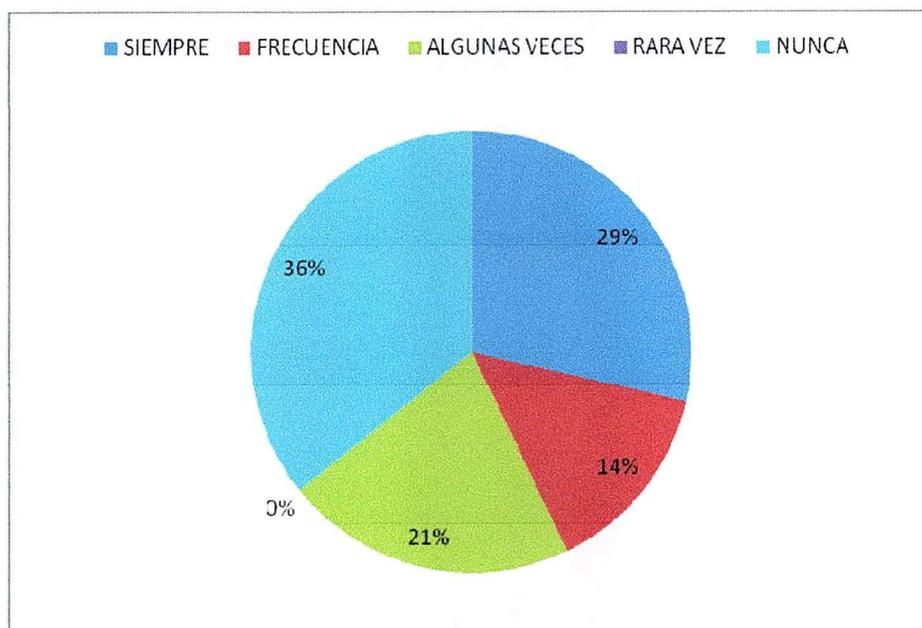
Realizado por: autores de la tesis

33 por ciento siempre y 39 por ciento con frecuencia, 17 por ciento algunas veces, y apenas el 11 por ciento considera nunca, esta minoría que considera que no está proporcional la carga laboral puede deberse que no se encuentre plenamente satisfecho con su trabajo o considera que tiene mucho trabajo. (Ver Gráfico 28)

Pero en relación al personal no docente trabajadores, la diferencia en porcentajes trastoca al personal administrativo, con un 36 por ciento con nunca está bien distribuida, 21 por ciento algunas veces, 14 por ciento con frecuencia, 29 por ciento siempre. (Ver Gráfico 29)

Gráfico N° 29

El personal no docente trabajador de la Universidad Estatal de Milagro opina respecto a la carga laboral en su departamento puede decirse que está bien distribuida



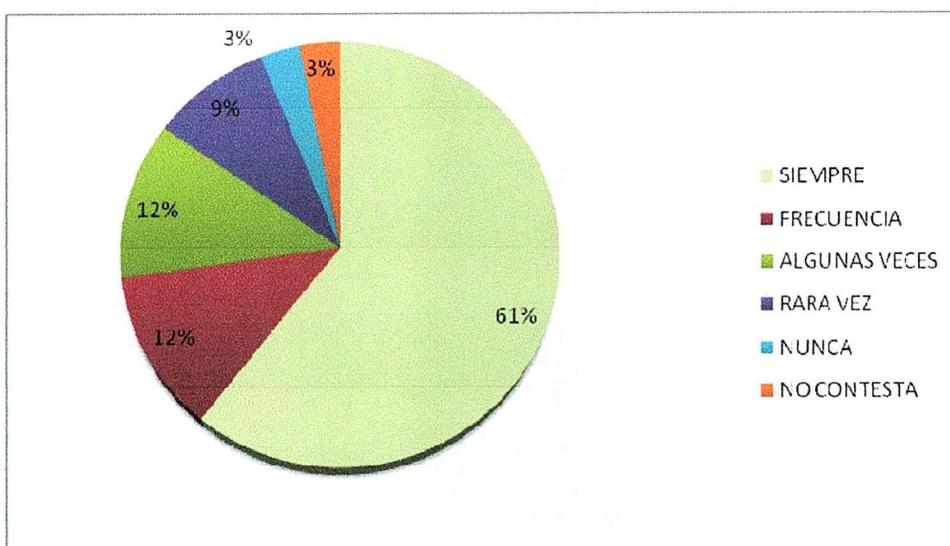
Fuente: Encuesta aplicada al personal de la UNEMI

Realizado por: autores de la tesis

La distribución laboral produce una incidencia en el desempeño del trabajo asignado, ello corresponde a la asignación asignada específicamente se encuentra el personal no docente trabajadores, donde puede ser un item clave del descontento por su no asignación de forma equitativa la distribución del trabajo.

Gráfico N° 30

El personal de la Universidad Estatal de Milagro, opina acerca de la participación en las actividades de integraciones sociales y deportivas que realiza la institución



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la UNEMI

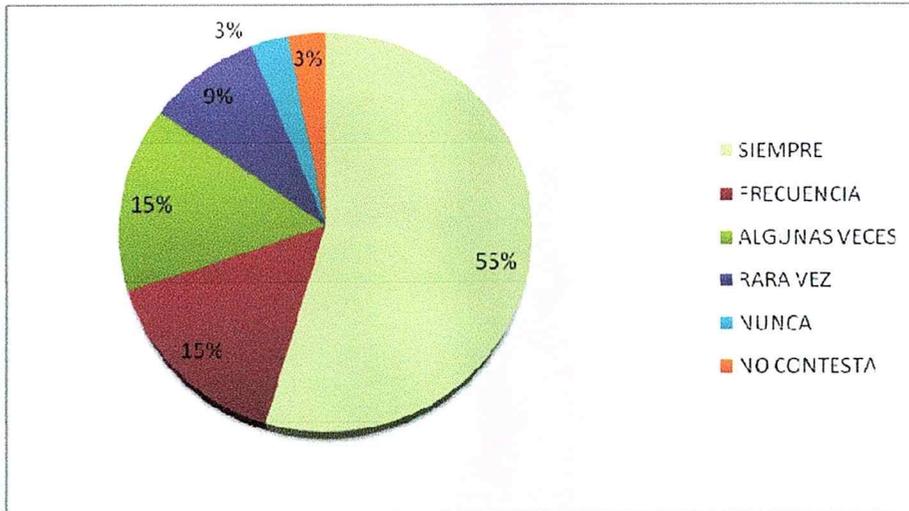
Realizado por: autores de la tesis

El 61 por ciento indica que siempre participa usted en las actividades de integraciones sociales y deportivas que realiza la institución, 12 por ciento con frecuencia, 12 por ciento algunas veces, 9 por ciento rara vez, 3 por ciento nunca, 3 por ciento no contesta. (Ver Gráfico 30)

Al analizar estos resultados se observa la predisposición por parte del personal de la Universidad Estatal de Milagro, para integrarse. Entre las actividades desarrolladas las efectúa actualmente el departamento de Recursos Humanos en conjunto con las agrupaciones – asocianes de la institución.

Gráfico N° 31

El personal de la Universidad Estatal de Milagro, opina como considera el ambiente de compañerismo en la institución



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la UNEMI

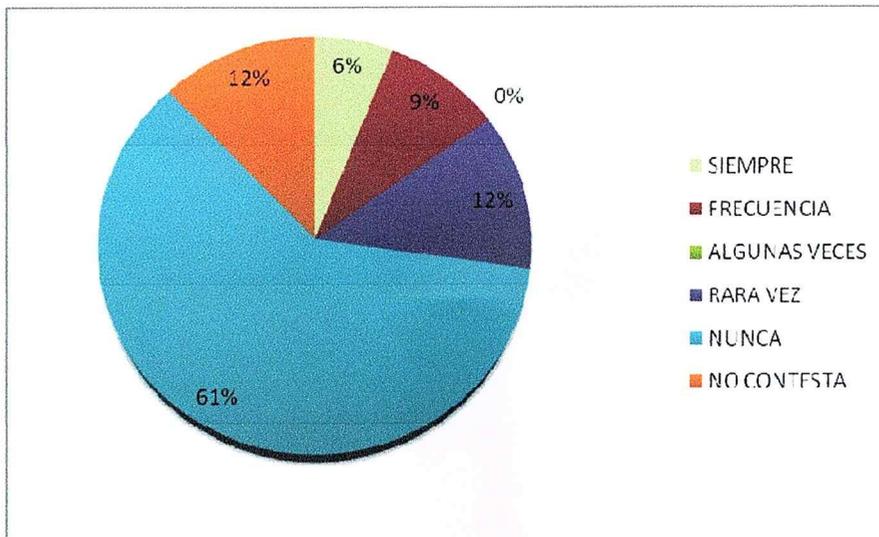
Realizado por: autores de la tesis

El 55 por ciento indica que siempre trabaja en un ambiente de compañerismo, 15 por ciento con frecuencia, 15 por ciento algunas veces, 9 por ciento rara vez, 3 por ciento nunca y 3 por ciento no contesta. (Ver Gráfico 31)

Con estos resultados se puede comparar en relación al gráfico 30 en relación a la participación del personal en las actividades de integraciones sociales y deportivas que realiza la institución, siendo estas actividades de integración el complemento y obtención para el ambiente de compañerismo que fuera encontrado en los resultados de la encuesta aplicada considerandose como una fortaleza que influye en la satisfacción y obtención de clima laboral beneficio para la institución

Gráfico N° 32

El personal de la Universidad Estatal de Milagro, opina en caso de existir ambiente de egoísmo



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la UNEMI

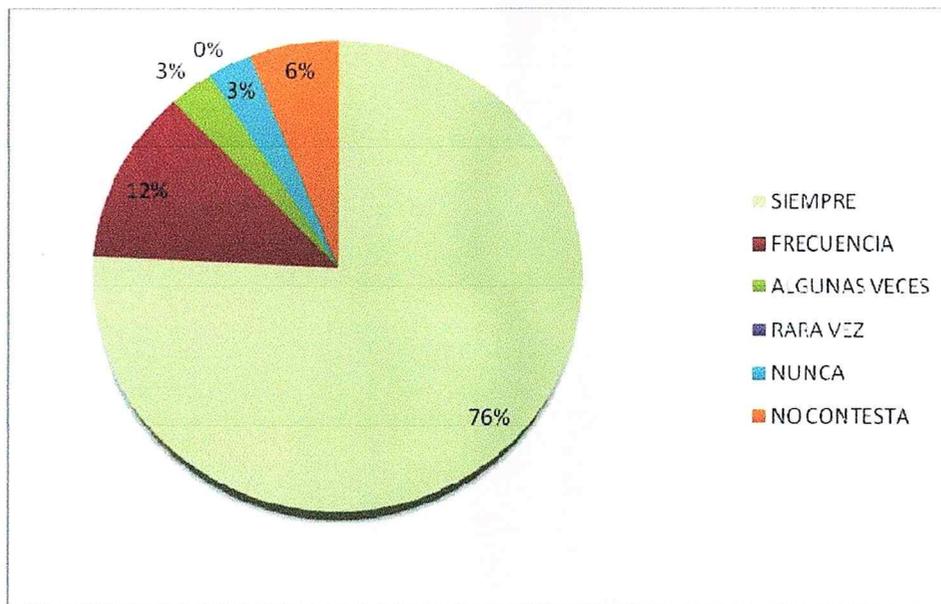
Realizado por: autores de la tesis

La consideración del personal que si trabaja en un ambiente de egoísmo indica: 6 por ciento siempre, 9 por ciento frecuencia, 12 por ciento rara vez, 61 por ciento nunca, 12 por ciento no contesta. (Ver Gráfico 32)

Tiene relación al gráfico 31, donde los resultados obtenidos porcentualmente indica que existe un ambiente de compañerismo, y la percepción de egoísmo en porcentajes es reducido. La apreciación del 6 por ciento de egoísmo corresponde a un 3 por ciento de personal no docente administrativo y 3 por ciento de personal no docente trabajadores, aquellas personas que no está integrado en las actividades de la universidad.

Gráfico N° 33

Opinión del personal de la Universidad Estatal de Milagro con el trabajo que le corresponde hacer se siente satisfecho



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la UNEMI

Realizado por: autores de la tesis

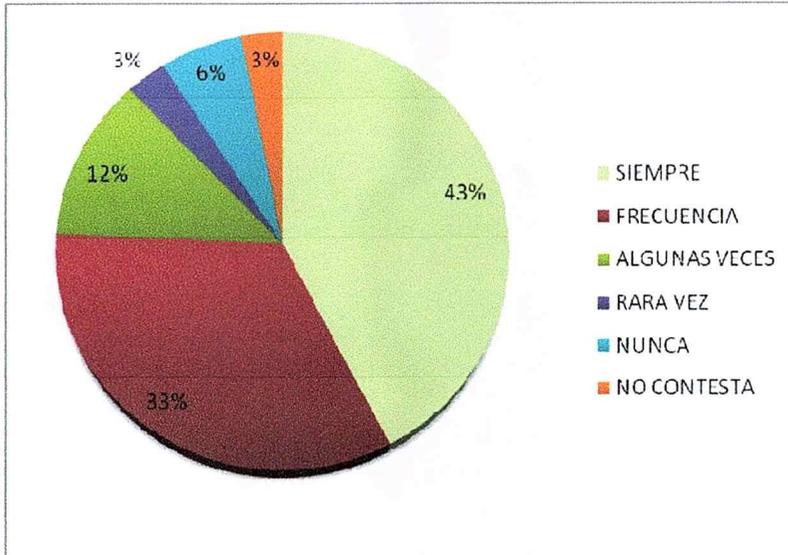
Es favorable y acertado con un 76 por ciento que siempre el personal se siente satisfecho con el trabajo que le corresponde hacer, 12 por ciento con frecuencia, 3 por ciento algunas veces, 3 por ciento nunca y 6 por ciento no contesta. (Ver Gráfico 33)

Al analizar el porcentaje reducido de insatisfacción laboral, corresponde el 3 por ciento al personal no docente trabajador.

La satisfacción laboral que percibe el empleado es un factor que influye al cumplimiento de los objetivos de una organización; así es como el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc.

Gráfico N° 34

El personal de la Universidad Estatal de Milagro, considera acambio de colaborar con su trabajo en la institución universitaria, se satisfacen sus necesidades personales



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la UNEMI

Realizado por: autores de la tesis

Las satisfacciones personales con relación al trabajo efectuado se ha encontrado:

43 por ciento siempre,

33 por ciento con frecuencia

12 por ciento algunas veces

3 por ciento rara vez

6 por ciento nunca

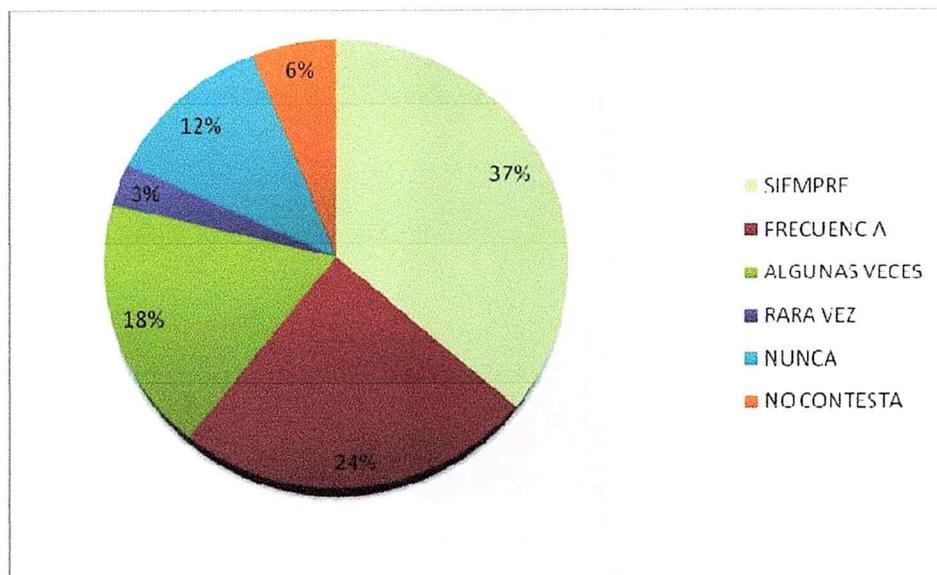
3 por ciento no contesta

Esto tiene relación con el trabajo que realiza el personal y el nivel de satisfacción, y es un indicador para saber como el personal siente un cumplimiento a sus necesidades personales, comparando con el gráfico 34 los resultados obtenidos con el 76 por ciento se siente satisfecho con el trabajo realizado esto permite satisfacer

las necesidades personales con un 43 por ciento siempre y 33 por ciento con frecuencia.

Gráfico N° 35

El personal de la Universidad Estatal de Milagro opina a cambio de colaborar con su trabajo en la institución universitaria, se satisfacen sus necesidades profesionales



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la UNEMI

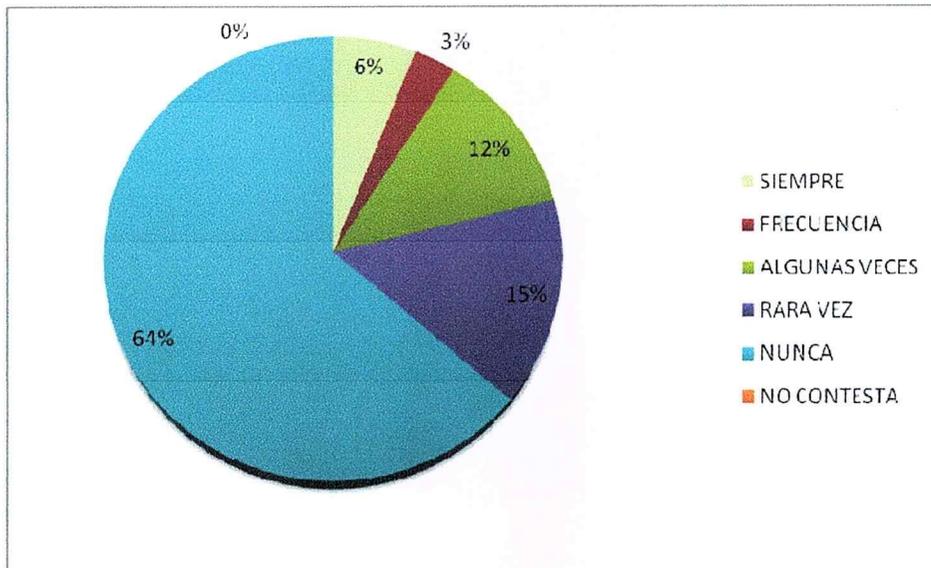
Realizado por: autores de la tesis

La satisfacción de las necesidades profesionales se puede apreciar una disminución de 37 por ciento siempre, 24 por ciento con frecuencia; y un crecimiento porcentual de 18 por ciento algunas veces, 3 por ciento rara vez, 12 por ciento nunca, 6 por ciento no contesta. (Ver Gráfico 35)

Comparando con el gráfico 34 existe una disminución porcentual donde se reduce del 76 por ciento a un 61 por ciento, y un incremento de 6 al 12 por ciento de nunca satisfacer las necesidades profesionales, donde carece del deseo del cumplimiento de la perspectiva esperada.

Gráfico N° 36

El personal de la Universidad Estatal de Milagro considera el recibir usted algún reconocimiento cuando se destaca en el cumplimiento de su labor



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la UNEMI

Realizado por: autores de la tesis

El 6 por ciento considera que existe siempre un reconocimiento cuando se destaca en el cumplimiento de su labor, 3 por ciento con frecuencia, 12 por ciento algunas veces, 15 por ciento rara vez, 64 por ciento nunca. (Ver Gráfico 36)

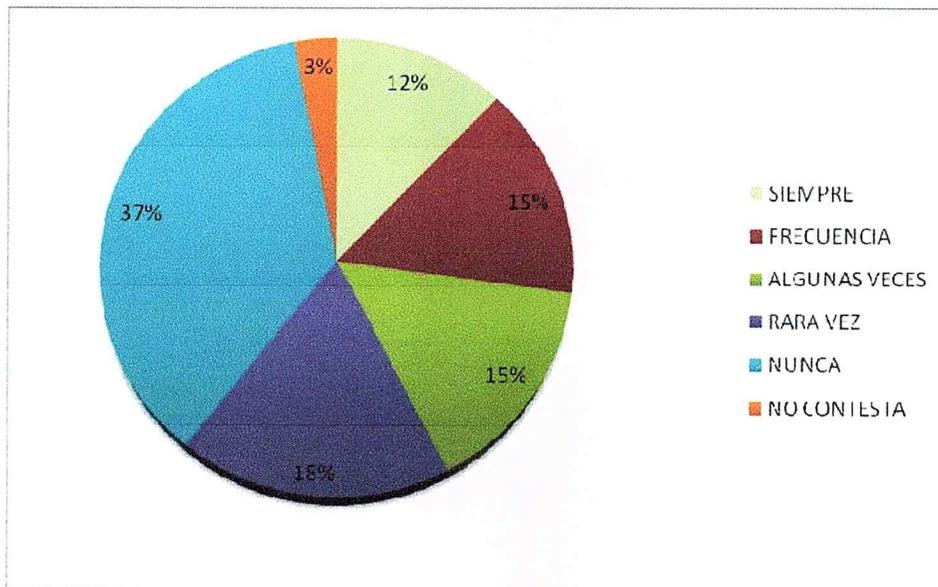
El 9 por ciento sumando el resultado porcentual de siempre y con frecuencia, corresponde un reconocimiento solo del personal no docente trabajadores que cree en el reconocimiento al trabajo efectuado.

El sentimiento de recompensa que el individuo siente por hacer el trabajo es el énfasis en el reconocimiento positivo que en sanciones.

Los incentivos y el mejoramiento continuo como medio de cambio al esfuerzo es uno de sus recursos más poderosos con visualización de objetivos cumplidos en la institución.

Gráfico N° 37

El personal de la Universidad Estatal de Milagro, opina cuando se evalúa su trabajo, su jefe inmediato revisa con usted los resultados



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la UNEMI

Realizado por: autores de la tesis

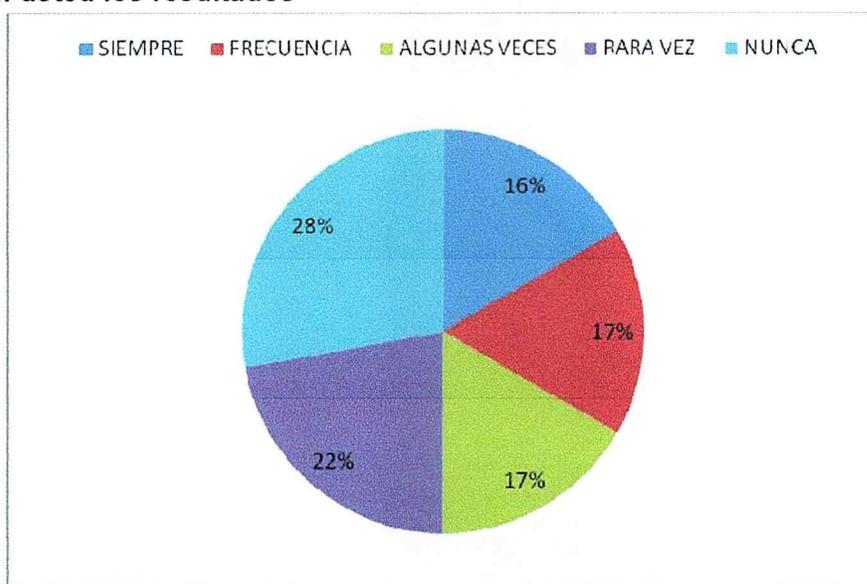
Se ha obtenido los siguientes porcentajes en relación que el jefe inmediato revisa los resultados del trabajo efectuado:

- 12 por ciento siempre
- 15 por ciento frecuencia
- 15 por ciento algunas veces
- 18 por ciento rara vez
- 37 por ciento nunca
- 3 por ciento no contesta

Al presentar un 37 por ciento que nunca exista verificación o control del trabajo desarrollado, se ha procedido a comparar con la estratificación de personal no docente trabajador, y administrativo. (Ver Gráfico 37)

Gráfico N° 38

El personal no docente administrativo de la Universidad Estatal de Milagro opina cuando se evalúa su trabajo, su jefe inmediato revisa con usted los resultados



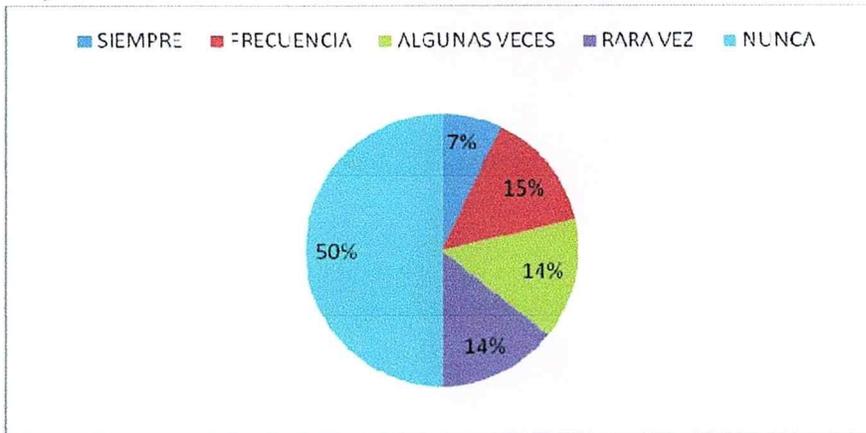
Fuente: Encuesta aplicada al personal de la UNEMI

Realizado por: autores de la tesis

El 28% del personal no docente administrativo considera que nunca existe revisión de los resultados, y sólo 16% siempre y 17% con frecuencia, lo que provocaría consideraciones como que el personal está capacitado o existe la responsabilidad al personal y no hay un control de las actividades desarrolladas en equipo (Ver Gráfico 38)

Gráfico N° 39

El personal no docente trabajador opina cuando se evalúa su trabajo, su jefe inmediato revisa con usted los resultados



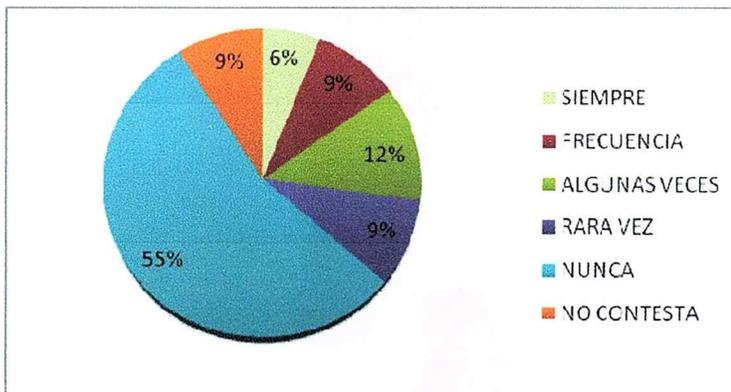
Fuente: Encuesta aplicada al personal de la UNEMI

Realizado por: autores de la tesis

Mientras que para el personal no docente trabajador se presenta 50 por ciento nunca, contra un 7 por ciento siempre y 15 por ciento con frecuencia existe la revisión de los resultados con el jefe inmediato. (Ver Gráfico 39)

Gráfico N° 40

El personal de la Universidad Estatal de Milagro opina sobre si en la universidad los jefes periódicamente se acercan a los empleados para reconocer acerca de sus problemas



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la UNEMI

Realizado por: autores de la tesis

El contacto de los jefes al personal para conocer acerca de sus problemas ha provocado en resultado de:

6 por ciento siempre

9 por ciento frecuencia

12 por ciento algunas veces

9 por ciento rara vez

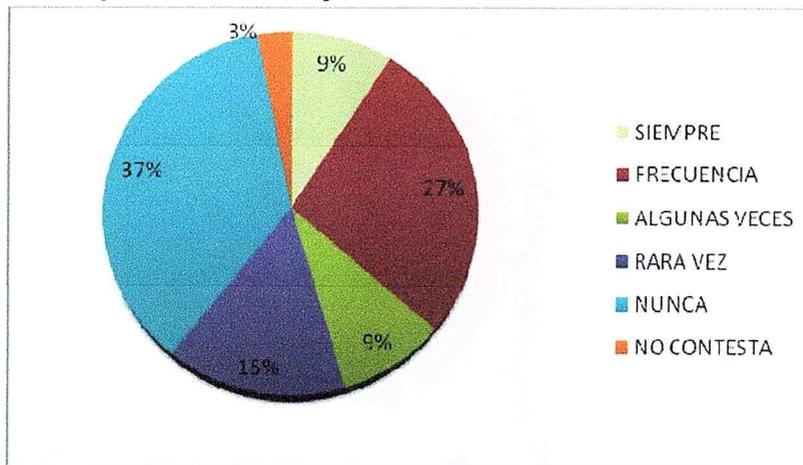
55 por ciento nunca

9 por ciento no contesta (Ver Gráfico 40)

Para mostrar la eficiencia y efectividad, las conductas o comportamientos de los seres humanos en general no son erráticos sino que responde a ciertos patrones o estructuras que se suelen agrupar bajo el concepto de personalidad, pero sin embargo el ser humano no es un ser aislado sino comunicativo, por lo que el contacto con los demás provoca resultados favorables en el momento de expresar sus ideas, sentimientos y formas de pensar.

Gráfico N° 41

Opinión del personal de la Universidad Estatal de Milagro acerca de cuanto ha recibido alguna capacitación por parte de la universidad como recompensa a su trabajo



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la UNEMI

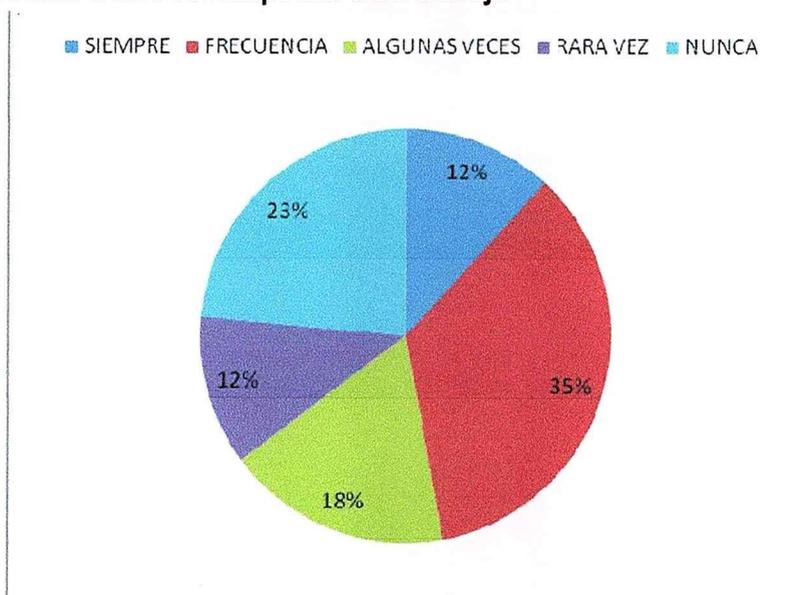
Realizado por: autores de la tesis

El personal considera que ha recibido capacitación como recompensa a su trabajo: 9 por ciento siempre, 27 por ciento frecuencia, 9 por ciento algunas veces, 15 por ciento rara vez, 37 por ciento nunca, 3 por ciento no contesta

Resulta contradictorio las respuestas por estratificación, en el caso del personal no docente administrativo se han obtenido los siguientes resultados (Ver Gráfico 42):

Gráfico N° 42

El personal no docente administrativo de la Universidad Estatal de Milagro considera el haber recibido alguna capacitación por parte de la universidad como recompensa a su trabajo



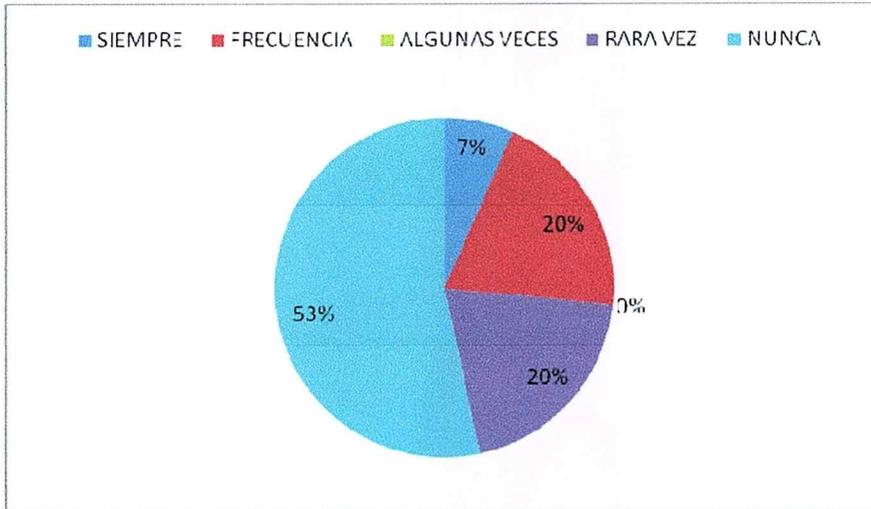
Fuente: Encuesta aplicada al personal de la UNEMI

Realizado por: autores de la tesis

EL 12 por ciento siempre y 35 por ciento con frecuencia el personal no docente administrativo recibe capacitación, y por el contrario 23 por ciento no ha recibido la capacitación como recompensa a su trabajo.

Gráfico N° 43

El personal no docente trabajador de la Universidad Estatal de Milagro considera haber recibido alguna capacitación por parte de la universidad como recompensa a su trabajo



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la UNEMI

Realizado por: autores de la tesis

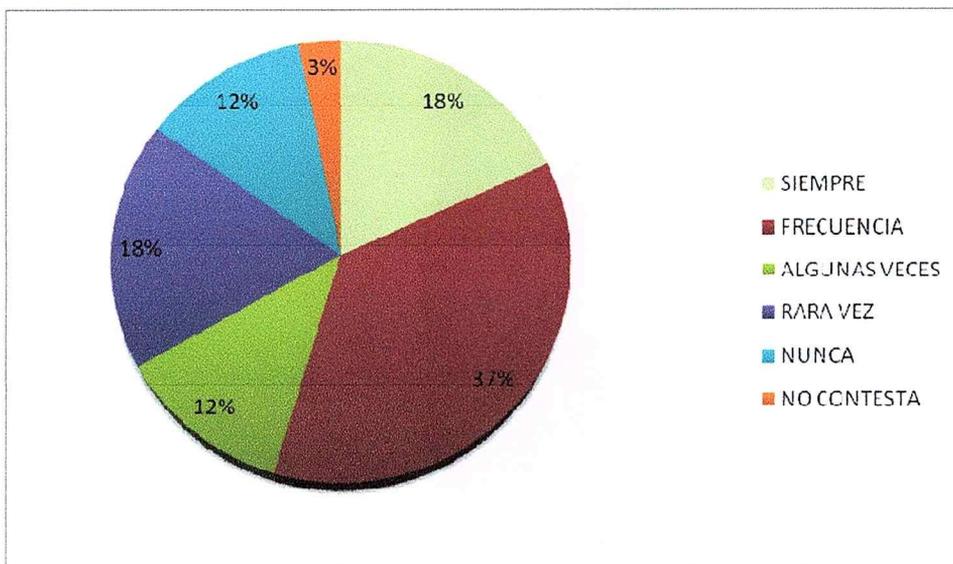
Mientras que para el personal no docente trabajadores, se ha dado los siguientes resultados:

El impacto es mayor, 7 por ciento siempre, 20 por ciento con frecuencia y 53 por ciento nunca. (Ver Gráfico 43)

La deficiencia en la capacitación afecta en el desarrollo profesional del personal de la universidad, y por ello los objetivos de la institución; el incentivo es el idóneo para mejorar el sentimiento de pertenencia hacia la institución.

Gráfico N° 44

El personal de la Universidad Estatal de Milagro opina sobre los instrumentos y herramientas necesarias para trabajar son repartidas de forma oportuna e inmediata



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la UNEMI

Realizado por: autores de la tesis

Acerca de los instrumentos y herramientas necesarias para desarrollar el trabajo son repartidas de forma oportuna e inmediata el personal considera (Ver Gráfico 44):

18 por ciento siempre

37 por ciento con frecuencia

12 por ciento algunas veces

18 por ciento rara vez

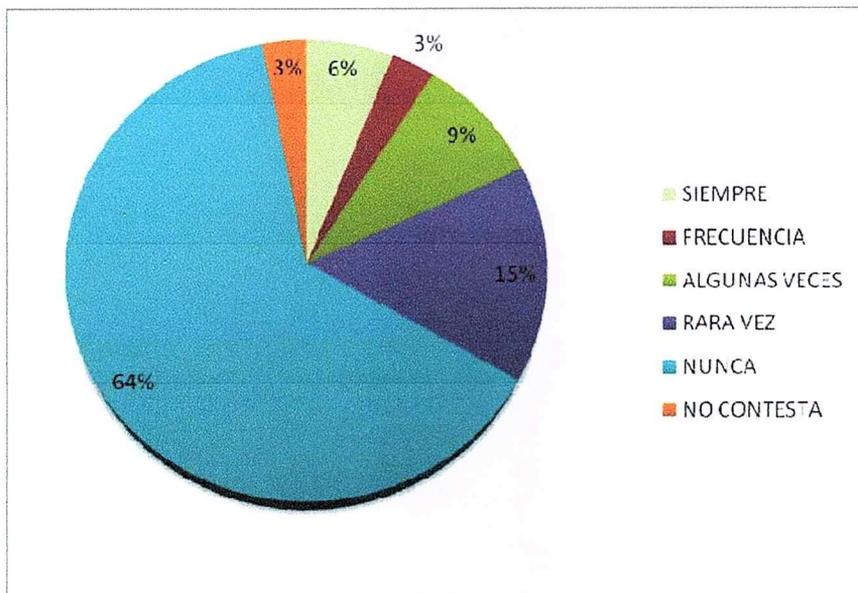
12 por ciento nunca

3 por ciento no contesta

Para el desarrollo del trabajo encomendado debe tener la facilidad de las herramientas, existe problema de proceso de entrega de equipos, bienes, materiales que permita dar un servicio acorde con las necesidades y cumplimiento de tareas efectuadas por el personal.

Gráfico N° 45

El personal de la Universidad Estatal de Milagro considera en su departamento se premia a la creatividad y las sugerencias para mejorar



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la UNEMI

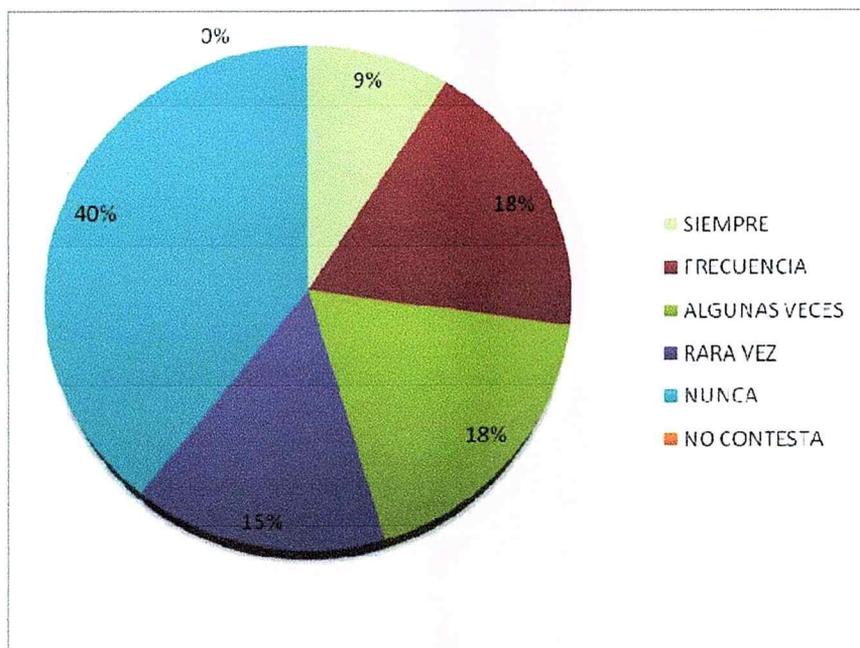
Realizado por: autores de la tesis

El 3 por ciento siempre se premia a la creatividad y las sugerencias para mejorar, 9 por ciento algunas veces, 15 por ciento rara vez, 64 por ciento nunca, 3 por ciento no contesta. (Ver Gráfico 45)

Al plantear nuevos proyectos es propicio descubrir oportunidades y amenazas a las consecución de los mismos, sabiendo que recae mucho de aquello en la administración interna; parte de mejorar la comunicación es el manual funcional en que se delimita áreas de acción y el control interno se realice de forma vertical desde arriba y desde las bases hacia arriba, y de forma horizontal también, es decir interdepartamental.

Gráfico N° 46

Opinión del personal de la Universidad Estatal de Milagro cuanto recibe usted instrucciones de otra persona que no sea su jefe inmediato para cumplir tareas o actividades de trabajo



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la UNEMI

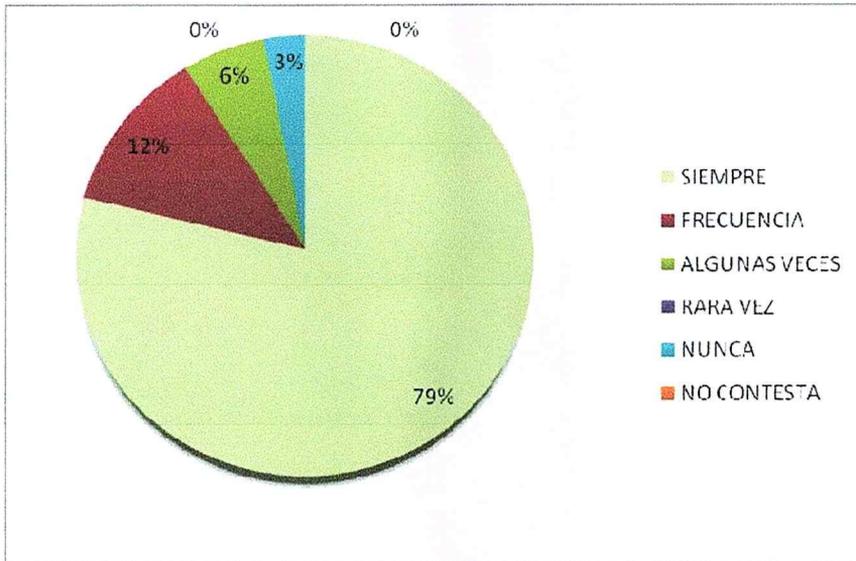
Realizado por: autores de la tesis

El 9 por ciento siempre, recibe instrucciones de otra persona que no sea el jefe inmediato para cumplir tareas o actividades de trabajo, 18 por ciento con frecuencia, 18 por ciento algunas veces, 15 por ciento rara vez, 40 por ciento nunca. (Ver Gráfico 46)

Contra resultados obtenidos pueden efectuar por varias apreciaciones: el personal no tiene plenamente identificado el organigrama estructural de la Universidad, no se respetan los niveles de mando, o que necesitan ser llamados la atención para efectuar sus actividades, además de no haberse distribuido correctamente el manual de funciones.

Gráfico N° 47

Opinión del personal de la Universidad Estatal de Milagro que considera la seguridad al ejecutar las tareas que está realizando



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la UNEMI

Realizado por: autores de la tesis

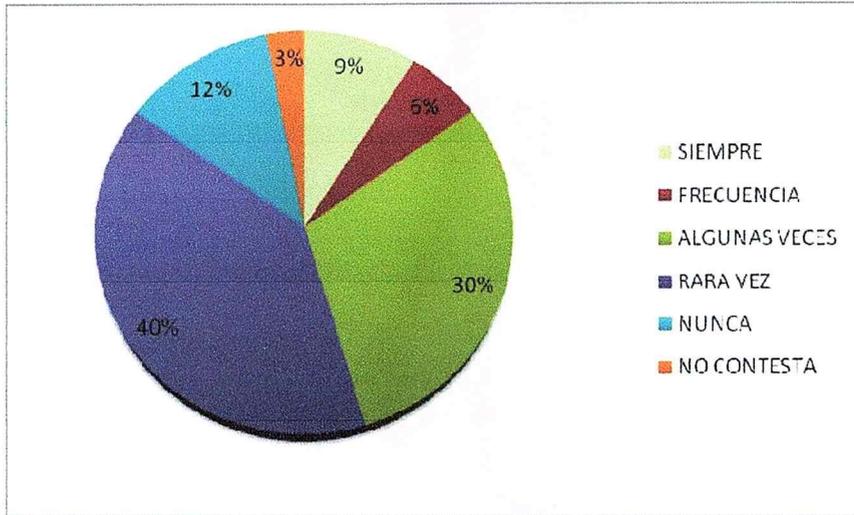
El 79 por ciento siempre el personal tiene la plena seguridad al ejecutar las tareas que está realizando, 12 por ciento con frecuencia, 6 por ciento algunas veces, 3 por ciento nunca. (Ver Gráfico 47)

El personal considera que está capacitado en las actividades encomendadas, el 3 por ciento que se refleja corresponde al personal no docente – trabajador, que no tiene la confianza para efectuar sus actividades.

En relación a koontz y Weihrich es necesario para iniciar un proceso de capacitación considerar las necesidades de la organización, disponibilidad de administradores e índices de rotación; la disponibilidad del personal permite augurar resultados favorables para obtener los resultados esperados.

Gráfico N° 48

Opinión del personal de la Universidad Estatal de Milagro considera que por falta de asesoramiento puede ser llamado la atención



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la UNEMI

Realizado por: autores de la tesis

Con el 9 por ciento el personal piensa que por falta de asesoramiento puede ser llamado la atención (Ver Gráfico 48):

9 por ciento siempre

6 por ciento frecuencia

30 por ciento algunas veces

40 por ciento rara vez

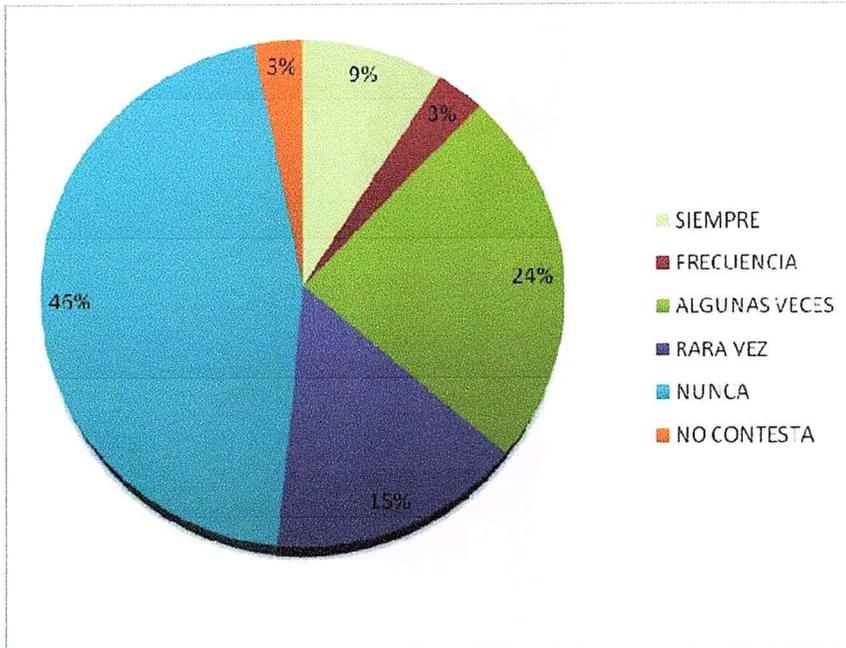
12 por ciento nunca

3 por ciento no contesta

La confianza en el trabajo desarrollado y la capacitación al personal hace que el grupo humano sienta que les dan las facilidades respectivas, además de ello ser responsable por la actividad desarrollada, con el 9 por ciento existe un grupo reducido que tiene miedo por la llamada de atención que se le pueda efectuar, lo que hace dependiente del jefe y no carecer de iniciativa.

Gráfico N° 49

Opinión del personal de la Universidad Estatal de Milagro considera que el departamento de Recursos Humanos le ha hecho seguimiento a su trabajo efectuado.



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la UNEMI

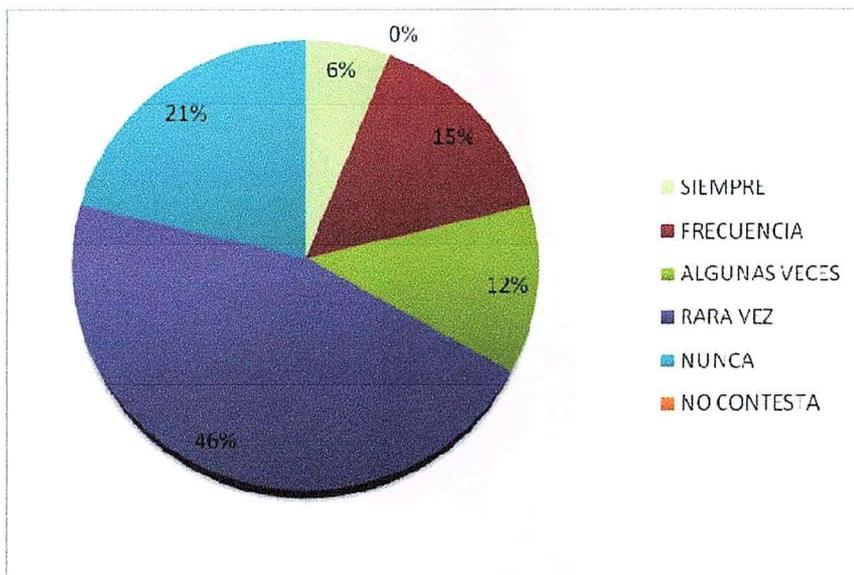
Realizado por: autores de la tesis

El 3 por ciento considera que siempre el departamento de Recursos Humanos le ha hecho seguimiento a su trabajo, 24 por ciento algunas veces, 15 por ciento rara vez, 46 por ciento nunca, 3 por ciento no contesta. (Ver Gráfico 49)

El departamento de Recursos Humanos de una organización es un papel importante en el momento del cumplimiento de las tareas, donde la evaluación del desempeño, desarrollo del personal corresponde a las actividades que debe efectuar siendo un aporte el control para el desarrollo concreto de las tareas a efectuarse en una institución.

Gráfico N° 50

Opinión del personal de la Universidad Estatal de Milagro cuanto considera los cambios de información y de programación ser informados oportunamente



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la UNEMI

Realizado por: autores de la tesis

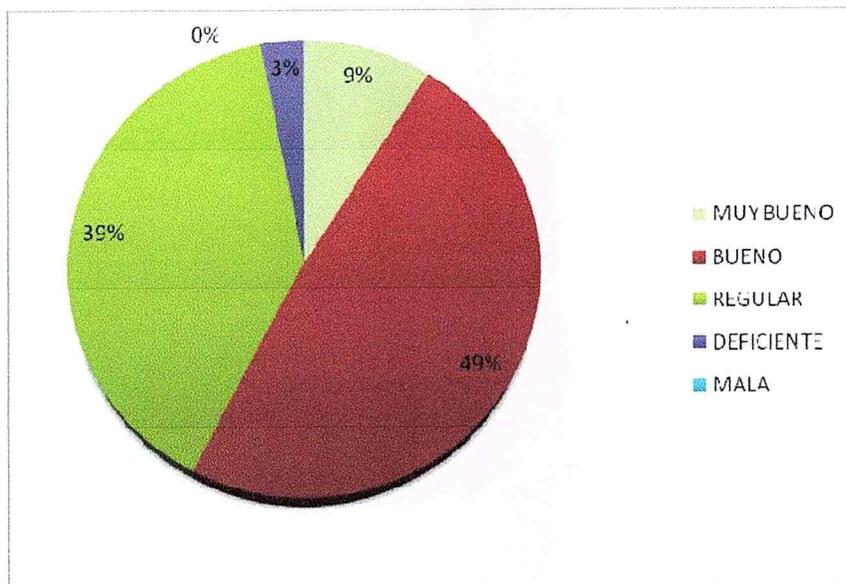
Con el 6 por ciento siempre los cambios de información y de programación son informados oportunamente, 15 por ciento con frecuencia, 12 por ciento algunas veces, 46 por ciento rara vez, 21 por ciento nunca. (Ver Gráfico 50)

Exite una problemática por cuanto la comunicación puede existir pero el tiempo de entrega de información para cumplir con los cambios provocan inconvenientes.

Si la información llega de manera editada, no de una manera adecuada, muy tarde lo que provoca malestar en el personal, por lo que provoca una serie de inconvenientes al personal y por ello a las actividades que deben desarrollar.

Gráfico N° 51

Opinión del personal de la Universidad Estatal de Milagro de como percibe el ambiente laboral que se vive en toda la universidad



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la UNEMI

Realizado por: autores de la tesis

El personal percibe del ambiente laboral de la universidad en los siguientes porcentajes (Ver Gráfico 51):

9 por ciento muy bueno

49 por ciento bueno

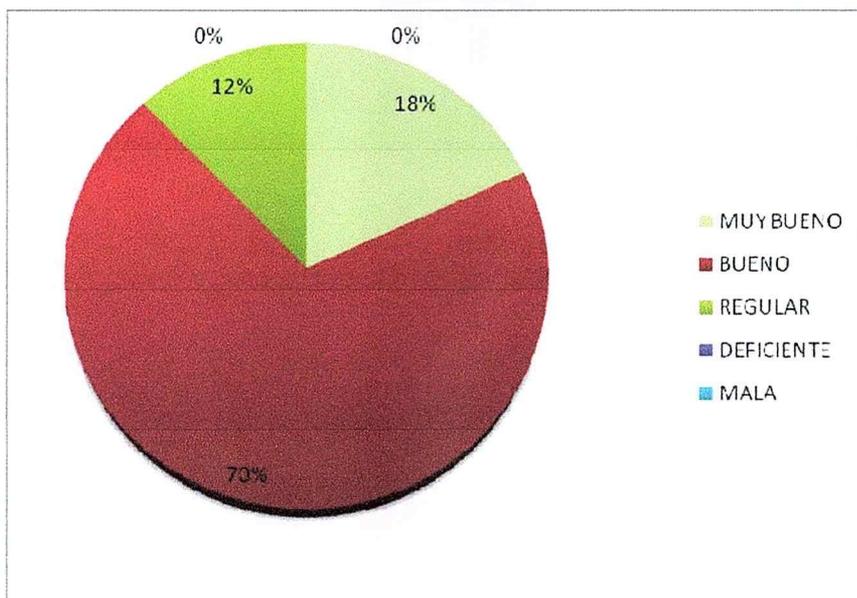
39 por ciento regular

3 por ciento deficiente

El personal percibe un ambiente entre bueno y regular, donde se puede percibir que el personal no se encuentra plenamente satisfecho con el ambiente laboral en la Universidad Estatal de Milagro.

Gráfico N° 52

Opinión del personal de la Universidad Estatal de Milagro de como califica la capacidad y rendimiento de sus compañeros



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la UNEMI

Realizado por: autores de la tesis

La calificación de la capacidad y rendimiento de los compañeros de trabajo radica en (Ver Gráfico 52):

18 por ciento muy bueno

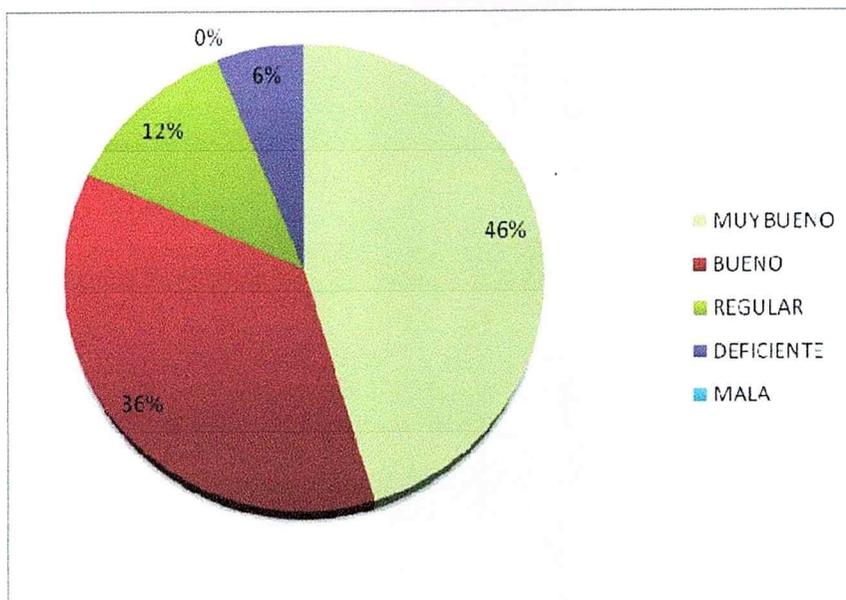
70 por ciento bueno

12 por ciento regular

Siendo acertado el nivel de aprecio y reconocimiento al trabajo desarrollado a los compañeros de la institución. Donde su calificación de manera positiva es favorable a los objetivos de la universidad y la apreciación para el personal interno de la institución.

Gráfico N° 53

Opinión del personal de la Universidad Estatal de Milagro como califica la capacidad y rendimiento de su jefe inmediato



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la UNEMI

Realizado por: autores de la tesis

El personal califica la capacidad y rendimiento del jefe inmediato de la siguiente forma (Ver Gráfico 53):

46 por ciento muy bueno

36 por ciento bueno

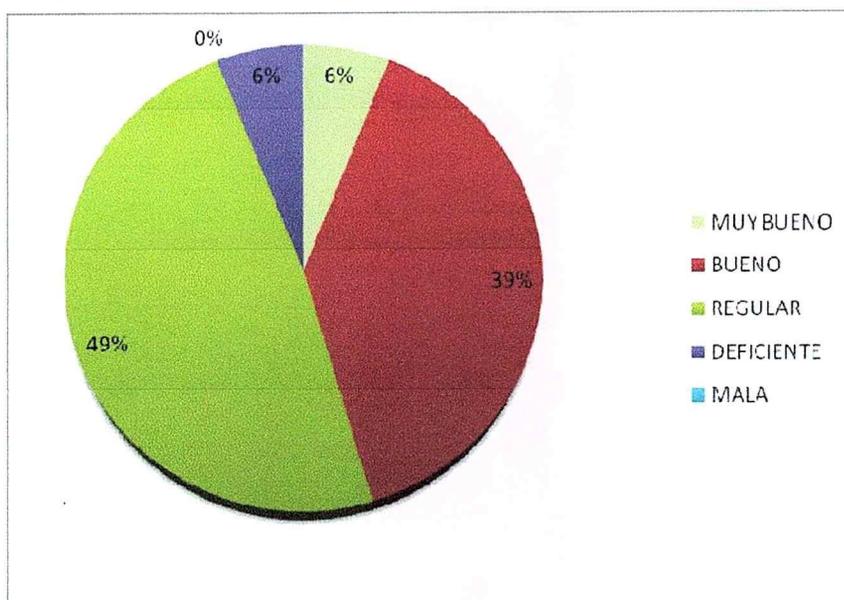
12 por ciento regular

6 por ciento deficiente

El personal acepta y reconoce las capacidades del jefe inmediato, tomando conciencia del nivel de profesional con el reconocimiento del trabajo que desarrollan; pero sin embargo existe un 18% que no considera favorable la capacidad y rendimiento del jefe que afecta minoritariamente en la satisfacción.

Gráfico N° 54

Opinión del personal de la Universidad Estatal de Milagro como es la información que recibe desde otros departamentos para poder realizar su trabajo



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la UNEMI

Realizado por: autores de la tesis

Se percibe problemas de comunicación, cuando al personal se le preguntó como recibe la información que percibe de otros departamentos para realizar su trabajo indicó (Ver Gráfico 54):

6 por ciento muy bueno

39 por ciento bueno

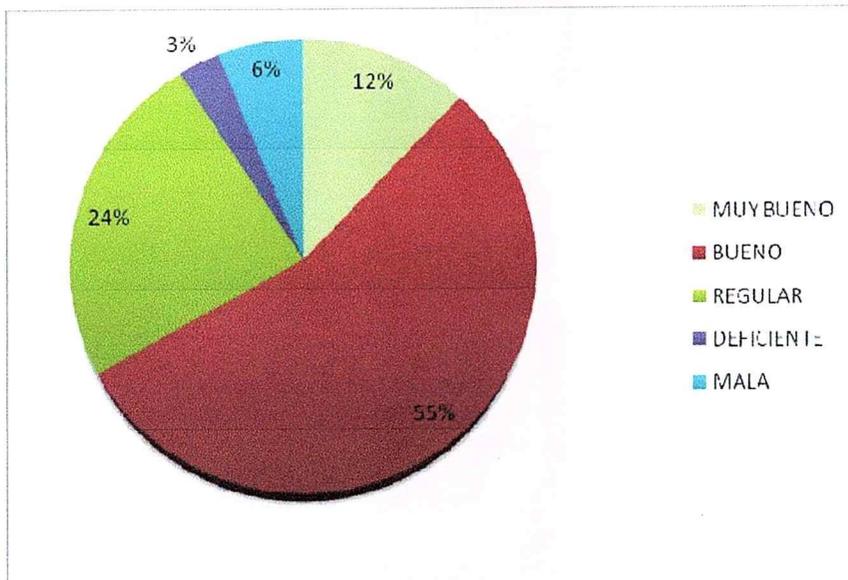
49 por ciento regular

6 por ciento deficiente

En el desarrollo del proyecto se puede observar el problema de comunicación laboral es muy elevado entre bueno y regular con 88 por ciento.

Gráfico N° 55

Opinión del personal de la Universidad Estatal de Milagro sobre que calidad considera los instrumentos y herramientas de trabajo.



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la UNEMI

Realizado por: autores de la tesis

Los instrumentos y herramientas de trabajo se los considera de la siguiente forma (Ver Gráfico 55):

12 por ciento muy bueno

55 por ciento bueno

24 por ciento regular

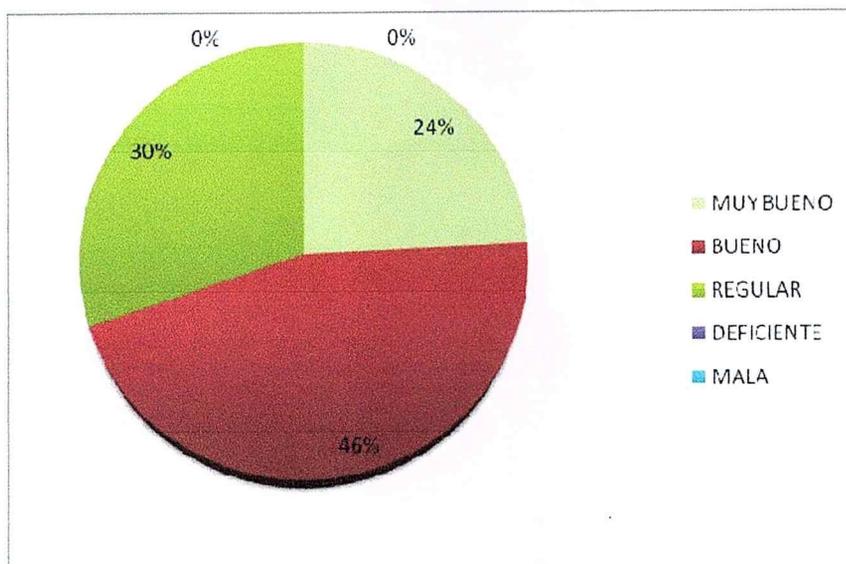
3 por ciento deficiente

6 por ciento mala

Ante esto se corrobora el problema del instrumento de trabajo que influye en el cumplimiento de los objetivos de la organización, no es lo mismo contar con las facilidades para ejecutar el trabajo que un personal que no tenga las facilidades para desarrollar el trabajo por cuanto depende de los medios, lugar, ambiente, comodidad, lugar, y de los procesos.

Gráfico N° 56

El personal de la Universidad Estatal de Milagro como considera que son las instrucciones de trabajo impartidas por su jefe



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la UNEMI

Realizado por: autores de la tesis

Las instrucciones de trabajo impartidas por el jefe (Ver Gráfico 56):

24 por ciento muy bueno

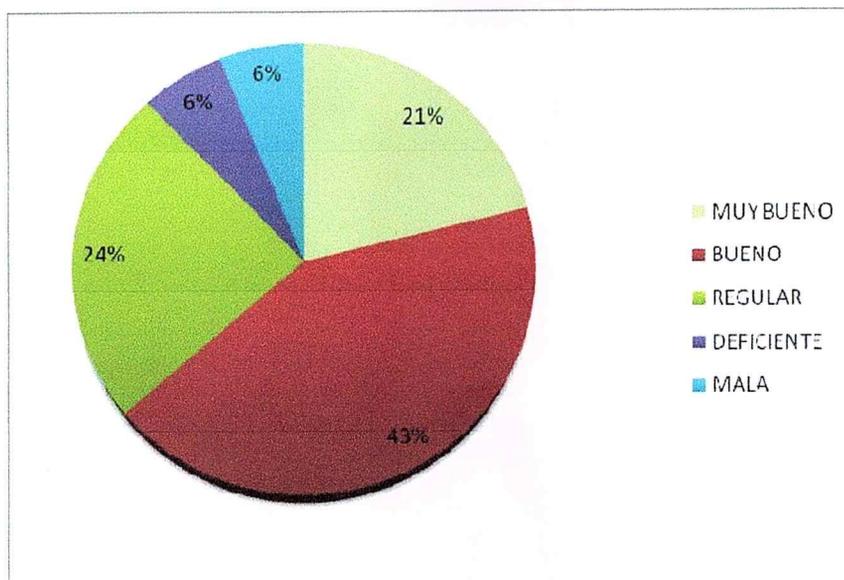
46 por ciento bueno

30 por ciento regular

En relación al gráfico se puede observar un inconveniente que las instrucciones a un determinado grupo de personas no satisfacen las indicaciones dadas. Lo que provoca un descontento a las actividades desarrolladas e influye de manera negativa

Gráfico N° 57

El personal de la Universidad Estatal de Milagro como percibe que es el control que se le realiza a las tareas realizadas por su jefe



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la UNEMI

Realizado por: autores de la tesis

El personal percibe que el control que se realiza a las tareas efectuadas por el jefe (Ver Gráfico 57):

21 por ciento muy bueno

43 por ciento bueno

24 por ciento regular

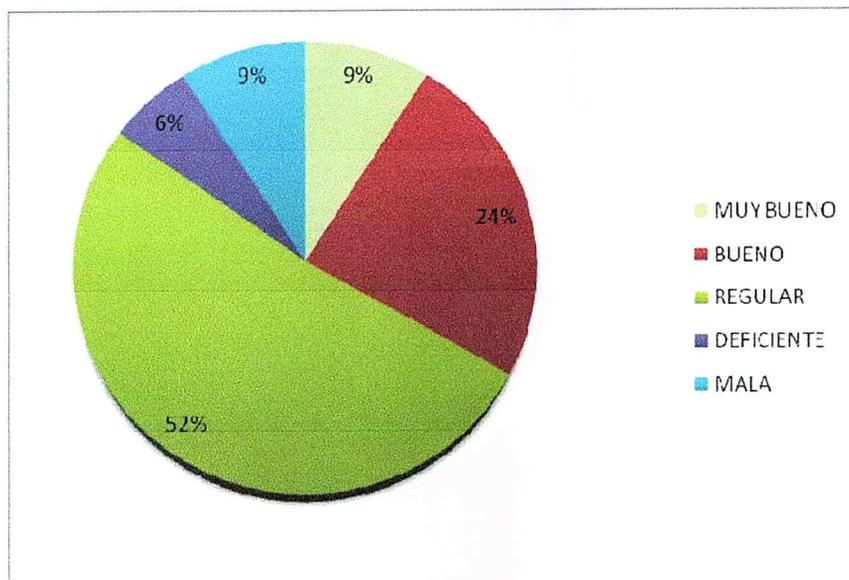
6 por ciento deficiente

6 por ciento mala

El porcentaje del control es sectorizado o con apreciación creciente para el personal no docente administrativo donde el control se torna necesario y asentir el trabajo que desarrolla el jefe

Gráfico N° 58

El personal de la Universidad Estatal de Milagro como percibe que es el control que se le realiza a las tareas realizadas por otros jefes



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la UNEMI

Realizado por: autores de la tesis

La apreciación del trabajo de control que se realiza por parte de otros jefes es (Ver Gráfico 58):

9 por ciento muy bueno

24 por ciento bueno

52 por ciento regular

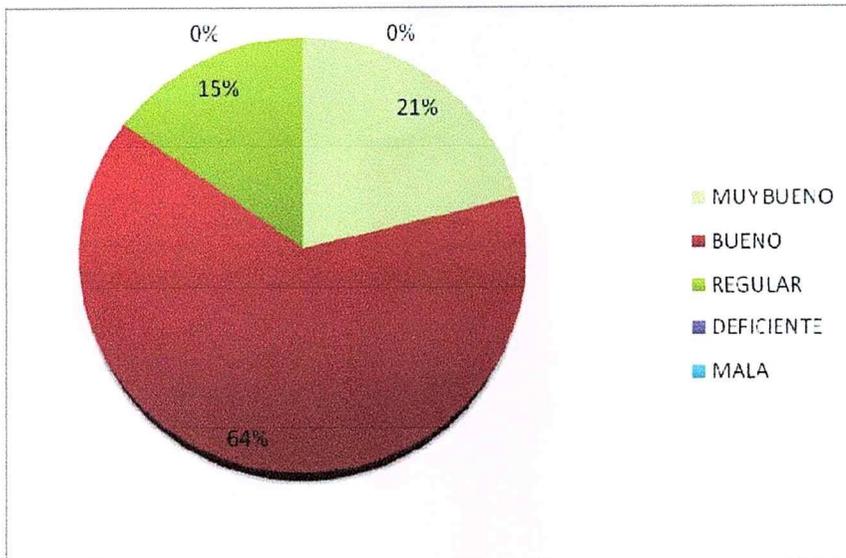
6 por ciento deficiente

9 por ciento mala

La apreciación externa de las áreas de trabajo considera un 52 por ciento deficiente, lo que implica que el personal jefe no desarrolla un control a las tareas realizadas.

Gráfico N° 59

El personal de la Universidad Estatal de Milagro como percibe que es el control que se le realiza a las tareas realizadas por usted



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la UNEMI

Realizado por: autores de la tesis

El control que se realiza a las tareas realizadas corresponde a (Ver Gráfico 59):

21 por ciento muy bueno

64 por ciento bueno

15 por ciento regular

Como definió Robbins al control el proceso de verificar actividades para asegurarse de que se están llevando a cabo como se planearon y así corregir cualquier desviación importante, con los resultados lo consideran bueno el 64 por ciento.

Preguntas abiertas

Además de las preguntas cerradas, se efectuó preguntas abiertas.

1. ¿Si otra institución le ofreciera un puesto similar al que hoy desempeña con una remuneración ligeramente superior, lo aceptaría?
2. ¿Usted considera que su salario es la justa compensación de su trabajo?
3. ¿Actualmente se siente bien protegido de los riesgos que pueda resultar a la ejecución de su trabajo?
4. ¿Siente que tiene posibilidades de ascenso?
5. ¿Existe un coordinador o supervisor de tareas para que usted sienta seguridad de que su trabajo se está cumpliendo de acuerdo al pedido de su jefe?
6. ¿Sobre la programación de las tareas de la semana piensa que debe ser consultado tomado en cuenta?

Con la finalidad que los empleados tengan oportunidad de expresar su criterio, en la prueba piloto expresaron que consideraban importante las preguntas abiertas, y señalaron que el instrumento es entendible, no manifestando problema para contestarlo, donde los investigadores del proyecto encontraron las siguientes expresiones a las preguntas abiertas:

Criterios del personal de las preguntas abiertas

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la UNEMI

Realizado por: autores de la tesis

MOTIVACION

- No existe valoración en el desempeño y rendimiento sino "dedocracia"
- Depende del lugar y oportunidades de ascenso
- Hay estabilidad en la universidad
- No me gustaría aceptar otro ambiente laboral por el ambiente de compañeros es agradable
- No se toma en cuenta los méritos

REMUNERACION

- Debe aplicarse también por la responsabilidad
- Desconocimiento de las funciones reales vs salarios
- El salario es justo pero no existe un valor agregado
- Existe personal más antiguo y el salario no considera que sea justa
- Cuando suben los sueldos es como agradecer a los jefes mas no como valoración del esfuerzo.
- Pérdida de los años de trabajo.
- El valor en salario es superior que en el mercado laboral
- Otros lados en la ciudad de Milagro pagan menos

SEGURIDAD

- No hay implementos de seguridad para los guardias

- No hay seguro de vida
- Los edificios están deficientes
- Prevención a los apagones
- El personal no se responsabiliza si cometieron errores y hecha culpa a otros

CAPACITACION

- No hay capacitación
- Recursos Humanos se fija en la cara de la persona para dar la capacitación
- Reestructuración de funciones

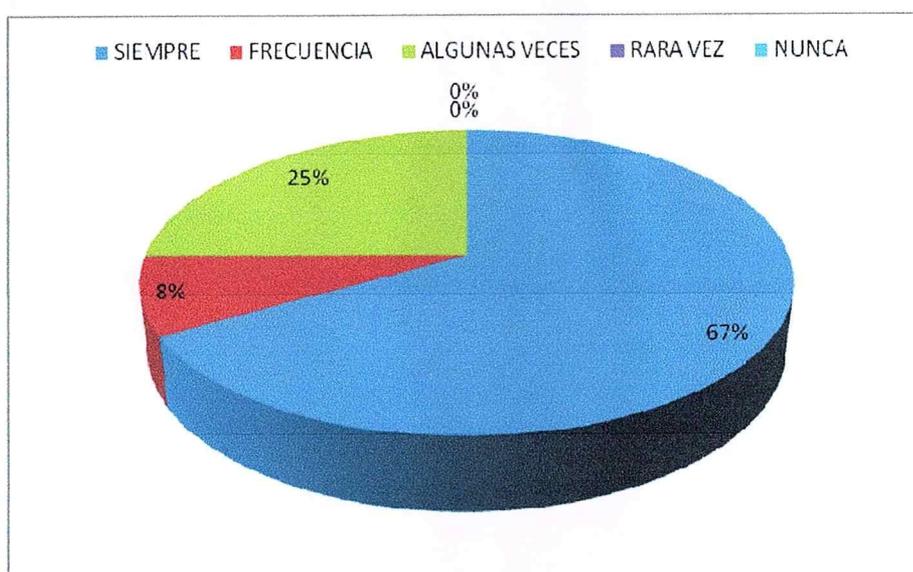
COMUNICACIÓN

- Mejor comunicación para desempeñar las actividades, porque somos parte de un grupo y debe haber conocimiento de las actividades y eso no existe
- Que exista mejor comunicación y conocimiento de tareas realizadas
- Todo trabajo debe ser consultado con el jefe del departamento
- Optimizar el tiempo ocio
- Problema en la coordinación de las actividades

PERSONAL DOCENTE

Gráfico N° 60

Opinión del personal docente de la Universidad Estatal de Milagro indica como fluye oportuna y directamente la información en su unidad académica



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la UNEMI

Realizado por: autores de la tesis

Los docentes consideran que fluye oportuna y directamente la información de la unidad académica (Ver Gráfico 60):

67 por ciento siempre

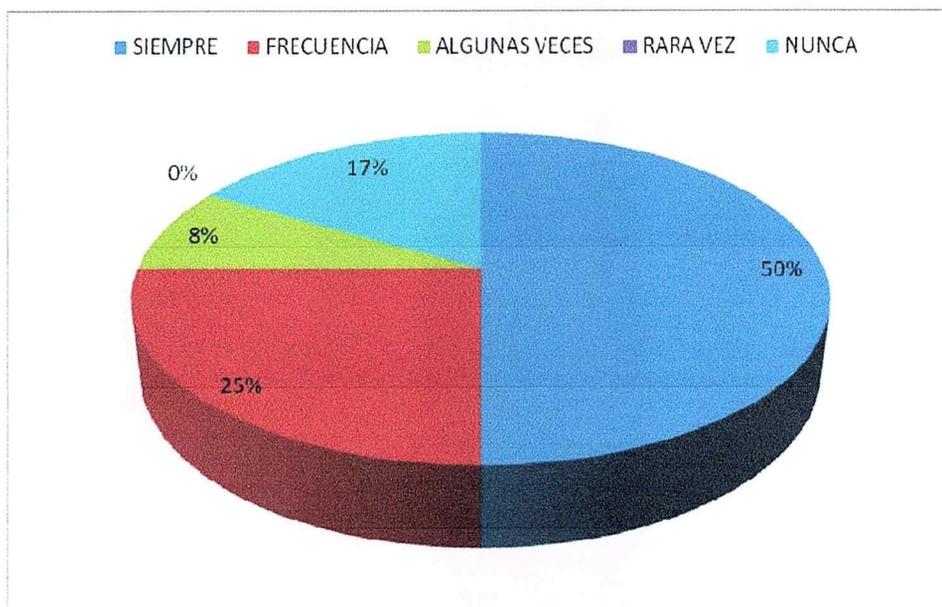
8 por ciento con frecuencia

25 por ciento algunas veces

La información la información es un conjunto organizado de datos, que constituyen un mensaje sobre un determinado ente o fenómeno, importante para tener una comunicación organizada siendo el intercambio de la información.

Gráfico N° 61

Opinión del personal docente de la Universidad Estatal de Milagro de como fluye oportuna y directamente la comunicación en su unidad académica



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la UNEMI

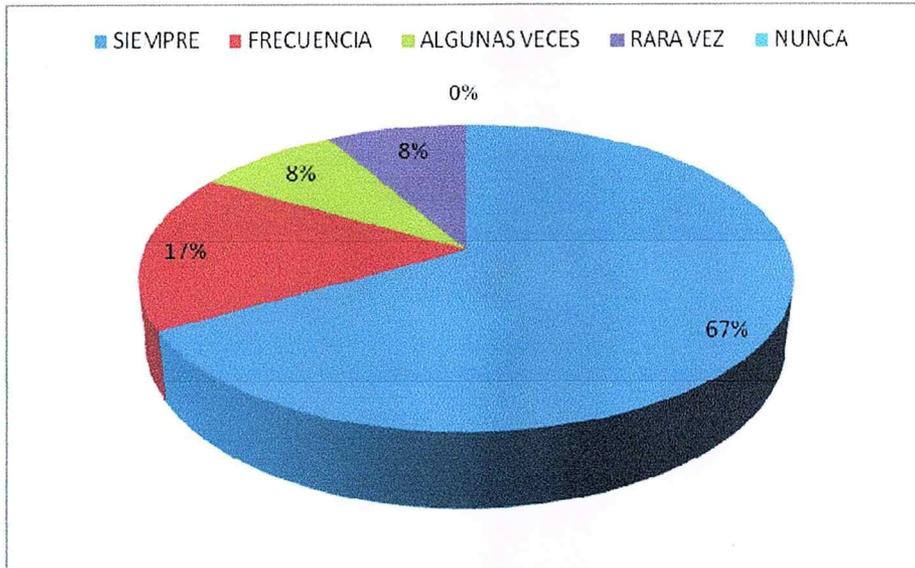
Realizado por: autores de la tesis

Con el 50 por ciento indican que fluye oportuna y directamente la comunicación en la unidad académica que los docentes laboran, además 25 por ciento indican con frecuencia, 8 por ciento algunas veces y 17 por ciento nunca. (Ver Gráfico 61)

El problema radica al igual que la pregunta anterior en las minorías donde consideran que la comunicación no era de forma satisfecho para el conglomerado del profesorado de la universidad.

Gráfico N° 62

El personal docente de la Universidad Estatal de Milagro opina sobre el Director de su unidad cumple y respeta las decisiones alcanzadas con su grupo de trabajo



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la UNEMI

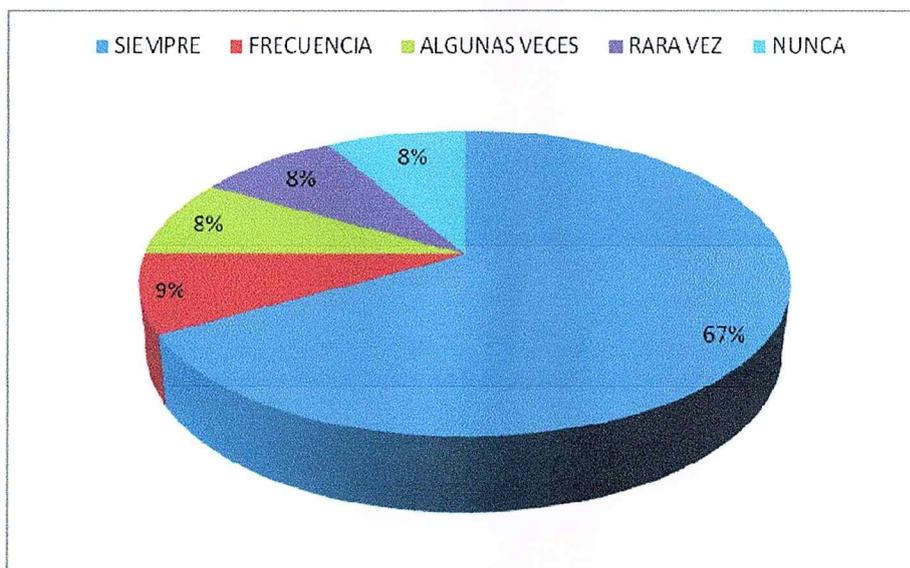
Realizado por: autores de la tesis

Con respecto a las decisiones grupales de las unidades académicas se presenta con el 67 por ciento que siempre, 17 por ciento con frecuencia, 8 por ciento algunas veces y 8 por ciento rara vez. (Ver Gráfico 62)

El trabajo en equipo se considera a la respuesta obtenida del resultado final y no cada uno de sus miembros de forma independiente, en que cada miembro del equipo es responsable de una actividad y si todos cumplen su función será posible sacar el proyecto delante de la unidad académica de la universidad

Gráfico N° 63

El personal docente de la Universidad Estatal de Milagro opina cuando habla usted con su superior inmediato, en lo referente a temas relacionados con su trabajo, puede expresarse libremente y sin temor



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la UNEMI

Realizado por: autores de la tesis

Los docentes cuando hablan con temas relaciones al trabajo, pueden expresarse libremente y sin temor han indicado:

67 por ciento siempre

9 por ciento con frecuencia

8 por ciento algunas veces

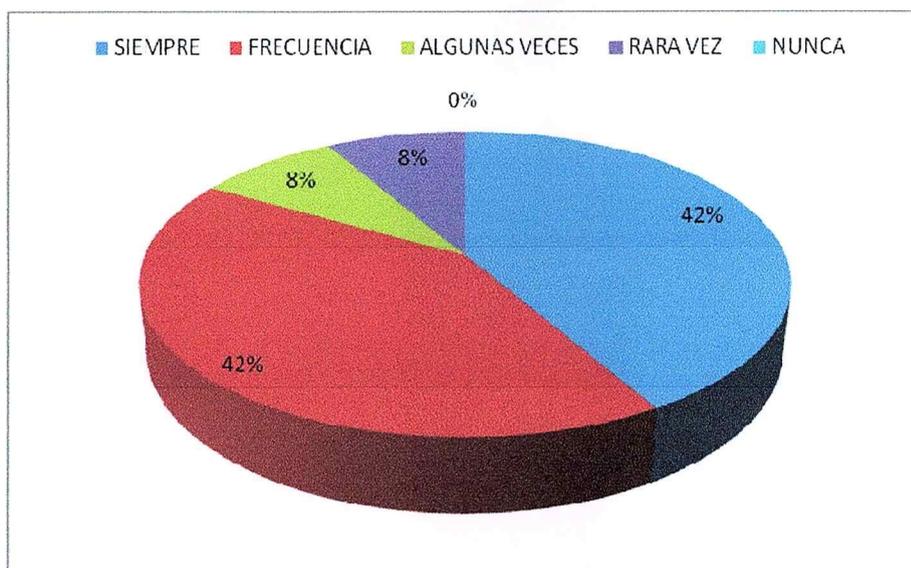
8 por ciento rara vez

8 por ciento nunca

La forma de comunicarse es expresando sus ideas, pensamientos, que no existe autoritarismo ni miedo al acercarse a los directores de las unidades académicas

Gráfico N° 64

El personal docente de la Universidad Estatal de Milagro opina cuando usted no puede solucionar inquietudes y problemas de su trabajo, los plantea a su jefe inmediato



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la UNEMI

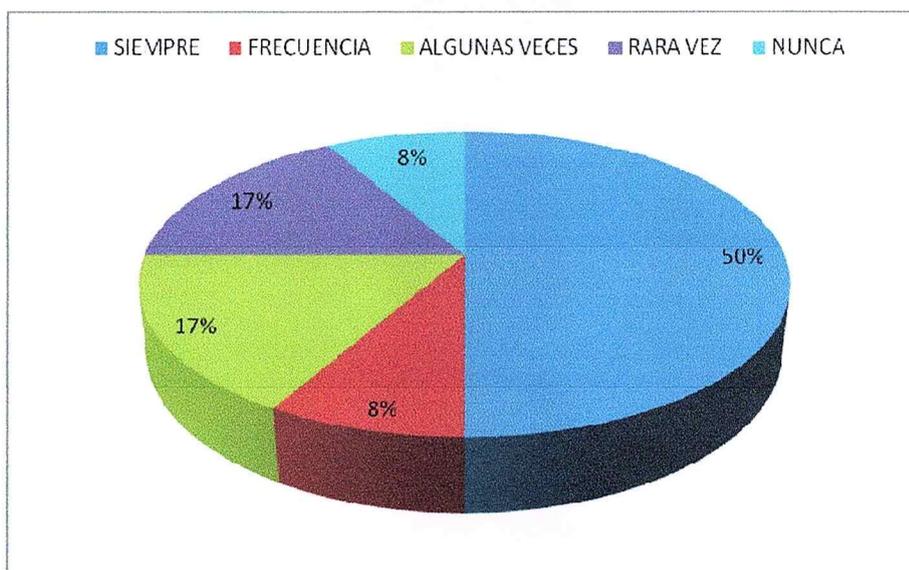
Realizado por: autores de la tesis

Para los docentes consideran que cuando no pueden solucionar inquietudes y problemas de su trabajo, los plantea al jefe inmediato 42 por ciento siempre, 42 por ciento con frecuencia, 8 por ciento algunas veces, 8 por ciento rara vez. (Ver Gráfico 64)

Las consideraciones por parte de los docentes de la unidad académica en el momento de expresar problemas que consideran no pueden solucionar informan al director de la unidad académica para evitar contratiempos a futuros.

Gráfico N° 65

El personal docente de la Universidad Estatal de Milagro opina sobre los problemas que no tienen relación directa con su trabajo pero afectan su rendimiento, los comenta con su jefe inmediato



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la UNEMI

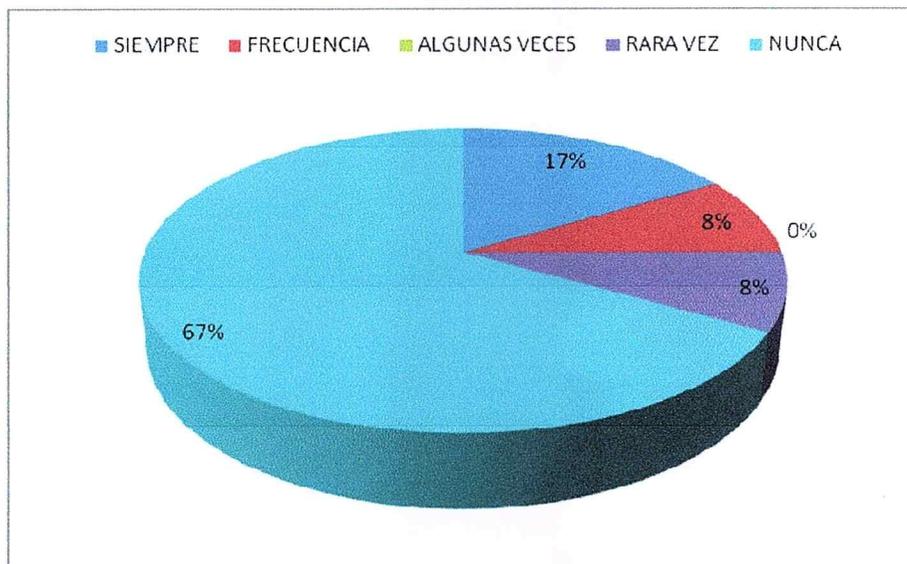
Realizado por: autores de la tesis

Los problemas que no tienen relación directa con el trabajo pero afectan el rendimiento, los docentes consideran el 50 por ciento comentan con el director de unidad académica o coordinador de la unidad, 8 por ciento frecuencia, 17 por ciento algunas veces, 17 por ciento rara vez, 8 por ciento nunca. (Ver Gráfico 65)

El rendimiento por parte de los docentes es observado por los alumnos y controlados por un coordinador de unidad académica para obtener buenos y esperados resultados.

Gráfico N° 66

El personal docente de la Universidad Estatal de Milagro opina cuanto toma decisiones en su trabajo sin consultar a su jefe inmediato



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la UNEMI

Realizado por: autores de la tesis

Las decisiones que toma el docente en su trabajo consulta con el director de la unidad académica (Ver Gráfico 66):

17 por ciento siempre

8 por ciento frecuencia

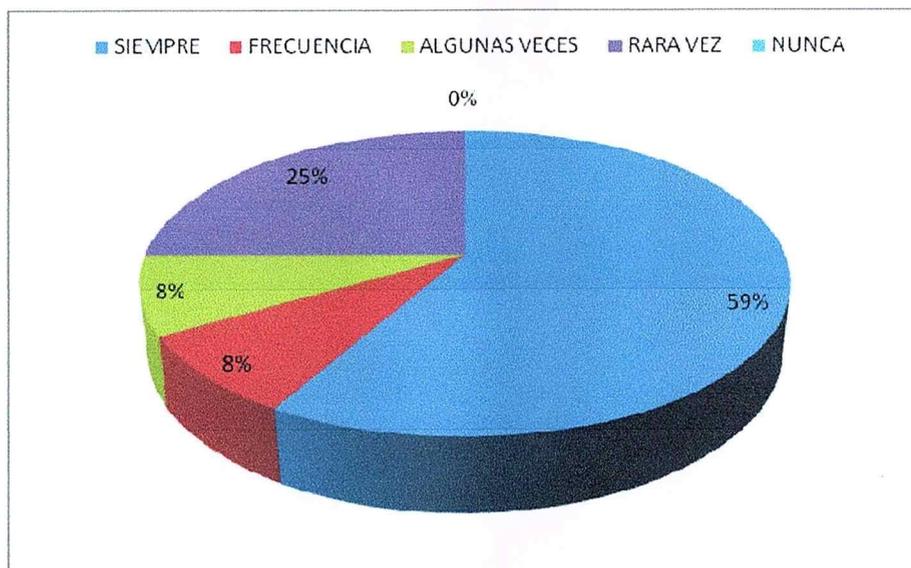
8 por ciento rara vez

67 por ciento nunca

Para el desarrollo de actividades docentes son por un control de coordinador de la unidad donde a través de planes efectúan un seguimiento. En caso de tomar otras alternativas de actividad ya sean de seminarios, cursos, deben comunicar al jefe inmediato.

Gráfico N° 67

El personal docente de la Universidad Estatal de Milagro considera cuanto existe asesoría y orientación con su jefe inmediato



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la UNEMI

Realizado por: autores de la tesis

En relación al porcentaje de docentes que consideran que si existe asesoría y orientación del jefe inmediato han indicado (Ver Gráfico 67):

59 por ciento siempre

8 por ciento frecuencia

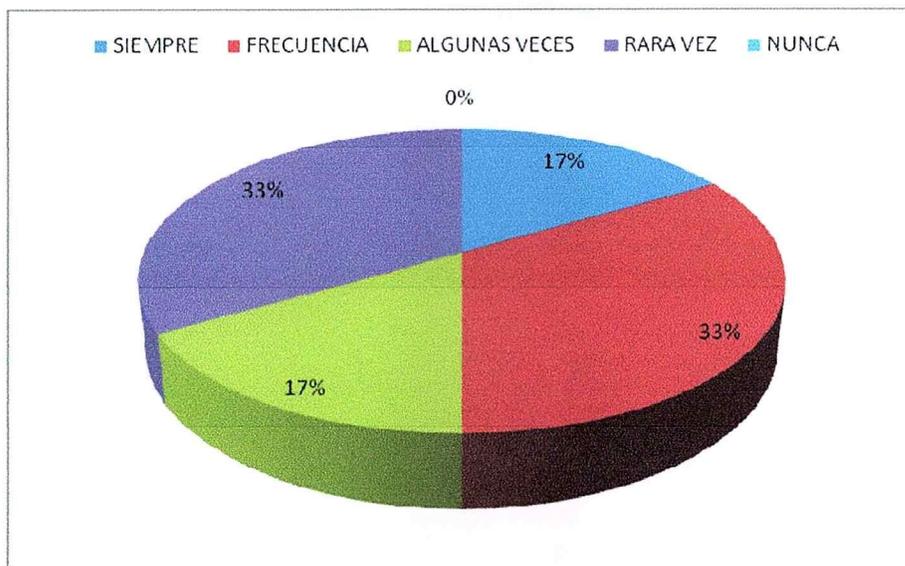
8 por ciento algunas vecez

25 por ciento rara vez

Una labor esencialmente pedagógica cuyo objetivo es fortalecer el trabajo de los actores del sistema educativo para que adquieran la visión, los conceptos, las capacidades y competencias básicas requeridas para emprender procesos de investigación y desarrollo de actividades académicas propio de los docentes.

Gráfico N° 68

El personal docente de la Universidad Estatal de Milagro opina de cómo recibe la remuneración de manera oportuna



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la UNEMI

Realizado por: autores de la tesis

Los docentes consideran que la remuneración es de manera oportuna con:

17 por ciento siempre

33 por ciento frecuencia

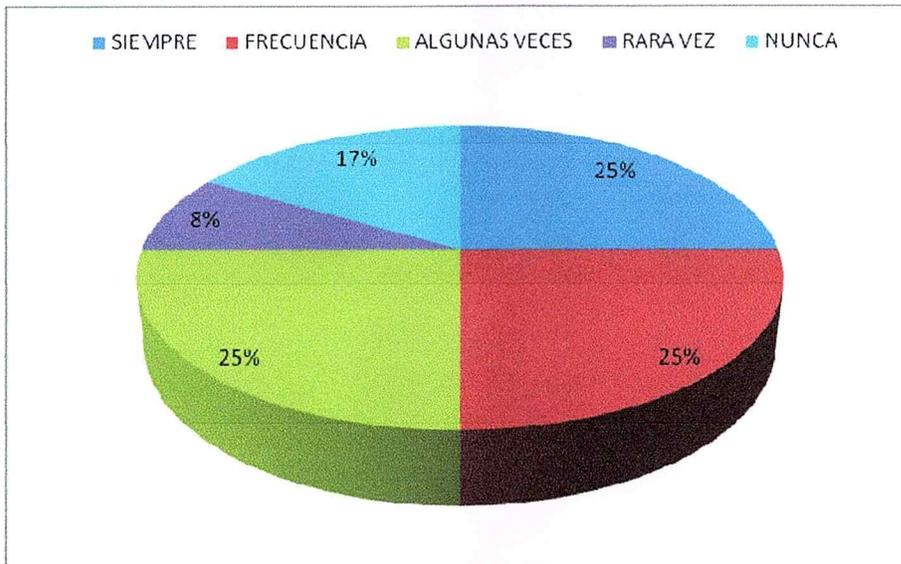
17 por ciento algunas veces

33 por ciento rara vez

De estos resultados se observa que existe polos opuestos que consideran 33 por ciento frecuencia y 33 por ciento rara vez, corresponde a un sector de docentes que no está conforme con el pago de manera oportuna a su haberes correspondiendo al personal docente contratado, donde por diversas causas como demora en la factura, demora y lentitud del proceso provoca malestar e inconvenientes que repercute en el desenvolvimiento de las actividades académicas principal objetivo de la Universidad Estatal de Milagro.

Gráfico N° 69

El personal docente de la Universidad Estatal de Milagro opina respecto a la carga laboral puede decirse que está bien distribuida



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la UNEMI

Realizado por: autores de la tesis

En relación a la carga laboral el personal docente considera que su carga laboral esta distribuida de la siguiente forma (Ver Gráfico 69):

25 por ciento siempre

25 por ciento frecuencia

25 por ciento algunas veces

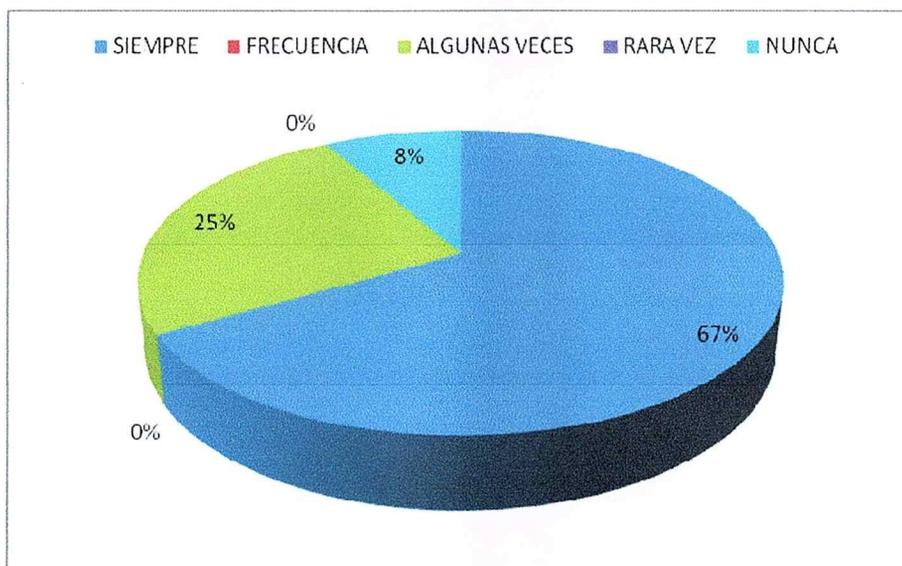
8 por ciento rara vez

17 por ciento nunca

En relación a los datos se puede visionar que existe segmento distribuido desde siempre a algunas veces, se debe a que existe personal docente contratado y de nombramiento, que provoca una satisfacción de su carga laboral asignada a inicios de cada periodo lectivo

Gráfico N° 70

El personal docente de la Universidad Estatal de Milagro considera cuanto participa usted en las actividades de integración (sociales y deportivas) que realiza la institución



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la UNEMI

Realizado por: autores de la tesis

Si participa el personal docente de las actividades de integración sociales y deportivas que efectúa la universidad se han obtenido los siguiente resultados (Ver Gráfico 70):

67 por ciento siempre

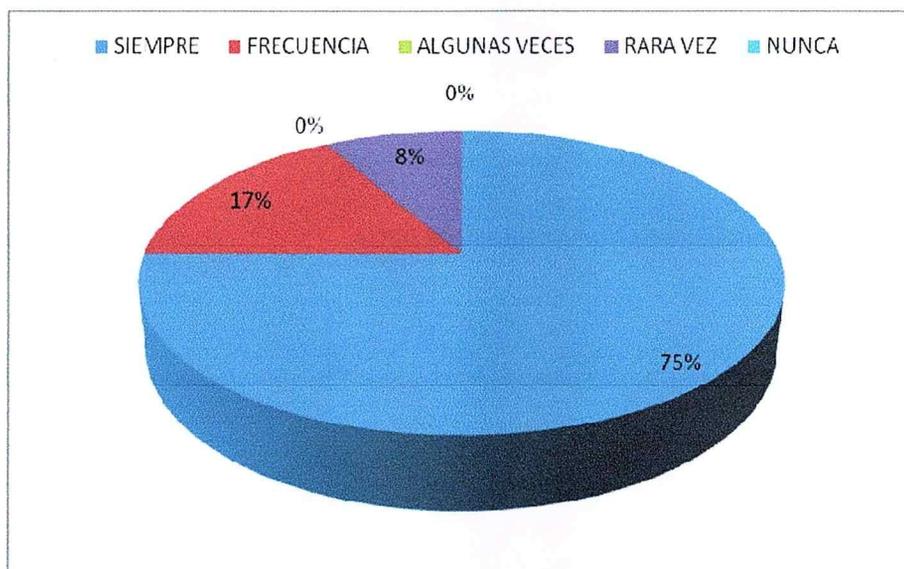
25 por ciento algunas veces

8 por ciento nunca

Tiene mucha relación a los resultados obtenidos por parte del personal no docente donde existe una participación total a un 64 por ciento de forma general de la universidad Estatal de Milagro.

Gráfico N° 71

El personal docente de la Universidad Estatal de Milagro opina sobre las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo es buena



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la UNEMI

Realizado por: autores de la tesis

Las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo es buena el personal docente ha contestado de la siguiente forma (Ver Gráfico 71) :

75 por ciento siempre

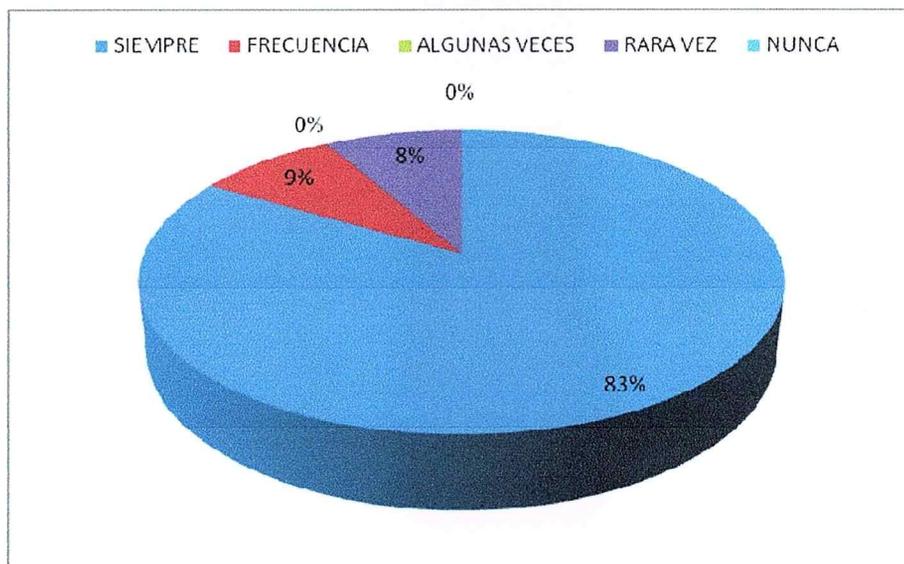
17 por ciento frecuencia

8 por ciento rara vez

Al igual que los resultados obtenidos del personal no docente existe una buena relación con los compañeros de trabajo de la Universidad Estatal de Milagro

Gráfico N° 72

El personal docente de la Universidad Estatal de Milagro cuanto el trabajo que le corresponde hacer se siente satisfecho



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la UNEMI

Realizado por: autores de la tesis

Existe satisfacción del trabajo que le corresponde efectuar al personal docente se han obtenido los siguientes resultados (Ver Gráfico 72):

83 por ciento siempre

9 por ciento frecuencia

8 por ciento rara vez

Podemos visualizar que el personal le agrada su trabajo de enseñanza en la Universidad Estatal de Milagro, lo que la satisfacción del personal es en un 91 por ciento.

En relación a la entrevista efectuada a:

Director de Recursos Humanos de la UNEMI, Ing. Guillermo Medina Acuris, considera un aporte importante además que es actividad propia del área que está a su cargo la cultura organizacional, integración y el trabajo en equipo.

Director de Organización y Desarrollo Integral, MSc. Pedro Silva Anzules, manifiesta que se presenta un modelo vertical con duplicidad de funciones aún no definidas, donde las aspiraciones es de conducir a un desarrollo organizacional con un rediseño al modelo actual que permita robustecer la actual estructura y con un trabajo integral de todos los departamentos.

Análisis:

Los investigadores ha observado que el grupo afectado mayormente es el personal no docente y el personal docente contratado. Teniendo mayor privilegio para el personal docente de planta, pero no así conlleva a un clima organizacional correcto.

En nuestro la tasa de incidencia puede deberse a un 3 veces superior en el personal no docente que del personal docente, por cuanto efectúan los procesos directamente de la universidad, donde la incidencia repercute en el no cumplimiento al proceso de acreditación para el mejoramiento de la calidad académica y de gestión de la universidad como indica el CONEA³⁹, todo esto puede atribuirse al problema de comunicación, no encontrarse un manual de procesos y un manual de funciones no distribuida, además del crecimiento de número de personas que laboran y no oportunidades al personal que viene de la entonces Extension Universitaria de Milagro llamado personal antiguo.

En cuanto al personal docente de planta no presentó un impacto mayor, pero que sin embargo perciben la desequilibrio por cuestiones de procesos en el momento de efectuar trámites que produce molestias.

³⁹ Organismo de control de derecho público, www.conea.net

Las diferentes interpretaciones de las tendencias en un entorno de incertidumbre, genera que la universidad se convierta en una manifestación de la conciencia humana y que se distinga por su peculiar estilo de ser dirigida, lo cual se traduce en que multiplican los tipos de cultura organizacional y propician diversas apropiaciones e interpretaciones de las posibles oportunidades y amenazas en relación con las tradiciones de las que provienen los sujetos dedicados a la administración.

Para que la administración identifique a la organización como cultura, se halla en el reconocimiento de la cultura que se entienda como expresión de las interacciones cotidianas entre los individuos, lo que consiste en la persistente intercomunicación de significados rutinarios que conforman el mundo de cada individuo y su reproducción cotidiana hacia el exterior, por interrupciones que puedan producirse.

En esta perspectiva no se considera que el mundo social tenga una existencia objetiva e independiente, y se le reconoce como un patrón de relaciones simbólicas que están sustentadas a través de los procesos de interacción humana: éste es el enfoque que permitirá mejores interpretaciones y propuestas alternativas de desarrollo social y organizacional, la similitud entre clima y cultura organizacional, se concentran en características del comportamiento al nivel de organización e implícitamente sostienen que las unidades de la organización son un nivel viable para el análisis del comportamiento, en esta amplia variedad de fenómenos que forman la base de una cultura, hasta procedimientos reales y patrones de conducta que tienen sus raíces en el desarrollo del proyecto.

Las personas de diferentes unidades de trabajo tienden a desarrollar su propia perspectiva en cuanto a las metas de la organización y las formas de perseguirla.

Personas de la misma unidad de trabajo suelen tener una percepción del tiempo de forma diferente, orientados a los resultados donde Los docentes se preocupan por el logro de los objetivos más que por los medios o el proceso, orientada a las personas, que sienten que sus expectativas y necesidades de desarrollo y capacitación son tenidas en cuenta.

Lo importante es el logro de los resultados y la satisfacción que guía por lo que requiere el mercado a la hora de la formación de profesionales, más que por el estricto cumplimiento de normas y procedimientos administrativos propios de las culturas normativas.

2.3 Resultados (En relación a los objetivos e hipótesis)

De acuerdo con lo planteado por los diversos expertos en materia de motivación y productividad es posible decir que el clima organizacional es indispensable en la medición de los productividad agregada de forma organizacional establecida por la motivación que debe estar presente en el personal de la universidad.

Se ha evaluado cada una de las variables propuestas y los investigadores del proyecto han obtenido resultados a considerar en cada caso. El paso a seguir será definir la forma en que interactúan dichas variables para resolver la ecuación planteada.

- Al identificar las causas que inciden la insatisfacción en el personal docente y no docente de la Universidad Estatal de Milagro, con un resultado de problemas en la comunicación de forma horizontal y vertical, donde se establece la relación entre comunicación y clima organizacional Universidad Estatal de Milagro de:
 - a. Jefe – subordinados
 - b. Departamento – departamento (relación jefe – jefe departamentales)
- Al analizar el sistema organizacional del personal docente y no docente de la Universidad Estatal de Milagro, existe personal no docente que no conoce sobre el Organigrama de la UNEMI con el 50.88 por ciento y conoce Objetivos Misión y Visión el 31.88 por ciento.

- Al analizar la relación entre motivación y capacitación como parte del recurso humano profesional de la Universidad Estatal de Milagro se ha identificado principales quejas existentes de la Universidad Estatal de Milagro las variables dependientes del proyecto tienen relación directa con lo expresado por la muestra con un 37 por ciento no conoce el plan de capacitación y los beneficios que ello genera; 43 por ciento considera un retraso en la información, 21 por ciento el jefe no cumple con la planificación de los departamentos y con un 37 por ciento no revisa los resultados de la planificación y el trabajo desarrollado.

El hecho de establecer las causas que están incidiendo en las diferentes áreas de la Universidad Estatal de Milagro, es provocado por no encontrarse un plan de capacitación, plan de comunicación, el personal no se siente motivado al sentir que el 55 por ciento de los jefes no tienen un contacto directo con el personal. Y la relación entre comunicación y clima organizacional Universidad Estatal de Milagro, ha producido una incidencia de 73.68 por ciento que el personal considera poco hay una adecuación comunicación entre los departamentos.

El hecho de analizar la relación entre motivación y la capacitación como parte del recurso humano profesional de la Universidad Estatal de Milagro, está ligado lo concerniente a:

- a. Comunicación Organizacional
- b. Clima Laboral
- c. Clima Organizacional
- d. Trabajo en Equipo
- e. Liderazgo
- f. Autoestima
- g. Empatía
- h. Relaciones Humanas

En el estudio realizado al personal de la Universidad Estatal de Milagro se establece que el principal problema del sector es la comunicación horizontal y en segundo lugar la deficiencia de canales de doble vía entre los líderes y sus colaboradores que esto permitirá aumentar las dinámicas de gestión, con lo que incrementarán la satisfacción de sus clientes y ser más competitivos.

- Delimitar el impacto que provoca la medición y el desempeño sin criterios de motivación al sentir que los superiores escuchan sus opiniones en 31.58 por ciento del personal de la Universidad Estatal de Milagro

Cuando el clima es satisfactorio va a traer como consecuencia una mejor disposición para participar de forma activa y eficientemente en el desempeño de las tareas; mientras que el clima desmejorado hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las actividades.

A partir de los resultados de clima podrán implementarse cambios deseados, generar proyecciones y planificaciones que guarden relación con las posibilidades de la universidad, siendo el diagnóstico es una etapa necesaria de cualquier intervención y ofrecer una imagen de la situación actual que permita contar con una base sólida y confiable para cualquier acción que se desee implementar.

El impacto del clima sobre el rendimiento es de un 30 por ciento a un 40 por ciento; es por ello que se busca identificar oportunidades de mejoras, para cerrar las brechas de satisfacción entre la organización y su gente.

- Establecer una propuesta en la búsqueda de alcanzar una satisfacción en el personal de la UNEMI, para los encuestados el 42 por ciento señaló que la universidad no cuenta con proceso de entrega de equipos efectivos, el restante que si lo tenían. Estos resultados permiten recalcar que gracias a sus problemas en el proceso se dificulta a los trabajadores realizar eficazmente el servicio que allí se presta, pero sin embargo consideran con mayor impacto el problema comunicacional.

2.4 Verificación de hipótesis.

El adecuado clima organizacional contribuye positivamente en la satisfacción del personal, eficiencia y eficacia del desempeño de la organización.

Si una persona tiene un desempeño adecuado a las necesidades y expectativas de su organización, la mejor forma de asegurarse que ese nivel de trabajo permanezca y se fortalezca, es dándole refuerzo (o reconocimiento), a lo que piden el personal constituye una fortaleza saber que la universidad tendrán la estabilidad que les permite proteger a su familia; además, de contar con personal que se está capacitando para lograr los objetivos propuestos.

- La comunicación disfuncional, la desmotivación y el clima organizacional tenso está influyendo en la insatisfacción de los trabajadores de la Universidad Estatal de Milagro e incide en las actividades académicas y administrativas de la universidad, por cuanto los procesos se vuelven lentos, como es la entrega de materiales que preocupa al personal por ser burocrático, por la deficiencia de procesos de la institución.
- La deficiencia de estrategias de comunicación y la poca coordinación incide en las áreas funcionales que afecta a la organización, de manera directa por no existir comunicación las actividades no se efectúan de forma correcta es por ello que el personal en un 61 por ciento indica que el problema comunicacional impera.
- La deficiencia de motivación y capacitación afecta en el desarrollo profesional del personal de la universidad, la capacitación provoca que las instituciones se estancuen y ser competitivos, diversos estudios coinciden en señalar que las organizaciones exitosas se caracterizan por estar constituidas por equipos de alto desempeño. Esto, sumado a las exigencias crecientes de un entorno

globalizado y altamente competitivo ha inducido a las organizaciones a centrar su política de recursos humanos en el fortalecimiento del trabajo en equipo, la dinámica multifuncional y colaborativa de las instituciones universitarias.

- La insatisfacción es producido por la no existencia de evaluación y medición del desempeño sin criterios de motivación del personal, un resultado de ello es que considera que el personal no poco tiene puesta la camiseta de la institución en un 56.14 por ciento lo que provoca un no empoderamiento de la UNEMI, sino por obtención de ingresos.
- El desarrollo de una estrategia del comportamiento en la organización si es posible implementarlo, por cuanto consideran que no existe el egoísmo en un 61 por ciento y el nivel de compañerismo corresponde a un 55 por ciento.

CAPITULO 3.

3 PROPUESTA ESTRUCTURAR UNA ESTRATEGIA PARA EL MEJORAMIENTO DE NIVEL DE SATISFACCION DEL PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

3.1.1 Implementación

Los pilares fundamentales para crear un clima organizacional adecuado están basados en la adaptación de una filosofía, metodología de trabajo, dirección definida y/o una integridad basada en la práctica de hábitos y/o principios.

Los investigadores creemos necesario la propuesta de estructurar una estrategia para el mejoramiento de nivel de satisfacción del personal que influye en el Clima Organizacional de la Universidad Estatal de Milagro.

La propuesta está basado en:

- Los 7 hábitos de Stephen Covey, donde la filosofía es el de crear un ambiente de trabajo agradable y digno;
- Además, del ciclo de PHVA de Deming, esta metodología recomienda un seguimiento completo de un ciclo que no termina y está ligado al proceso de mejoramiento continuo.

Ubicación

Institución: Universidad Estatal de Milagro

Provincia: Guayas, Ecuador

Ciudad: Milagro

Dirección: Km. 1 1/2 vía Milagro Km. 26

Justificación

Los investigadores encontraron en los resultados de la encuesta aplicada que la insatisfacción en el personal de la Universidad Estatal de Milagro es provocado por problemas de comunicación, motivación, capacitación y control que genera conflictos para el desarrollo de la institución.

Se pretende mejorar el nivel de satisfacción y buscar un crecimiento acorde a la misión, visión, objetivos y valores de la institución, donde el comportamiento de los miembros, sus valores, sus compromisos involucran al cambio organizacional que incide en el clima organizacional.

Cabe recalcar que si una institución universitaria no cuenta con un clima favorable, se verá en desventaja con otras universidades que sí lo tengan, y proporcionarán una mayor calidad en sus servicios con el consiguiente aumento de captación de alumnos y profesionales y así rescatar la confianza de las personas que laboran en el centro de estudio.

Para justificar la propuesta se considera que es factible por cuanto el personal ha manifestado que:

- Se lleva con su compañeros en un 91 por ciento,
- Su trabajo es importante para la institución en un 99 por ciento,
- Hay un ambiente compañerismo en un 69 por ciento,
- Se consideran capaces en sus puestos de trabajo en un 70 por ciento.

Todo radica en la contribución positiva a que el personal se sienta motivado y satisfecho para una acertada comunicación y capacitación en el cumplimiento de forma eficaz y eficiente, y no estar en desventaja con otras universidades.

Fundamentación

Motivación: La voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual

Satisfacción laboral: La satisfacción podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

Conflicto: Los conflictos y la agresión forman parte de la vida del hombre; actualmente de la forma en que esté capacitado para resolverlos dependerá gran parte de su éxito y su desarrollo

Cultura organizacional: Es el conjunto de conocimientos, creencias, leyes, moral, costumbres, capacidades y hábitos adquiridos por el hombre, como miembro de la sociedad

Clima organizacional: Constituido por condiciones, situaciones que se genera al interior de una organización para bien o para mal inciden en el crecimiento, desempeño y desarrollo de la persona o la institución. Es necesario que exista un proceso de cambio y transformación con un punto inicial para lograrlo es identificar y medir el nivel del clima organizacional que impera en las organizaciones.

Comunicación: Proceso de compartir información con otras personas que representa cualquier pensamiento idea que los administradores deseen compartir con otros individuos, siendo una herramienta de uso común que a menudo se cita como la habilidad responsable del éxito e integración de los grupos de trabajo.

Implementación del cambio propuesto

La puesta en marcha de estructurar una estrategia para el mejoramiento de nivel de satisfacción del personal de la Universidad Estatal de Milagro estará establecida en 3 etapas.

Etapas	Fase	Nivel	Descripción
I	Inicial	0	Cómo estamos
	Planear	1	Qué queremos
II	Hacer	2	Cómo actuamos
III	Verificar - Actuar	3	Evaluación de resultados

PHVA

Etapa I, estado inicial de concientización y arranque del proyecto

Realización de reuniones especiales en un periodo de 3 semanas aproximadamente

3.1.1.1 Cómo estamos (0):

Estudiamos las estructuras de satisfacción en la institución, esto pudimos detectarlo con la auditoría de recursos humanos, encuestas, entrevistas aplicadas para efectuar un análisis del nivel de satisfacción y la incidencia en el clima organizacional de la Universidad Estatal de Milagro.

Planear

3.1.1.2 Qué queremos (1):

3.1.1.2.1 Selección del tema de estudio

Al seleccionar el tema de estudio se ha identificado las causas que inciden en la insatisfacción en el personal docente y no docente de la Universidad Estatal de Milagro y estructurar una estrategia como:

- Conocer el grado de integración del personal de la Universidad
- Detectar conflictos con el aporte de solución
- Establecer la relación entre comunicación y clima organizacional
- Analizar la relación entre motivación y la capacitación como parte del recurso humano
- Delimitar el impacto que provoca la medición y el desempeño sin criterios de motivación

3.1.1.2.2 Crear la estructura del proyecto

Contrastar las realidades para diferenciar entre lo que queremos ser y cómo realmente estamos marcará la temática de la propuesta que se presenta.

La estructura utilizada será la del equipo interfuncional. En esta clase de equipos intervienen trabajadores de las áreas involucradas en el proceso como son los jefes de áreas, personal técnico, proyectos, ingeniería de proceso y control.

Un tablero de control visual donde se registran los diferentes equipos, su avance y el estado actual, los tableros provocarán un efecto motivacional, especialmente cuando

uno de los equipos se encuentran avanzados en su trabajo o de presión cuando se encuentran detenidos durante un largo periodo de tiempo sin actuar.

3.1.1.2.3 Identificar la situación actual y formular objetivos

En esta fase se recoge y procesa la información sobre los fallos, estadísticas sobre las pérdidas de los problemas de calidad. Con información gráfica para facilitar la interpretación y el diagnóstico del problema. Con los objetivos establecidos permitirán orientar al esfuerzo de mejora.

3.1.1.2.4 Diagnóstico del problema

Las técnicas empleadas por los equipos de estudio serán:

- Análisis modal de fallas y efectos
- Lluvia de ideas
- Diagrama de causa y efecto

3.1.1.2.5 Formular el plan de acción

El establecer el plan de acción permitirá la eliminación de las causas críticas. Este plan debe incluir alternativas para las posibles acciones. A partir de esta propuesta se establecen las actividades y tareas específicas necesarias para lograr los objetivos formulados. Este plan incorpora acciones tanto para el personal o miembros de soporte como ingeniería, proyectos como acciones que deben ser realizados por operadores del equipo y personal de apoyo.

Etapa II, Implementación

Hacer

3.1.1.3 Cómo actuamos (2):

3.1.1.3.1 Implantar mejoras

Establecer la estrategia para el mejoramiento de nivel de satisfacción del personal de la Universidad Estatal de Milagro que contempla actuaciones que satisfagan las demandas detectadas y que permita cubrir la brecha entre lo que queremos ser y lo que realmente somos.

Una vez planificadas las acciones con detalle se procede a implantarlas. Es importante durante la implantación de acciones contar con la participación de las personas involucradas. Las mejoras no deben ser impuestas ya que si se imponen por orden superior no contarán con un respaldo total del personal operativo involucrado, tomando en consideración la opinión del personal que directa o indirectamente intervengan en el proyecto.

Etapa III, Verificación/Control

Verificar/actuar

3.1.1.4 Evaluación de resultados (3):

Los instrumentos de la evaluación permitirán mantener una coherencia expositiva que permita comparar y que apunten a difundir, involucrar, unificar y reforzar.

Se debe verificar y/o evaluar los efectos del cambio, a través de la recopilación de datos, que serán estudiados. Estos resultados deben ser publicados en una

cartelera lo cual ayudará a asegurar que cada área se beneficie de la experiencia de los otros equipos y establecer las mejoras en el tiempo establecido.

La mayoría de los cambios voluntarios son emprendidos con la participación conjunta de todas las partes interesadas, como:

- La reunión de confrontación para establecer metas.
- La reunión de diagnóstico del grupo gerencial.
- El espejo de la organización.
- Reuniones de jefes de departamentos
- Reunión de desarrollo de equipo intergrupacional.
- Sistemas de sugerencias
- Reuniones de toda la organización ("Habla el jefe")
- Reuniones de las asociaciones
- Reuniones sociales
- Informes técnicos y presentaciones orales
- Sesiones de orientación
- Sesiones de información e instrucción
- La memoranda (boletín impreso, publicación)
- Conversación frente a frente
- Teléfono (contactos telefónicos)
- Intranet (boletín electrónico, correo)
- Reunión entre un grupo pequeño (reunión de gerentes, supervisor-supervisado)

A fin de establecer la estrategia para el mejoramiento de nivel de satisfacción del personal de la Universidad Estatal de Milagro, se ha diseñado la estructura de comunicación, capacitación, motivación y control. (Ver tabla 3.1)

Tabla N° 3.1

Estructurar una estrategia para el mejoramiento de nivel de satisfacción del personal de la Universidad Estatal de Milagro

Elaborado por: Correa Mirella, González Grey – Soriano Jesús

Factores están incidiendo actualmente en la presencia de insatisfacción del personal de la Universidad Estatal de Milagro

Objetivo: Establecer una propuesta de mejoramiento que influye en el Clima Organizacional de la Universidad Estatal de Milagro, de acuerdo al diagnóstico realizado

Propósito: Identificar las causas que inciden la insatisfacción en el personal docente y no docente de la Universidad Estatal de Milagro

Responsables:

- Departamento de Recursos Humanos
- Departamento de Organización y Desarrollo Integral Universitario
- Departamento de Tecnología de Información y Comunicaciones
- Departamento de Relaciones Públicas

Comunicación Mantener en forma óptima los canales estratégicos de comunicación, para que el empleado esté enterado de las actividades que la universidad está realizando.

Motivación Crear un nivel de motivación individual de forma global y positiva.

Capacitación Establecer un proceso de capacitación para que el empleado tenga las herramientas del conocimiento importantes para desarrollar su trabajo.

Control Establecer un plan de control para la medición del desempeño de las actividades.

1. Comunicación

Sin lugar a dudas las organizaciones deben darle una real importancia a las comunicaciones. La comunicación es el soporte de toda relación social y de toda cultura.

La comunicación alienta a la motivación porque no solo le aclara al personal lo que deben hacer, cómo lo están haciendo y que pueden hacer para mejorar un rendimiento deficiente; sino que fomenta la participación y promover la identificación con la universidad para establecer el incentivo de la dinámica proactiva.

1.1 **Memorandos**, corresponde a mensajes para uso interno de la institución, el diseño del memorando se debe difundir a través del Departamento de Organización y Desarrollo Integral Universitario que es responsable de los formatos y formas a efectuarse en la universidad (ver anexo 1); estos pueden ser:

- De operación (Comunicación numerada que respalde sus funciones)
- De reuniones (Invitaciones emitidas por las jefaturas para comunicar novedades)
- De Advertencias (Notificaciones de incumplimiento por falta de comunicación)

1.2 **Semanarios**, deben efectuarse los comunicados semanales escritos o electrónicos hacia los empleados con la utilización adecuada de la página de la institución (www.unemi.edu.ec) donde deben estar espacios concernientes a:

- Editoriales
- Proyectos
- Oportunidades

1.3 **Comunicados desde el rectorado**, con un acercamiento al personal de la Universidad Estatal de Milagro, puede ser con oficio, carta, circulares.

- Fortalecer la comunicación por medio de la política de puertas abiertas que genere confianza entre el empleado y jefe inmediato, que debe interiorizar los directores y jefes de áreas para tener el acercamiento comunicacional.

1.4 **Buzón de pensamiento profesional**

- Actualizar semanalmente la información publicada en las carteleras informativas, esto debe ser en los puntos estratégicos de los edificios donde exista mayor afluencia de personas.

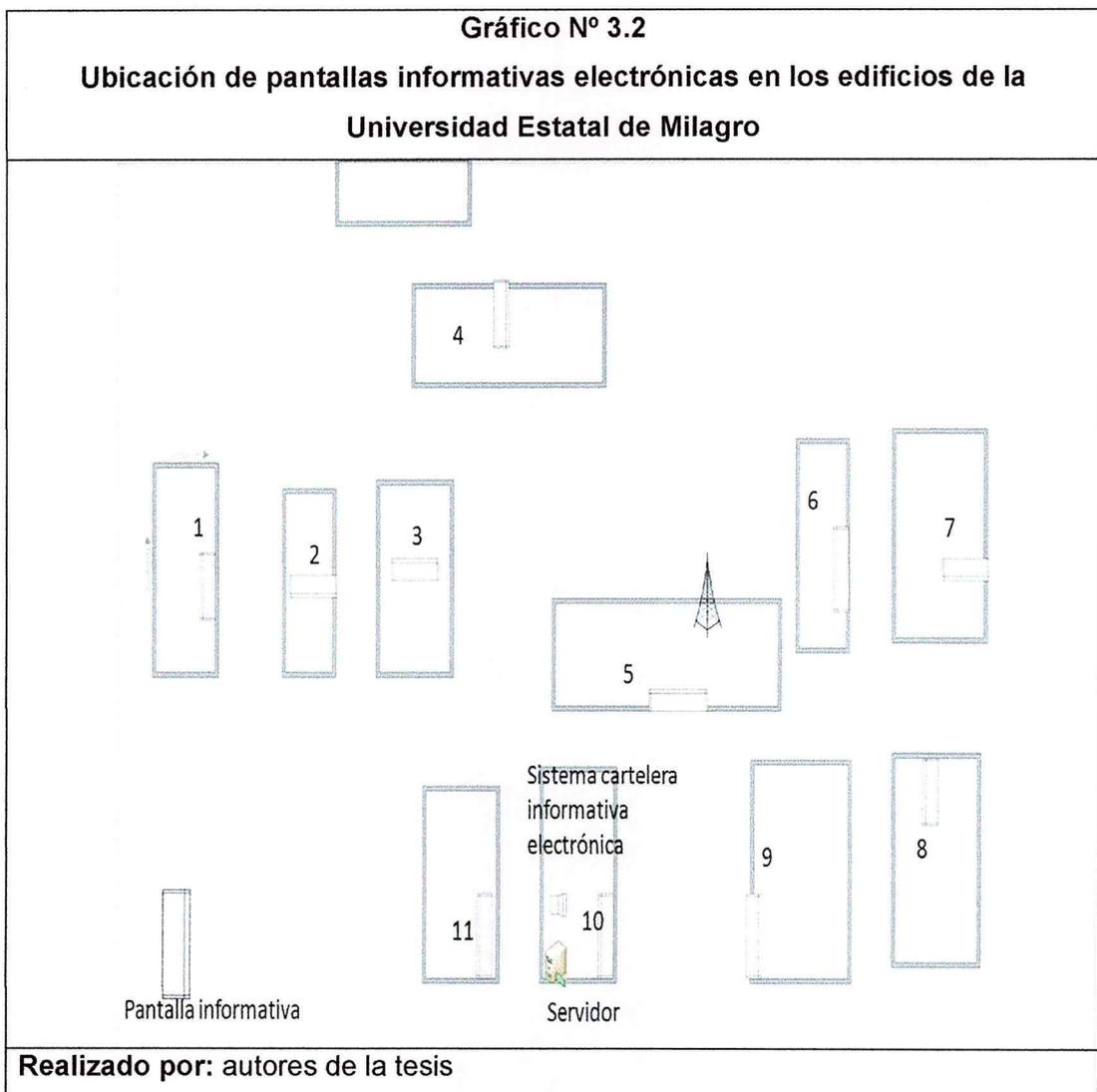
Buzón de sugerencias y carteleras de información en la Universidad Estatal de Milagro	
Personal no docente	Personal docente

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Marcada de asistencia (reloj biométrico)• Cartelera de Recursos Humanos | <ul style="list-style-type: none">• Marcada de asistencia (coordinación general)• Cartelera de las Unidades Académicas |
|--|---|

Carteleras informativas electrónicas a ubicarse en la entrada de cada uno de los edificios de la Universidad Estatal de Milagro.

Para la implementación de las carteleras informativas electrónicas (Ver gráfico 3.2) serán responsables:

- Tecnología: Departamento de Tecnología de Información y Comunicaciones, (red universitaria y equipos tecnológicos)
- Información: Departamento de Recursos Humanos, Departamento de Relaciones Públicas, (información y diseño de espacios informativos).
- Seguimiento y Control: Departamento de Organización y Desarrollo Integral.



Cada edificio debe contar con pantallas/monitores 42 pulgadas, bajo un desarrollo informático web en línea, aprovechar la red universitaria por cableado de fibra óptica y red inalámbrica, además de aprovechar recurso del servidor web que está bajo la responsabilidad del departamento de tecnología de información y comunicaciones, reemplazándose la papelería y los carteles rutinarios por la tecnología y actualización en línea.

- Establecer lugares estratégicos para la ubicación del buzón de sugerencias que debe ser revisado por el departamento de recursos humanos, la información será confidencial, ubicados cerca de la cartelera de información electrónica. (Ver anexo 2)

1.5 Revista de Opinión y Ciencia, Difusión de la revista universitaria de forma mensual por parte del departamento de Relaciones Públicas con ayuda de los alumnos de comunicación social, en la que debe contemplar:

- Aportes Científicos
- Tecnologías
- Investigación y Desarrollo

El hecho de contar con revistas universitarias como son las revistas UNEMI y SINERGIA, y no haber provocado el impacto y su objetivo de informar. Debe retornarse la revista universitaria para conocer más de la UNEMI.

Tabla N° 3.1.1

Estructurar una estrategia para el mejoramiento de nivel de satisfacción del personal de la Universidad Estatal de Milagro

Comunicación

Elaborado por: Correa Mirella, González Grey – Soriano Jesús

Estrategias	Implementación	Proceso
Memorandos	De Operación	Comunicación numerada que respalde sus funciones
	De Reuniones	Invitaciones emitidas por las jefaturas para comunicar novedades
	De Advertencias	Notificaciones de incumplimiento por falta de comunicación
Semanarios	Editoriales	Comunicados semanales escritos o electrónicos hacia empleados
	Proyectos	Comunicados semanales escritos o electrónicos hacia empleados
	Oportunidades	Comunicados semanales escritos o electrónicos hacia empleados
Comunicados desde el Rectorado	Esquela informativa	Escrito de acercamiento del rectorado hacia las bases
Buzón de Pensamiento Profesional	La Universidad y la Comunidad	Designación para exponerse en reuniones o editarse
	La Importancia Departamental	Designación para exponerse en reuniones o editarse
	La Comunicación – Críticas	Aportes a los cambios y mejoramientos (sin autoría opcional)
Revista de Opinión y Ciencia	Aportes Científicos	Participación de elementos dedicados a la investigación
	Tecnologías	Participación de elementos dedicados a la investigación
	Investigación y Desarrollo	Participación de elementos dedicados a la investigación

2. Motivación

2.1. Incentivo económico

- **Bonificaciones**, Por aniversarios y fechas especiales

Por aniversarios:

Tabla N° 3.2 Comisión de Evaluación de desempeño del personal para la Universidad Estatad de Milagro			
	Director Departamental	Evaluación de la Comisión	Emisión de Resultados
Enero - Marzo	Control de actividades del director/ jefe departamental que efectuará trimestral	Evaluación del jefe de recursos humanos, jefe departamental y el rector o su delegado	Resultados de la comisión de evaluación
Abril - Junio			
Julio - Septiembre			
Octubre - Diciembre			
	Evaluación trimestral	Emisión de informe del desempeño de las actividades dirigida al director de recursos humanos	
	Evaluación semestral	Evaluación por parte de la comisión	
	Resultados de la evaluación	Emisión de resultados, quienes cumplan el más alto puntaje será considerado el empleado del año.	
Realizado por: autores de la tesis			

Como posible estructura del plan proponemos lo siguiente:

Reuniones quincenales

Por sector en las que se deberán tratar temas funcionales, operativas y/o administrativas, establecimiento de objetivos a corto plazo

Reuniones mensuales

De carácter estratégico en la que se deberían plantear ventajas y desventajas para encarar, establecer fortalezas y debilidades del sector, propuesta de mejorar el futuro. Establecimiento de objetivos de mediano y largo plazo.

Reuniones trimestrales

Cada sector plantea como establecer la estrategia del trabajo. Solo deben participar los responsables del departamento. Objetivos a corto y largo plazo

Reuniones semestrales - anuales

Debe establecerse 2 reuniones anuales específicamente al inicio y al final del año en la que se debe consensar los objetivos a seguir, donde debe establecerse un informe anual.

En el aniversario de la universidad entregar no sólo placa de reconocimiento sino establecer un bono al "trabajador del año", "administrativo del año" y "docente del año" que constituirá en el rubro bonificación por aniversario con el monto de 300 dólares y debe contemplarse en el presupuesto institucional.

La comisión de evaluación del desempeño del personal lo conformará el jefe de recursos humanos, director de cada departamento, y el rector o un delegado del rectorado (Ver Tabla 3.2)

Fases de la evaluación del desempeño del personal:

- Evaluación trimestral
- Evaluación Semestral
- Resultado anual

Fechas especiales:

Establecer un bono al personal que se destaque en otras actividades que dé un reconocimiento a la institución. Este constituirá a un rubro de reconocimiento e incentivo por un valor de 100 dólares y que debe contemplarse en el presupuesto institucional, esta responsabilidad de asignación será el Departamento de Recursos Humanos.

- **Premiaciones al Cumplimiento**, Establecimiento de metas individuales y logros (Ver gráfico 3.2).

La planificación departamental y su control es responsabilidad del director/jefe departamento.

- **Becas Universitarias**, Nivelación y Titulación Superior por premios salariales (Ver tabla 3.3)

Tabla N° 3.3	
Beneficios al personal de Universidad Estatal de Milagro por becas universitarias	
Becas Universitarias	Descripción
Título de tercer nivel	<ul style="list-style-type: none"> • Un bono de \$ 1,000 para todos los empleados de la Universidad que optan por un título de cuarto nivel, en el caso de personal por contrato se considerará \$ 500 siempre y cuando tenga 2 años laborando en la institución. • Quien obtenga un título de tercer nivel se incorporará un bono académico como valor fijo incorporado al sueldo (\$120.00), en caso de obtener de 2 títulos en adelante se incrementará el valor del 10% del valor fijo (es decir \$12 por cada título de cuarto nivel excedente a uno)
Cursos y Seminarios dentro de la Universidad	<ul style="list-style-type: none"> • La Universidad subsidiará el 100% del curso o seminario, considerando el nivel de formación y el cargo que desempeña. • Los familiares sean estos hijos o cónyuge serán exonerados del valor del seminario que dicte la universidad por un monto del 50% del curso o seminario
Cursos y Seminario fuera de la Universidad	<ul style="list-style-type: none"> • La Universidad subsidiará el 100% por empleado considerando el nivel de formación, cargo que desempeña y las exigencias de la institución. • Todo empleado beneficiado con los cursos o seminarios será un ente multiplicador para contribuir con los conocimientos.
Realizado por: autores de la tesis	

2.2 Incentivo no económico

- **Reconocimiento Escrito:** Diplomas de nombramientos, felicitaciones y reconocimientos, estará liderado por el departamento de recursos humanos y la comisión de desempeño.
- **Empleado del Mes,** Cartelera de honores y reconocimientos (Ver Tabla 3.2 Comisión de Evaluación de desempeño del personal)
- **Participación en Reuniones,** delegando responsabilidades de proyectos al personal con iniciativa.

2.3 Onomástico

- **Lista de Cumpleaños,** Lista informativa de los cumpleaños del mes, debe ser actualizado mensualmente por parte del departamento de recursos humanos.
 - Listar por mes el personal que cumple años
 - Listar por mes el personal que cumple años laborando en la institución
- **Obsequio,** Cultura de recaudación departamental para obsequio al homenajeado, liderado por el director departamental.
- **Publicación,** Publicación electrónica a todos los usuarios de la celebración de días especiales.

2.4 Placas Honoríficas

Para el reconocimiento del personal se debe motivar por medio de placas honoríficas el responsable será el departamento de Recursos Humanos y se deberán entregar los días de aniversario de la institución o fechas especiales.

Categoría A	Causa Honorífica
Categoría B	A la Investigación
Categoría C	A la Trayectoria

2.5 Eventos de integración

A fin de integrar al personal se podrá establecer reuniones de integración como son fiesta de gala, fiesta de año, deportivos y familiares y la fiesta de integración universitaria para atraer mayor concentración del personal, responsable el departamento de Recursos Humanos.

Aniversarios	Fiesta de Gala
Fin de año	Fiesta de Compañeros
Deportivos y Familiares	Fiesta Familiar

La motivación está enlazado con el reconocimiento de logros individuales y de equipo (Ver tabla 3.1.2)

Tabla N° 3.1.2

Estructurar una estrategia para el mejoramiento de nivel de satisfacción del personal de la Universidad Estatal de Milagro

Motivación

Elaborado por: Correa Mirella, González Grey – Soriano Jesús

Estrategias	Implementación	Proceso
Incentivo Económico	Bonificaciones	Por aniversarios y fechas especiales
	Premiaciones al Cumplimiento	Establecimiento de metas individuales y logros
	Becas Universitarias	Nivelación y Titulación Superior por premios salariales
Incentivo No Económico	Reconocimiento Escrito	Diplomas de nombramientos, felicitaciones y reconocimientos
	Empleado del Mes	Cartelera de honores y reconocimientos
	Participación en Reuniones	Designación para defensa de temas de importancia departamental
Onomásticos	Lista de Cumpleaños	Lista informativa cumpleaños del mes
	Obsequio	Cultura de recaudación departamental para obsequio al homenajeado
	Publicación	Publicación electrónica a todos los usuarios de la celebración del día
Placas Honoríficas	Categoría A Categoría B Categoría C	Causa Honorífica A la Investigación A la Trayectoria
Eventos de Integración	Aniversarios Fin de año Deportivos y Familiares	Fiesta de Gala Fiesta de Compañeros Fiesta Familiar

3. Capacitación

3.1. Nivelación departamental

Cursos Obligatorios Financiados, Nivelación a las nuevas tecnologías con un financiamiento del 100% del costo, aprovechando las instalaciones de la unidad académica de educación continua a distancia y postgrado, cursos relacionados a:

Computación (actualización de conocimientos computacionales)

Financieros

Relaciones Humanas, interpersonales, atención al cliente

Quien sea beneficiado serán multiplicadores en un lapso no mayor de 10 días, que permita contribuir con la inversión del conocimiento.

Conferencias, Beneficiados rotativos

3.2 Administración universitaria y pública, por medio de cursos anuales de la Contraloría General del Estado que presenta anualmente cada uno de los cursos a efectuarse. El departamento de Recursos Humanos deberá difundir el calendario de los cursos al personal de la Universidad para hacerse acreedores de la capacitación.

3.3 Cultura organizacional

De la cultura organizacional es responsable el departamento de recursos humanos, y el departamento de desarrollo integral universitario, como son:

- Talleres de Recursos Humanos, Charlas y dinámicas de forma anual.
- Gestión de Recursos Humanos, Capacitación de los encargados de administración del Talento Humano de forma anual
- Valores Institucionales, Revisión permanente y adopción de nuevos y mejores valores

3.4 Becas educativas

Estudios Superiores, Estudios con descuentos en matriculas

Para todo el personal de la universidad tendrá un descuento del 50% del valor de la matrícula.

Para los hijos y cónyuge del personal de la universidad tendrá un descuento del 50% del valor de la matrícula.

Para el personal contratado de la universidad que trabaja por 2 años seguidos tendrá un descuento del 50% del valor de la matrícula

Capacitación Tecnológica, Estudios con descuentos en matriculas

Para los cursos y seminarios que se desarrollen en las instalaciones de la universidad tendrá un descuento del 100% del valor.

Para los hijos, cónyuge del personal de la universidad tendrá un descuento del 50% del curso o seminario.

Para el personal contratado tendrá un descuento del 50% del valor del rubro.

Con la finalidad de llevar a efecto la estrategia de capacitación estará determinado por un plan de capacitación (Ver tabla 3.1.3)

Tabla N° 3.1.3

Estructurar una estrategia para el mejoramiento de nivel de satisfacción del personal de la Universidad Estatal de Milagro

Capacitación

Elaborado por: Correa Mirella, González Grey – Soriano Jesús

Estrategias	Implementación	Proceso
Nivelación Departamental	Cursos Obligatorios Financiados	Nivelación a las nuevas tecnologías
	Conferencias	Beneficiados rotativos
Administración Universitaria y Pública	Cursos desde el Ministerio	Participación continua
Cultura Organizacional	Talleres de Recursos Humanos	Charlas y dinámicas (anuales)
	Gestión de Recursos Humanos	Capacitación de los encargados de administración del Talento Humano
	Valores Institucionales	Revisión permanente y adopción de nuevos y mejores valores
Becas Educativas	Estudios Superiores	Estudios con descuentos en matriculas
	Capacitación Tecnológica	Estudios con descuentos en matriculas

4. Control

4.1 Auditoría externa, para facilitar las tareas y revisiones para el mejoramiento departamental y de la institución

4.2 El Departamento de Desarrollo, debe efectuar el control para facilitar y agilizar las tareas y revisiones para el mejoramiento departamental. Responsable el departamento de Organización y Desarrollo Integral Universitario, quien debe controlar los procesos y el cumplimiento del plan estratégico institucional

4.3 Seguridad Informática y Sistemas, por medio de la red sistemática interna que está instalada en la universidad debe facilitar con las tareas y revisiones en el mejoramiento comunicacional, por la seguridad de correo electrónico, base de datos, criptografía, acceso a los sistemas. Responsable será el Departamento de Tecnología de Información y Comunicaciones.

4.4 Programación de trabajos

- El plan operativo anual, debe analizar y ejecutar a una planificación mensual con responsabilidades y tiempo de cumplimiento, responsable departamento de Desarrollo Integral Universitario.
- La programación mensual debe desarrollarse a semanal. Responsable cada uno de los directores/jefes departamentales

Con la finalidad de llevar a efecto la estrategia de control estará determinado por un plan de control con responsabilidades de ejecución de actividades (Ver tabla 3.1.4)

Tabla N° 3.1.4

Estructurar una estrategia para el mejoramiento de nivel de satisfacción del personal de la Universidad Estatal de Milagro

Control

Elaborado por: Correa Mirella, González Grey – Soriano Jesús

Estrategias	Implementación	Proceso
Auditoría Externa	Contraloría General del Estado	Facilitar las tareas y revisiones para el mejoramiento universitario
Departamento Desarrollo	Organización y Métodos de Trabajo	Facilitar las tareas y revisiones para el mejoramiento departamental
Seguridad Informática y Sistemas	Red Sistemática Interna	Facilitar las tareas y revisiones para el mejoramiento comunicacional
Programación de Trabajos	Programación Mensual	Planificación conjunta de las metas semanales

3.1.2 Estructura

Dentro de la organización necesitan establecer a través de la integridad no basada en valores individuales porque esto llevaría al fracaso de la institución, sino basado en principios universales. Estos principios son establecidos por Covey como “Los siete hábitos que poseen la personas altamente efectivas:

1. Ser proactivo, actuar con oportunidad
2. Empezar por tener un fin en mente, saber hacia dónde se va
3. Establecer primero lo primero, actuar por uno mismo
4. Pensar en ganar/ganar, liderazgo interdependiente
5. Procurar primero en comprender y luego ser comprendido, practicar la empatía
6. Sinergizar, trabajo en equipo
7. Mejora continua

Plan de acción para la implementación de la estructura de mejoramiento del nivel de satisfacción del personal.

Etapa	Fase	Nivel	Descripción	Planificación
I	Inicial	0	Cómo estamos	
	Planear	1	Qué queremos	
II	Hacer	2	Cómo actuamos	Comunicación Capacitación Motivación
III	Verificar Actuar	- 3	Evaluación de resultados	Control

Etapa I

Entrenamiento a todo el personal

Creación del equipo interno

Establecimiento de objetivos

Compromiso general

Etapa II

Implementación

Colocar publicidad

Aplicar acciones (ciclo de Deming, PHVA)

Comunicación

Capacitación

Motivación

Etapa III

Colocar publicidad

Iniciar auditoría de seguimiento de la propuesta

Control

Aplicar acciones

Crear programas de reconocimiento de las mejoras

Crear rondas de evaluación mensual

Relación de la satisfacción con la comunicación, capacitación, motivación, control

Satisfacción - Comunicación

Los grupos necesitan sus territorios, es la manera que tienen de definirse. Pero si estos territorios están demasiado bien protegidos, el grupo se convierte en una isla separada del resto de la organización

Las personas protegen sus territorios de trabajo de muchas maneras, la mayoría utiliza barreras físicas y otros más sutilmente el territorio lo protegen mediante información.

Puede ser terrible perder su territorio y no saber dónde encontrar uno nuevo.

La mayor parte de las veces, las comunicaciones deficientes son un síntoma de algún problema o disputa territorial.

Para organizarse es preciso que uno piense territorialmente tanto física como psicológicamente. Hay que utilizar el territorio como una metáfora.

Las culturas organizacionales hacen de medios de enlace a la comunicación, los valores institucionales, los formatos escritos y el cumplimiento de tareas individuales, se cultivan a través de un buen lenguaje cultural de comunicación.

Las formas de comunicación individual y más importantes las colectivas, aseguran el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas por la administración superior. Las organizaciones son también tribus, o algunas veces un conjunto de tribus, que pueden ser muy diferentes en formas de comportarse, en sus posiciones y en sus necesidades.

Cuanto mayor sea la organización, mayor será el número de tribus, todos ellos tendrán un sentimiento tribal distinto. La clave del éxito es contar con las personas

adecuadas que se mezclen con el equipo esencial y que puedan actuar por su cuenta de manera armoniosa, haciendo que fluyan los mensajes organizacionales de proceso, aceptando la cultura de cada célula que la conforme.

El mejorar los procesos de selección de personal y sabiendo con visión más subjetiva, que el buen uso del talento humano es encajarlo en un ambiente acorde a sus características tribales y con sus niveles técnicos de comunicación.

Satisfacción - Motivación

Dirigir personas cuya ambición es grande puede ser preocupante, uno no sabe lo que están haciendo.

Para dirigir sus ambiciones debe especificárseles el centro con gran cuidado , para que queden comprendidas las tareas esenciales y observadas las reglas fundamentales.

Los límites exteriores también deben entenderse bien, como no gastar más de un presupuesto, no actuar sin autorización, y demás instrucciones que fijan los límites de sobresalir entre sus compañeros.

El compromiso compartido, la confianza y la capacitación son los requisitos previos de una buena gestión de la motivación y de cualquier organización. Esto es fácil de decir pero difícil de lograr.

Cada vez que los individuos lleguen a los cumplimientos de sus tareas encomendadas y la falta de iniciativa les impide ampliar sus ambiciones, es necesario para este tipo de recurso elaborar lo que se llama la ampliación del puesto de trabajo, sin que se tome como un castigo a la desmotivación y a los que gozan de iniciativas descontroladas anteponer los límites funcionales sin que parezca un castigo a sus iniciativas.

Podemos llevar a los elementos de una organización como en una maratón o bien carreras de caballos, se trata de una cuestión de elección. Una maratón donde todos llegan y todos son ganadores si han logrado cada vez superar sus marcas o una carrera de caballo donde solo cuentan los tres primeros lugares y el resto son los perdedores.

La competencia es útil y está en todas partes, pero podemos empezar a considerarnos como compañeros de carrera o como personas que podrían vencerlos para obtener un premio.

La competencia estimula energía, es difícil que las personas aumenten su velocidad cuando no compiten con nadie, como cuando los monopolios se vuelven perezosos. Los departamentos de las organizaciones se pueden convertir en monopolios efectivos, como departamentos de contabilidad, finanzas, de personal que por mala dirección se convertirían en monopolios internos; por lo menos las unidades académicas tienen otras fuerzas universitarias con las cuales competir.

La motivación a la competencia tiene que gozar de una supervisión técnica adecuada ya que puede ser destructiva, al contrario de la empresa privada, la principal motivación radica en separar los deficientes y librarse de ellos; por el contrario en la institución universitaria bajo sus condiciones contractuales de personal es recomendable que dedique el esfuerzo a la motivación por ganar y más no a la competencia por no perder.

La competencia es buena si todos pueden ganar.

Satisfacción - Capacitación

La tecnología es el conocimiento que tiene la compañía a través de sus miembros

Hoy en día tenemos herramientas para diferentes funciones, pero si tenemos una tecnología avanzada y no la utilizamos adecuadamente, la institución corre el riesgo de estancarse.

La tecnología debe manejarse desde el conocimiento de los empleados, pues son ellos quienes la utilizan en beneficio de la organización.

La preparación del personal es indispensable para establecer niveles de actuación generados por las competencias y el aprovechamiento de las destrezas individuales.

Satisfacción - Control

Generar confianza es una de los medios suavizantes a las tensiones, estas podrían generarse de forma prematura cuando se establecen jornadas de revisión y control, en las que solo es justificada por la política del poder. Es más saludable la asesoría permanente y las correcciones en consenso y de razonamiento colectivo.

Una eficiente estrategia para influir en la conducta de los trabajadores es el empoderamiento. En este proceso que pretende otorgar mayor poder y autonomía a los subordinados en la toma de decisiones y en el desarrollo de sus funciones, aunque no por ello hay que descuidar la orientación a los resultados y la apertura a dar y recibir retroalimentación.

El Rector hace de cabeza principal, de allí que requiere de una visión estratégica también llamada política de administración y gestión del desempeño. Sin embargo de nada sirven sus cualidades si no tiene adecuado brazos ejecutores. Por eso debe de apoyarse en gerencias funcionales y asesores como los de recursos humanos. Estos se encargan de administrar los recursos de manera sistémica y a su vez se encargan del desempeño operativo de cada uno.

Un pie de apoyo es considerado al uso adecuado de las Tecnología de Información y Comunicación (TIC). Ampliando y transmitiendo la misión y valores institucionales hacia el cliente externo que es la razón de ser de la universidad.

Para hacer realidad ese potencial es necesario atender tres aspectos: políticas claras desde el rectorado y autoridades académicas, nuevos modelos de evaluación para el desempeño; y la capacitación de empleados y mandos medios.

En épocas pasadas las organizaciones se enfocaron en aplicar las TIC a procesos que generaran el máximo retorno de inversión de tiempo y de recursos. Hoy se preocupan de asegurar que los equipos de trabajo estén listos y que la organización adopte las políticas y el liderazgo para crear valor a la organización y a la vida de los individuos.

El reto está pautado por varios caminos, uno es el de formación continua, otro es el del manejo del tiempo, otra es la creación de oportunidades y motivación hacia el trabajo, y otro es el delineamiento de las tareas y ampliación ante necesidades. Solo con mayor control de estos aspectos será posible cumplir con nuestra responsabilidad ante la sociedad.

Valores institucionales

Calidad profesional

La Universidad Estatal de Milagro cuenta con los profesionales idóneos en el cumplimiento de las actividades necesarias para brindar la calidad del servicio educativo y administrativo que demanda nuestro estado.

Integración

Proyectamos el trabajo en equipo de tal forma que se articulen nuestros esfuerzos para mantener el buen desempeño de la institución universitaria.

Imagen institucional

Nuestra universidad muestra el sentir de superación de toda una población ansiosa del conocimiento y el mejoramiento continuo en las corrientes del desarrollo profesional, la investigación y la potencialización tecnológica.

Servicio colectivo

Nos preocupamos por la colectividad dependiente de cada acción ejecutada dentro de nuestra institución, buscando la satisfacción individual, gremial y empresarial al responsabilizarnos del compromiso que tenemos en el desarrollo de nuestros pueblos.

Cultura organizacional

Motivamos una participación activa de nuestro elemento humano en el desarrollo de valores institucionales para ser los anfitriones en la educación, el profesionalismo, la buena atención, el respeto y la buena organización.

Ética de actuación

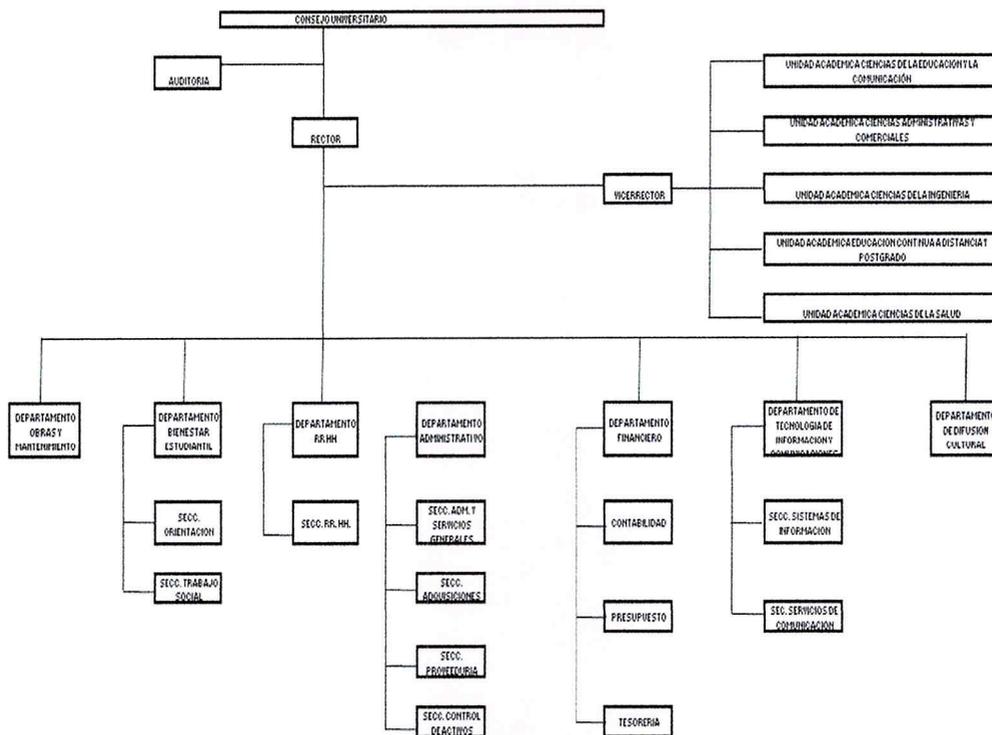
Actuamos ceñidos en la transparencia, la honestidad, la disciplina como la base fundamental en el desempeño de nuestras funciones asignadas.

Preservación del medio ambiente

- Respetamos a la naturaleza y a sus recursos.
- Cultivamos la inclusión y la aceptación de la diversidad cultural y de etnia.
- Promovemos la no contaminación ambiental y el respeto a la vida en todo su esplendor.
- Creemos en el hombre y la naturaleza viviendo en armonía.

3.1.3 Recursos

Gráfico N° 3.1
Organigrama de la Universidad Estatal de Milagro



Fuente: Organigrama de la UNEMI

Realizado por: autores de la tesis

La estructura orgánica actual de la Universidad Estatal de Milagro (Ver Gráfico 3.1), se encuentra diferenciada la parte administrativa como la parte docente, pero que sin embargo se ha producido cambios y no ha sido informado a toda la comunidad universitaria pero que afecta a los procesos que se realizan.

Tabla N° 3.1

Análisis de contexto (FODA)	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Sentido de Pertenencia del Personal de la UNEMI</p> <p>Jefes o Superiores tratan a sus colaboradores de forma correcta</p> <p>Ambiente de Compañerismo</p>	<p>El proceso de acreditación que persigue la UNEMI</p> <p>Programas de capacitación Institucional</p> <p>Programa de Homologación Salarial por parte del Gobierno</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Bajo conocimiento de misión y visión de la UNEMI</p> <p>Se evita participación de empleados en los cambios organizacionales</p> <p>Competencia entre muchos hacia un mismo objetivo</p> <p>La capacitación existe pero no es para todos</p> <p>Falta de comunicación a los cambios de actividades</p> <p>Las funciones personales no están definidas</p>	<p>No cumplir criterios de eficiencia por parte de los clientes internos</p> <p>Lentitud de los procesos de cambios que adoptados</p> <p>Sistema de Remuneración no claro</p> <p>Desigualdad de Oportunidad para empleados</p> <p>Insuficiencia de herramientas para desarrollo del trabajo</p>
Realizado por: autores de la tesis	

Con los resultados de la auditoría efectuada los investigadores han desarrollo un análisis de contexto de los puntos fuertes y débiles en los ámbitos internos y externos de la organización (Ver Tabla 3.1)

Tabla N° 3.2

Misión, Visión y Valores de la Universidad Estatal de Milagro

Misión:

Art. 2.- La Universidad Estatal de Milagro es una institución dedicada a la formación del talento y los valores humanos, generadora de alternativas de solución a problemas mediante la gestión sostenida de los recursos en colaboración con organismos del estado y la sociedad para mejorar la calidad de vida de su entorno.

Visión:

Art. 3.- Ser una organización sinérgica y competitiva, con un modelo universitario diferenciado, que impulse el desarrollo sustentable.

Valores institucionales:

Solidaridad, respeto, honestidad, humanismo, cultura hacia la excelencia, pluralismo, responsabilidad social, defensa y conservación del medio, empatía, empoderamiento, compromiso, responsabilidad, espíritu cooperativo, cultura de trabajo, compromiso con el desarrollo sostenible.

Fuente: Planificación estratégica 2005-2010

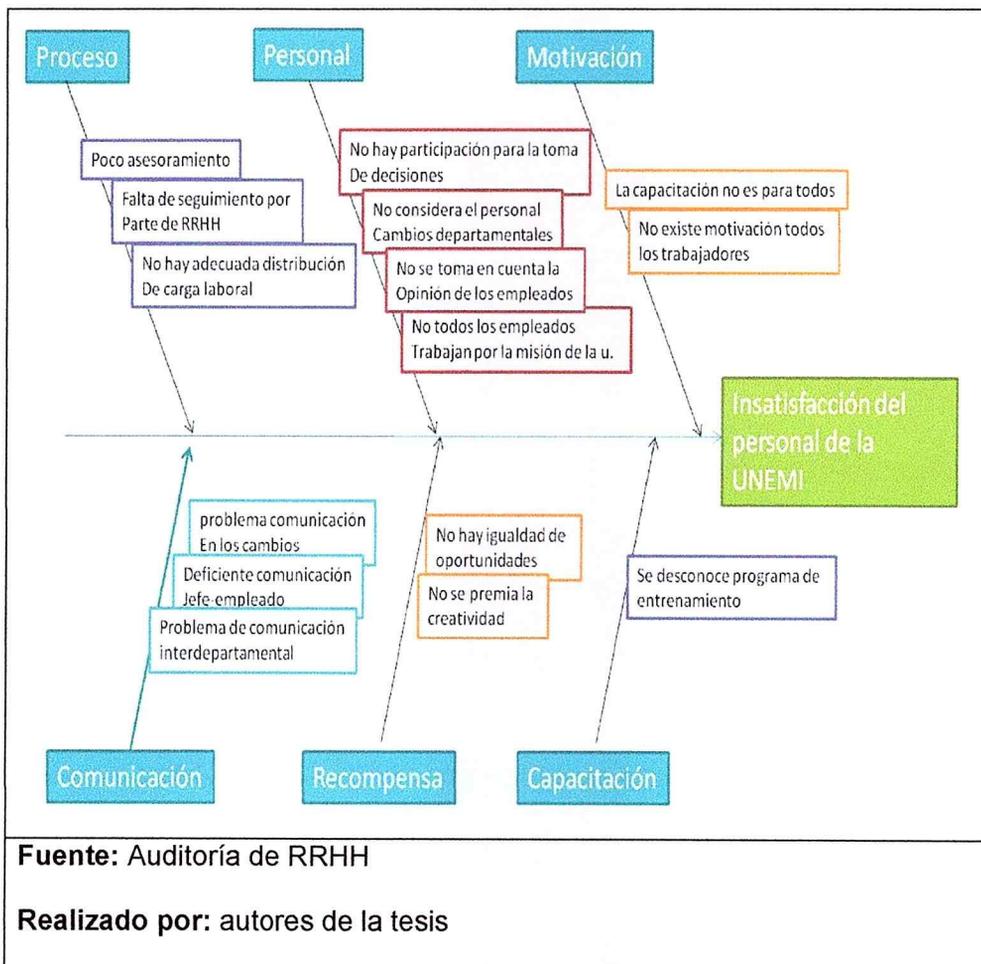
Elaborado por: autores de la tesis

Además de conocer la misión, visión, valores que tiene la institución y su reglamento acerca de los deberes y derechos del personal, los investigadores efectuaron un estudio de lo que espera obtener la institución con que cuenta para efectuar una retrospección de resultados obtenido con la auditoría donde la capacitación, motivación, comunicación y control considera es objeto de la investigación del trabajo de la tesis.

Se efectuó el diagrama de problemas ISHIKAWA (Ver Gráfico 3.2) conocido también como causa-efecto, es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas del problema, y como investigadores permite lograr un conocimiento común de un problema complejo, sin ser nunca sustitutivo de los datos.

Gráfico N° 3.2

El diagrama de Ishikawa

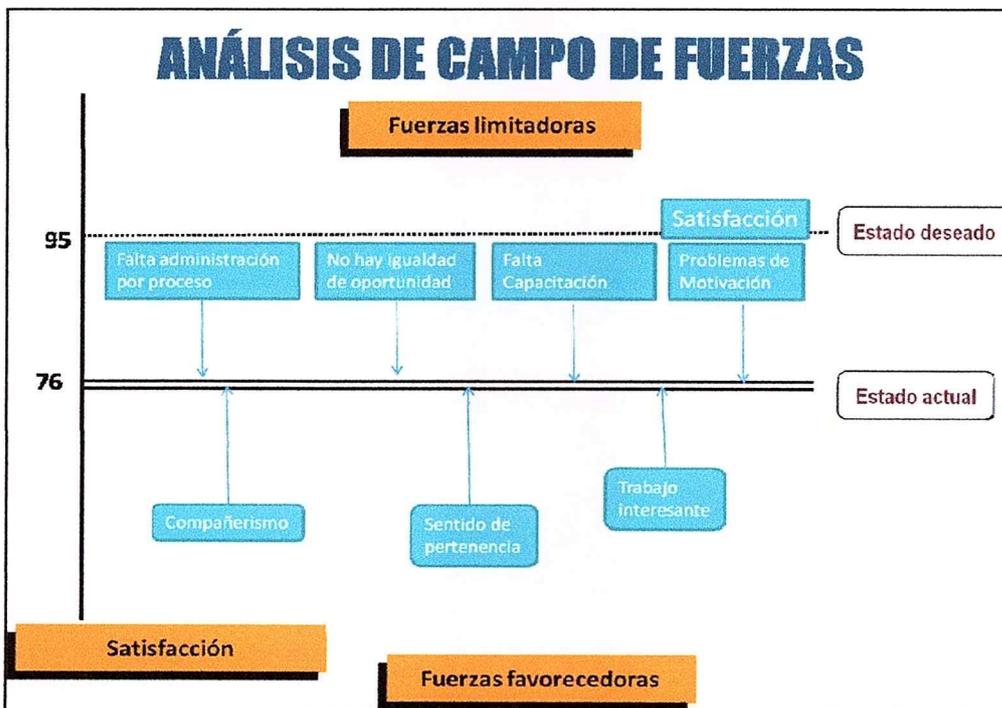


Al haberse analizado la situación actual, concerniente a la satisfacción del personal, los investigadores proceden a definir grandes acciones que acompañarán al pensamiento estratégico de satisfacción laboral, estableciendo estrategias que combinan los elementos del análisis FODA

Tabla N° 3.3
Análisis FODA (FO-FA-DO-DA)

FO- FA - DO - DA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	El proceso de acreditación que persigue la UNEMI Programas de Capacitación Institucional Programa de Homologación Salarial por parte del Gobierno UNEMI es un centro de formación profesional	No cumplir criterios de eficiencia por parte de los clientes internos Lentitud de los procesos de cambios que adoptados Sistema de Remuneración No Claro Desigualdad de Oportunidad para empleados Insuficiencia de herramientas para desarrollo del trabajo
FORTALEZAS	FO	FA
Sentido de Pertenencia del Personal de la UNEMI Jefes o Superiores tratan a sus colaboradores de forma correcta Ambiente de Compañerismo Personal con Educación Superior	Conferencias de estándar de calidad universitaria Mejorar las recompensas no monetarias Adoptar una cultura organizacional del buen servicio Colaboración y Cooperación como valores organizacionales	Establecer indicadores de comunicación interna Revisar periódicamente las necesidades de suministros y otros Esclarecer las escalas salariales y justificar conocimiento vs. experiencia Acercar los criterios de la vigilancia externa de acreditación hacia el personal
DEBILIDADES	DO	DA
Bajo conocimiento de misión y visión de la UNEMI Se evita participación de empleados en los cambios organizacionales Competencia entre muchos hacia un mismo objetivo La capacitación existe pero no es para todos Falta de comunicación a los cambios de actividades Las funciones personales no están definidas	Acelerar objetivos del Departamento de Desarrollo Interno Definición de ingresos por funciones y responsabilidades Programación departamental por semana para órgano auditor División de las responsabilidades entre funciones Incentivar la creatividad de forma organizada Aprovechar la Consulta Profesional Permanente	Revisión y practica de la misión universitaria Participación de sugerencias de mejoras de comunicación Circulares frecuentes de los valores desde el rectorado Apertura concurso para capacitación indispensable Iniciación del manual de funciones proforma Establecer los objetivos de trabajo por funciones

Para señalar las intervenciones necesarias en cada área y mejorar el clima organizacional, además de definir sobre la responsabilidad de cada intervención propuesta y el hecho de elevar la ponderación obtenida en las áreas que se calificó con porcentajes bajos para ayudar a la institución, y para consolidar el trabajo se ha desarrollado un análisis de campo de fuerza, donde se ha establecido el estado actual obtenido con el análisis de la situación actual contra el resultado deseado establecido en el sustento de la propuesta establecido por los investigadores, a fin de llegar a incorporar ayudar en la satisfacción del personal de la Universidad Estatal de Milagro.



Con el análisis de la situación del cumplimiento de la propuesta en la universidad y para conocer los puntos de la propuesta

SITUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LA FUNCIÓN DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE MLAGRO EN RELACION A LA SATISFACCION DEL PERSONAL (DOCENTE Y NO DOCENTE)

CONCEPTO	5	4	3	2	1	DESCRIPCIÓN BREVE DEL PROBLEMA
Crear satisfacción del personal						Encontraremos las maneras apropiadas de satisfacer los intereses de las personas que laboran en la universidad y esto llevara a una adecuada marcha de la institución
Planear para mejorar la comunicación.						No contamos con una debida planeación y ejecución de la comunicación
Planear y mejorar la motivación						Tendremos que planear como entregar nuestros servicios a la comunidad y ejecutarla de una manera eficiente a través de motivación del personal
Planear y presentar personal capacitado						No contamos con una debida planeación y ejecución de la capacitación
Reconocer y planear el reconocimiento del personal						Tendremos que planear como entregar nuestros servicios a la comunidad y ejecutarla de una manera eficiente a través del reconocimiento para atender satisfacción

$$\bar{X} = 4.00$$

Al establecer una calificación referencial promedio de la incidencia con la orientación que predomina en la UNEMI equivalente un promedio de 4, donde se establece el crear la satisfacción del personal, planear la comunicación, capacitación, reconocer y planear el reconocimiento del personal; se ha obtenido un resultado de servicio de calificación buena, pero que el personal prefiere mejor calidad y servicio para sentir la satisfacción de ser parte de la universidad. Estar más relacionada con el personal y conocer bien sus necesidades para poder actuar efectivamente.

ORIENTACIÓN QUE PREDOMINA	5	4	3	2	1
CONCEPTO DE PRODUCCIÓN.					
CONCEPTO DE PRODUCTO/SERVICIO			✓		
CONCEPTO DE VENTA.					
CONCEPTO DE MARKETING.					

En relación al trabajo desarrollado se ha establecido puntos muy importantes donde se efectúa un resumen de las áreas focalizadas para mejorar la satisfacción del personal

Plan de la estructura para el mejoramiento de nivel de satisfacción del personal de la Universidad Estatal de Milagro

Estructura	Recursos	Implementación	Proceso	Indicadores
C O M U N I C A C I O N	Memorandos	De Operación	Comunicación numerada que respalde sus funciones	Numero entre departamentos
		De Reuniones	Invitaciones emitidas por las jefaturas para comunicar novedades	Numero desde Gerencias
		De Advertencias	Notificaciones de incumplimiento por falta de comunicación	Numero desde Gerencias
	Semanarios	Editoriales	Comunicados semanales escritos o electrónicos hacia empleados	Numero de Temas
		Proyectos	Comunicados semanales escritos o electrónicos hacia empleados	Avances porcentuales
		Oportunidades	Comunicados semanales escritos o electrónicos hacia empleados	Diversificación
	Comunicados desde el Rectorado	Esquela informativa	Escrito de acercamiento del rectorado hacia las bases	Numero de Ediciones
	Buzón de Pensamiento Profesional	La Universidad y la Comunidad	Designación para exponerse en reuniones o editarse	Mensual
		La Importancia Departamental	Designación para exponerse en reuniones o editarse	Participación Departamental
		La Comunicación - Criticas	Aportes a los cambios y mejoramientos (sin autoría opcional)	Participación Departamental
	Revista de Opinión y Ciencia	Aportes Cientificos	Participación de elementos dedicados a la investigación	Participantes
		Tecnologías	Participación de elementos dedicados a la investigación	Participantes
		Investigación y Desarrollo	Participación de elementos dedicados a la investigación	Participantes
	Incentivo Económico	Bonificaciones	Por aniversarios, onomásticos y fechas especiales	Beneficiados - Montos
		Becas Universitarias	Nivelación y Titulación Superior por premios salariales	Beneficiados - Montos
		Premiaciones al Cumplimiento	Establecimiento de metas individuales y logros	Beneficiados - Montos

M O T I V A C I O N	Incentivo No Económico	Reconocimiento Escrito	Diplomas de nombramientos, felicitaciones y reconocimientos	Respaldos
		Empleado del Mes	Cartelera de honores y reconocimientos	Carteleras
		Participación en Reuniones	Designación para defensa de temas de importancia departamental	Invitaciones
	Onomásticos	Lista de Cumpleaños	Lista informativa cumpleaños del mes	Cultura Compañerismo
		Obsequio	Cultura de recaudación departamental para obsequio al homenajeado	Colecta
		Publicación	Publicación electrónica a todos los usuarios de la celebración del día	Cartelera o Mensaje
	Placas Honoríficas	Categoría A	Causa Honorífica	Aportes trascendentales
		Categoría B	A la Investigación	Aportes trascendentales
		Categoría C	A la Trayectoria	Aportes trascendentales
	Eventos de Integración	Aniversarios	Fiesta de Gala	Asistencias
		Fin de año	Fiesta de Compañeros	Asistencias
		Deportivos y Familiares	Fiesta Familiar	Asistencias

C A P A C I T A C I O N	Nivelación Departamental	Cursos Obligatorios Financiados	Nivelación a las nuevas tecnologías	Desempeño Laboral
		Conferencias	Beneficiados rotativos	Desempeño Laboral
	Administración Universitaria	Cursos desde el Ministerio	Participación continua	
	Administración Pública	Cursos desde el Ministerio	Participación continua	
	Cultura Organizacional	Talleres de Recursos Humanos	Charlas y dinámicas (anuales)	Invitaciones
		Gestión de Recursos Humanos	Capacitación de los encargados de administración del Talento Humano	Asistidos
		Valores Institucionales	Revisión permanente y adopción de nuevos y mejores valores	Definiciones y Práctica
	Becas Educativas	Estudios Superiores	Estudios con descuentos en matriculas	Beneficiados
		Capacitación Tecnológica	Estudios con descuentos en matriculas	Beneficiados

C O N T R O L	Auditoría Externa	Contraloría General del Estado	Facilitar las tareas y revisiones para el mejoramiento universitario	Informes de Auditoría
	Departamento Desarrollo	Organización y Métodos de Trabajo	Facilitar las tareas y revisiones para el mejoramiento departamental	Informes de Gestión
	Seguridad Informática y Sistemas	Red Sistemática Interna	Facilitar las tareas y revisiones para el mejoramiento comunicacional	Autorizaciones y Usuarios
	Programación de Trabajos	Programación Mensual	Planificación conjunta de las metas semanales	Programación Semanal
	Concursos Meritorios	Sustentación Académica y Psicológica	Filtros de control para el acceso a los beneficios de la institución	Concursos Meritorios

PRESUPUESTO

material	total	presupuesto institucional			
		costo de la propuesta	equipos tecnológicos	saldos y salarios	capacitación
Infraestructura					
tablero de control de actividades	200.00	200.00			
buzón	200.00	200.00			
cartelera electrónica					
pantallas Lcd 41"	12,000.00		12,000.00		
computador	2,400.00		2,400.00		
Publicidad					
Revista	2,400.00	2,400.00			
Personal					
bono por título cuarto nivel	12,120.00			12,120.00	
	600.00			600.00	
bono al mejor personal	900.00			900.00	
capacitación 1000	10,100.00				10,100.00
subsidio para optar título de cuarto nivel	50,000.00				50,000.00
seguridad informática	1,000.00				1,000.00
materiales de oficina					
	3,600.00	3,600.00			
Total	95,520.00	6,400.00	14,400.00	13,620.00	61,100.00

Presupuesto

		ELEMENTOS DE COSTO POR OBJETIVOS										
		PRECIO	PRODUCTO	PLAZA	PROMOCION	PROCESOS	PERSONAS	EVIDENCIA FISICA				
PRESUPUESTO	MATERIAL											
	TABLERO DE CONTROL DE ACTIVIDADES											200.00
	BUZON					200.00						
INFRAESTRUCTURA	CARTELERA ELECTRONICA PANTALAS LCD 41"											12,000.00
	COMPUTADOR											2,400.00
	REVISTA											2,400.00
PUBLICIDAD	BONO POR TITULO CUARTO NIVEL										12,120.00	
PERSONAL	BONO AL MEJOR PERSONAL										600.00	
	CAPACITACION			10,100.00								
	SEGURIDAD INFORMATICA						50,000.00					
							1,000.00					
MATERIALES DE OFICINA		1,500.00	600.00							1,500.00		
TOTAL		1,500.00	600.00	10,100.00	51,000.00	1,700.00	51,000.00	13,620.00	17,000.00			

Otro recurso que se ha de utilizar concierne al cronograma que consiste a la ejecución todo el año. Y con proceso de control en tiempos

CRONOGRAMA

Id	Nombre de tarea	2º trimestre		3er trimestre		4º trimestre		1er trimestre			2º trimestre		3er trimestre		4º tri				
		abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep
1	Estructurar una estrategia para el mejoramiento de nivel de satisfacción del personal de la Universidad Estatal de Milagro	[Barra negra horizontal abarcando todo el periodo]																	
2	Etapa I	[Barra negra horizontal abarcando todo el periodo]																	
3	Entrenamiento a todo el personal	[Barra azul horizontal abarcando todo el periodo]																	
4	Creación del equipo interno	[Barra azul horizontal abarcando todo el periodo]																	
5	Establecimiento de objetivos	[Barra azul horizontal abarcando todo el periodo]																	
6	Compromiso general	[Barra azul horizontal abarcando todo el periodo]																	
7	Etapa II	[Barra negra horizontal abarcando todo el periodo]																	
8	Implementación	[Barra azul horizontal abarcando todo el periodo]																	
9	Aplicar acciones (ciclo de Deming, PHVA)	[Barra negra horizontal abarcando todo el periodo]																	
10	comunicación	[Barra azul horizontal abarcando todo el periodo]																	
11	capacitacion	[Barra azul horizontal abarcando todo el periodo]																	
12	motivacion	[Barra azul horizontal abarcando todo el periodo]																	
13	Etapa III	[Barra negra horizontal abarcando todo el periodo]																	
14	control	[Barra negra horizontal abarcando todo el periodo]																	
15	Colocar publicidad	[Barra azul horizontal abarcando todo el periodo]																	
16	Iniciar auditoría de seguimiento de la propuesta	[Barra azul horizontal abarcando todo el periodo]																	
17	Aplicar acciones	[Barra azul horizontal abarcando todo el periodo]																	
18	Crear programas de reconocimiento de las mejoras	[Barra azul horizontal abarcando todo el periodo]																	
19	Crear rondas de evaluación mensual	[Barra azul horizontal abarcando todo el periodo]																	

Planificación de las Reuniones y responsables para el control y evaluación de la estructura de mejoramiento de nivel de satisfacción del personal de la Universidad Estatal de Milagro				
quincenal	mensual	Trimestre	Semestral	anual
Jefe de área Personal operativo	Jefe de área Director de Unidades académicas	Jefe de área Director de Unidades académicas	Directores de unidades, Directores departamentales	Jefe de recursos humanos, jefe departamental y el rector o su delegado

RECURSOS HUMANOS - RESPONSABLES

Estructurar una estrategia para el mejoramiento de nivel de satisfacción del personal de la Universidad Estatal de Milagro

RESPONSABLES

Etapa I

Entrenamiento a todo el personal	Departamento de Recursos Humanos Departamento de Organización y Desarrollo Integral
Creación del equipo interno	Departamento de Organización y Desarrollo Integral
Establecimiento de objetivos	Departamento de Recursos Humanos
Compromiso general	Departamento de Recursos Humanos

Etapa II

Implementación	Departamento de Recursos Humanos
Aplicar acciones (ciclo de Deming, PHVA)	
comunicación	Departamento de TIC
capacitación	Departamento de Recursos Humanos
motivación	Departamento de Recursos Humanos

Etapa III

control	Departamento de Organización y Desarrollo Integral
Colocar publicidad	Departamento de Recursos Humanos Departamento de TIC Departamento de Relaciones Públicas Departamento de Organización y Desarrollo Integral
Iniciar auditoría de seguimiento de la propuesta	Departamento de Organización y Desarrollo Integral
Aplicar acciones	Departamento de Organización y Desarrollo Integral
Crear programas de reconocimiento de las mejoras	Departamento de Organización y Desarrollo Integral
Crear rondas de evaluación mensual	Departamento de Organización y Desarrollo Integral

PERSONAL

Departamento de Recursos Humanos	Ing. Guillermo Medina
Departamento de Organización y Desarrollo Integral	MSc. Pedro Silva
Departamento de TIC	MSc. Richard Ramírez
Departamento de Relaciones Públicas	Lic. Julio Fajardo

3.1.4 Indicadores

ESTRUCTURA	RECURSOS	PROCESO	INDICADORES	RESPONSABLE
Departamento De Organización Y Desarrollo Integral				
COMUNICACION	Memorandos	Comunicación numerada que respalde sus funciones Invitaciones emitidas por las jefaturas para comunicar novedades Notificaciones de incumplimiento por falta de comunicación	Numero entre departamentos Numero desde Gerencias Numero desde Gerencias	Departamento de Recursos Humanos Departamento de Recursos Humanos Departamento de Recursos Humanos
	Semanarios	Comunicados semanales escritos o electrónicos hacia empleados Comunicados semanales escritos o electrónicos hacia empleados Comunicados semanales escritos o electrónicos hacia empleados	Numero de Temas Avances porcentuales Diversificación	Departamento de Recursos Humanos Departamento de Recursos Humanos Departamento de Recursos Humanos
	Comunicados desde el Rectorado	Escrito de acercamiento del rectorado hacia las bases	Numero de Ediciones	Rectorado
	Buzón de Pensamiento Profesional	Designación para exponerse en reuniones o editarse Designación para exponerse en reuniones o editarse Aportes a los cambios y mejoramientos (sin autoría opcional)	Mensual Participación Departamental Participación Departamental	Departamento de Recursos Humanos Departamento de TIC Departamento de Recursos Humanos Departamento de Recursos Humanos
	Revista de Opinión y Ciencia	Participación de elementos dedicados a la investigación Participación de elementos dedicados a la investigación Participación de elementos dedicados a la investigación	Participantes Participantes Participantes	Departamento de Relaciones Públicas Departamento de Relaciones Públicas Departamento de Relaciones Públicas

ESTRUCTURA	RECURSOS	PROCESO	INDICADORES	RESPONSABLE
Departamento De Organización Y Desarrollo Integral				
MOTIVACION	Incentivo Económico	Por aniversarios, onomásticos y fechas especiales Nivelación y Titulación Superior por premios salariales Establecimiento de metas individuales y logros	Beneficiados – Montos Beneficiados - Montos Beneficiados - Montos	Departamento de Recursos Humanos Departamento de Recursos Humanos Departamento de Recursos Humanos
	Incentivo No Económico	Diplomas de nombramientos, felicitaciones y reconocimientos Cartelera de honores y reconocimientos Designación para defensa de temas de importancia departamental	Respaldos Carteleras Invitaciones	Departamento de Recursos Humanos Departamento de Recursos Humanos Departamento de Recursos Humanos
	Onomásticos	Lista informativa cumpleaños del mes Cultura de recaudación departamental para obsequio al homenajeado Publicación electrónica a todos los usuarios de la celebración del día	Cultura Compañerismo Colecta Cartelera o Mensaje	Departamento de Recursos Humanos Departamento de Recursos Humanos Departamento de Recursos Humanos Departamento de TIC
	Placas Honoríficas	Causa Honorífica A la Investigación A la Trayectoria	Aportes transcendentales Aportes transcendentales Aportes transcendentales	Departamento de Recursos Humanos Departamento de Recursos Humanos Departamento de Recursos Humanos
	Eventos de Integración	Fiesta de Gala Fiesta de Compañeros Fiesta Familiar	Asistencias Asistencias Asistencias	Departamento de Recursos Humanos Departamento de Recursos Humanos Departamento de Recursos Humanos

ESTRUCTURA	RECURSOS	PROCESO	INDICADORES	RESPONSABLE
Departamento De Organización Y Desarrollo Integral				
CAPACITACION	Nivelación Departamental	Nivelación a las nuevas tecnologías Beneficiados rotativos	Desempeño Laboral Desempeño Laboral	Departamento de TIC Departamento de Recursos Humanos
	Administración Universitaria	Participación continua		Departamento de Recursos Humanos
	Administración Publica	Participación continua		Departamento de Recursos Humanos
	Cultura Organizacional	Charlas y dinámicas (anuales) Capacitación de los encargados de administración del Talento Humano Revisión permanente y adopción de nuevos y mejores valores	Invitaciones Asistidos Definiciones y Practica	Departamento de Recursos Humanos Departamento de Recursos Humanos Departamento de Recursos Humanos
	Becas Educativas	Estudios con descuentos en matriculas Estudios con descuentos en matriculas	Beneficiados Beneficiados	Departamento de Recursos Humanos Departamento de Recursos Humanos

ESTRUCTURA	RECURSOS	PROCESO	INDICADORES	RESPONSABLE
Departamento De Organización Y Desarrollo Integral				
	Auditoría Externa	Facilitar las tareas y revisiones para el mejoramiento universitario	Informes de Auditoria	Departamento de Organización y Desarrollo Integral
	Departamento Desarrollo	Facilitar las tareas y revisiones para el mejoramiento departamental	Informes de Gestión	Departamento de Organización y Desarrollo Integral
CONTROL	Seguridad Informática y Sistemas	Facilitar las tareas y revisiones para el mejoramiento comunicacional	Autorizaciones y Usuarios	Departamento de Organización y Desarrollo Integral
	Programación de Trabajos	Planificación conjunta de las metas semanales	Programación Semanal	Departamento de Recursos Humanos
	Concursos Meritorios	Filtros de control para el acceso a los beneficios de la institución	Concursos Meritorios	Departamento de Recursos Humanos

Los resultados esperados de una estructura de estrategia para mejorar la satisfacción del personal de la Universidad puede tener un impacto positivo en el indicador total del clima de aproximadamente en un 20 por ciento de la población total entre clima actual y clima deseado; es decir que este tipo de intervención elevará el resultado actual del clima, logrando un 20 por ciento más y acercándose al clima deseado, no obstante el impacto organizacional logra minimizarse mediante la aplicación de una metodología abierta y flexible para la implantación del proyecto.

La detección del cambio provoca alteraciones las cuales afectan las condiciones de equilibrio que buscan las instituciones para su existencia. La organización debe examinar y analizar constantemente los factores externos que le exigen optimizar su productividad, siendo una necesidad del cambio donde se identifique la necesidad de ser atendida y asimilada por todo el personal de la institución; además con la identificación de factores restrictivos y de apoyo a los cambios donde en caso se presenten conflictos que puedan ser controlados estas resistencias a los cambios por falta de información y que no se entrene al personal de manera adecuada considerando el apoyo por parte de los directivos y principalmente del departamento de Recursos Humanos donde su actividad es el punto clave principal para llevar a efecto.

Se debe acondicionar para llevar a efecto el cambio, para aplicar las condiciones correctivas respectivas y eliminar los obstáculos que interfieran en el proceso de implantación para prosperar; además de un cambio deseado indicado en las entrevistas que se efectuó además de la importancia que fuera reflejado en los resultados de la encuesta aplicada, donde produzca un impacto que incide en la Universidad Estatal de Milagro. Una vez efectuada se analizaron los resultados y el impacto positivo dando la identidad dentro de la estructura, donde el personal puede provocar renuencia provocadas por la información no acorde, pero la inversión es baja, teniendo presente lo indicado por la muestra encuestada la aceptación a cambios pero debidamente informados.

Control de costo de beneficio de la propuesta

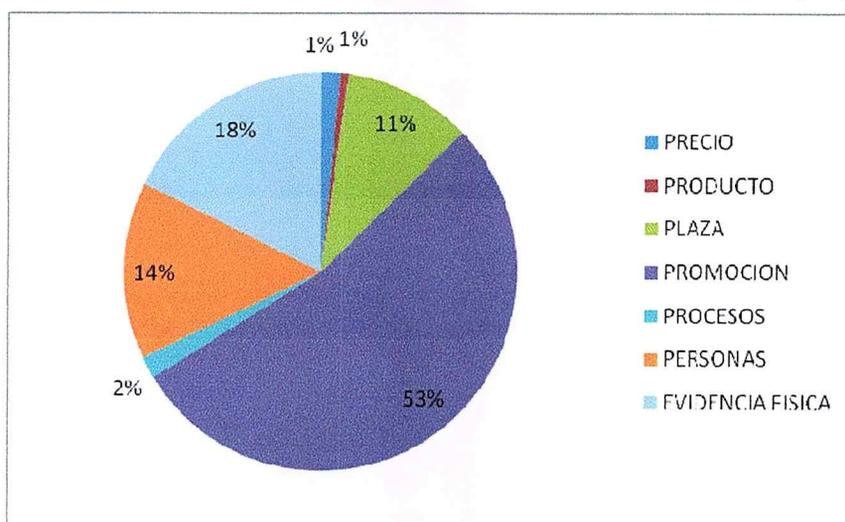
La evaluación del control interno y su vigilancia tiene como objetivo fundamental proporcionar una medida de rentabilidad mediante la comparación de los costos previstos con los beneficios esperados; que tanto los empleados como sus jefes conozcan el trabajo se realiza adecuadamente, y permita reducir los costos al aumentar la eficiencia general de la Universidad Estatal de Milagro, a pesar que los beneficios serán en mayor parte de forma no tangible por ser medida de satisfacción del personal.

Se proyecta obtener beneficios de personal capacitado, control de la satisfacción del personal, atención adecuada tanto interno como externo.

Precio	Producto	Plaza	Promoción	Procesos	Personas	Evidencia física
1.57%	0.63%	10.57%	53.39%	1.78%	14.26%	17.80%

Gráfico 3.3

Resultados porcentuales de la distribución de la inversión de la propuesta



Fuente: Presupuesto de la propuesta

Realizado por: autores de la tesis

Al detallarse la estructura de la inversión de la propuesta se destaca un porcentaje mayor en la capacitación seguido de la evidencia física, personas y mejoramiento al personal.

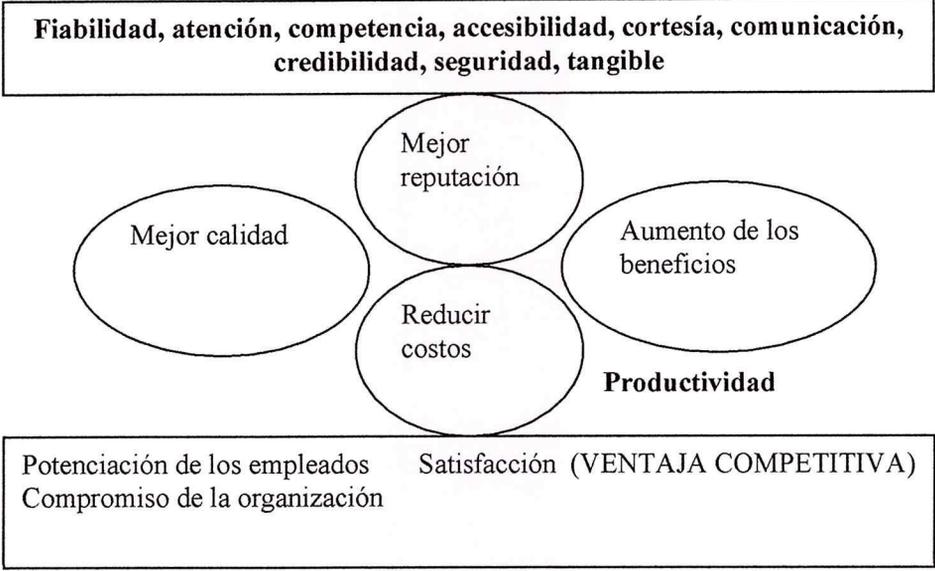
La inversión se genera con el 53.39% para la capacitación, lo que contribuiría al personal opte por el título de cuarto nivel, por lo que se cumplirá el objetivo estratégico presentado al Ministerio de Economía.

Tabla Nº. 3.4

Objetivo Estratégico años 2008-2010 de la Universidad Estatal de Milagro

Objetivo Estratégico años 2008 - 2010	Objetivos Operativos año 2008
1 Lograr una gestión de procesos enfocada a la calidad	Establecer una estructura organizacional dinámica, que permita una armónica gestión administrativa y financiera.
2 Formar profesionales líderes para el desarrollo de la producción intelectual, bienes y servicios, de acuerdo las necesidades de la sociedad y la planificación Estado	Asignar los recursos económicos necesarios para cumplir con la formación de profesionales capaces de optimizar racionalmente los recursos en función del desarrollo socioeconómico de la región y el país.
3 Utilizar eficientemente la tecnología en los procesos interaprendizaje e investigación científica y social.	Equipamiento del departamento de investigación, desarrollo tecnológico e innovación.
4 Establecer un sistema de promoción de prácticas pre profesionales que vincule a las Unidades Académicas con las necesidades del sector empresarial, así como de servicio a la comunidad en mejora de su calidad de vida.	Establecer programas de mejoramiento con los sectores productivos de la región para potenciar su rendimiento económico

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas
Objetivos Estratégicos 2008-2010



Las asignaciones presupuestarias se encuentran asignadas de tal forma que lo presupuestado ya se encuentra contemplado en cierta medida la propuesta y en su implementación.

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO	RECURSOS	RECURSOS	RECURSOS	ASISTENCIA	TOTAL
	FISCALES	DE AUTOGESTIÓN	PREASIGNADOS	TECNICA Y DONACIONES	
	99,001.51	1,599,570.81	4,779,254.11	50,000.00	6,527,826.43

De las cuales se encuentra detallado de la siguiente forma:

PROGRAMA	ACTIVIDAD	VALOR
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACION SUPERIOR	ADMINISTRACION GENERAL DE LAS ACTIVIDADES INSTITUCIONALES	2,450,923.42
PROVINSION DE EDUCACION SUPERIOR	FORMACION DE PROFESIONALES CON EXCELENCIA ACADEMICA Y HUMANA	2,666,203.31
	EQUIPAMIENTO Y OBRAS DE INFRAESTRUCTURA	336,600.00
	OTORGAMIENTO DE BECAS A TRAVES DE CONVENIO NACIONALES E INTERNACIONALES	73,022.91
FOMENTO Y DESARROLLO CIENTIFICO Y TECNOLOGICO	INVESTIGACION Y DESARROLLO CIENTIFICO UNIVERSITARIO	715,376.79
	ADMINISTRACION DE ACTIVIDADES FOMENTO Y DESARROLLO CIENTIFICO	234,500.00
EXTENSION UNIVERSITARIA	SERVICIOS A LA COMUNIDAD	51,200.00
TOTAL DEL PRESUPUESTO DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO		6,527,826.43

Estimación de la efectividad:

- El capacitación del personal y su productividad en la institución en relación a resultados
- Precisión de resultados,
- Aumento de la motivación
- Evaluación más objetiva
- Buscar la participación de todo el equipo,
- Estar preparado y capacitado para el cargo

Disminuir los costos y el tiempo en los procesos operativos, realizando una comunicación adecuada.

Material	costo			beneficio de la propuesta				ejecución de los procesos	certificación
	equipos tecnológicos	saldos y salarios	capacitación	tecnología adecuada	personal capacitado	satisfacción	cursos/seminarios		
Infraestructura									
tablero de control de actividades	200							200	
Buzón cartelera electrónica	200							200	
41" pantallas Lcd	12,000.00	12,000.00		12,000.00					
Computador	2,400.00	2,400.00		2,400.00					
Revista bono por título cuarto nivel	2,400.00				2,400.00				
Publicidad									
Personal									
bono al mejor personal	600	12,120.00		12,120.00					
Capacitación 1000 subsidio para optar título de cuarto nivel seguridad informática	900	600	10,100.00	900.00			10110.1		
materiales de oficina									
	50,000.00		50,000.00				50050		
	1,000.00		1,000.00				1001		
	3,600.00				3,600.00				
	95520	14400	61100	13620	14400	6000	61161.1	400	
RESULTADOS PORCENTUAL	15.08%	14.26%	63.97%	15.07%	14.25%	6.28%	63.99%	0.42%	100%
				95581.1		1,0006396			100%
						6			100%

Estos valores han hecho analizar a los investigadores sobre el financiamiento y esto ya se encuentra distribuido en el presupuesto de la universidad, a más de ello se espera contribuir con la capacitación de tal forma genere otras rentas universitarias de autofinanciamiento.

Se pretende con la propuesta dar importancia a los beneficios escondidos pero que sin embargo no resta de ser necesario para la institución el nivel de satisfacción del personal.

Con beneficios de capacitación, motivación, comunicación y el control a un 100% con puntos claros definidos y responsables.

Conclusiones

El clima organizacional de la Universidad Estatal de Milagro evaluado a través del instrumento utilizado en esta investigación, fue un análisis con la predisposición del personal a un 100 por ciento y que influye con problemas en la comunicación, motivación.

Con los resultados obtenidos en este trabajo la dimensión que requiere de forma inmediata es un trabajo en el personal concerniente a la comunicación punto clave para el desarrollo de la Universidad, el saber comunicar y escuchar de manera correcta.

En opinión a los colaboradores, la institución cuenta con capacitación para un grupo reducido de personal, aunque el salario no necesariamente debe formar parte de los incentivos.

Se conoce que debe existir un trabajo en equipo; sin embargo el retraso de información dificulta realizar tareas que impliquen la unión e interrelación entre los departamentos.

La evaluación de los resultados no se evidencia y el escuchar al personal no lo perciben los subordinados lo que desmotiva al grupo integral de cada una de las áreas.

La dimensión de relaciones jefe – subordinado se evaluó con criterio favorable por parte de los empleados, y se hace respetar la línea de mando.

La evaluación del ambiente físico en la universidad expresada por el personal no docente con el cargo de guardianes considerando que las seguridades a la institución no son adecuadas, por lo que en relación a la percepción existen aspectos de seguridad industrial y perimetral que no existe y que no están capacitados en estas áreas, lo que implica un alto riesgo.

Recomendaciones

Recomendamos a la Universidad Estatal de Milagro para que se realice y se trabaje en la implementación de la propuesta desarrollada por los investigadores para mejorar el clima organizacional.

Considerar la capacitación con evaluación del desempeño, diagnóstico de necesidades, por lo cual será necesario un estudio a cada una de las necesidades y escuchar al personal en sus opiniones que son acertadas para la Universidad Estatal de Milagro.

Considerar programa de capacitación de forma periódica para el personal con criterio de inversión, donde se provea de conocimientos para su puesto de trabajo.

Realizar mediciones de clima organizacional con el fin de mantener un ambiente sano en la Universidad Estatal de Milagro.

REFERENCIA BIBLIOGRAFICAS.

- Adair J., el liderazgo basado en la acción, idioma español, ediciones Mc Graw Hill, México 1978.
- Argenti John, planificación de la empresa, idioma español, ediciones oikos.tau, s.a., España 1970.
- Arosemena Arosemena Guillermo, en busca de competitividad, teoría y práctica de la gerencia en el siglo xxi, idioma español, ediciones ESPOL, Ecuador 2002.
- Barros Vera O., reingeniería de procesos de negocios, un planteamiento metodológico, idioma español, ediciones dolmen, Chile 1995.
- Beckhard Richard, Pritchard Wendy, lo que las empresas deben hacer para lograr una transformación total, guía para crear y dirigir el cambio, idioma español, ediciones grupo editorial norma, Colombia 1997.
- Benjamín Franklin E., auditoria administrativa, idioma español, ediciones Mc. Graw Hill, México 2001.
- Benjamín Franklin E., organización de empresas, idioma español, ediciones Mc. Graw Hill, México 2004.
- Bernard T. César Augusto, metodología de la investigación para la administración y economía, idioma español, ediciones prentice hall, Colombia 2000.
- Berry Leonard L., un buen servicio ya no basta, cuatro principios del servicio excepcional al cliente, idioma español, ediciones grupo editorial norma, Colombia 1996.

- Brench E.F. L., mangement su naturaleza y significado, idioma español, ediciones oikos.tau, s.a., España 1969.
- Catarota F., sistemas y procedimientos contables, idioma español, ediciones Mc. Graw Hill, Venezuela 1997.
- Chang Richard Y., Matthew E. Niedzwiecki, las herramientas para la mejora continua de la calidad, idioma español, ediciones granica, Argentina 1999.
- Chang Richard Y., mejora continua de procesos, idioma español, ediciones granica, Argentina 1999.
- Cholvis Francisco, organización costos y balance volumen 1, idioma español, ediciones leconex, Argentina 1978.
- Cholvis Francisco, organización costos y balance volumen 2, idioma español, ediciones leconex, Argentina 1978.
- Clutterbuck D., Desmond Dearlove, cómo aumentar el prestigio, marketing de la función de recursos humanos, idioma español, ediciones gestión 2000, España 1993.
- Colunga Dávila C., modelos administrativos, ventajas y limitaciones de las técnicas y los sistemas administrativos más importantes del mundo, idioma español, editorial panorama, México 1995.
- D. W. Walter, sistemas de información para la administración, idioma español, ediciones alfaomega marcombo, Colombia 1996.
- Echenique García José Antonio, auditoría en informática, idioma español, editorial Mc. Graw Hill, México 2001.
- Edward J. Hay, justo a tiempo, técnicas japonesas que genera mayor ventaja competitiva, idioma español, ediciones grupo editorial norma, Colombia 1997.

- Estatutos Orgánicos De La Universidad Estatal De Milagro, de 21 de febrero del 2001
- Fleitman Jack, evaluación integral, manual para el diagnóstico y solución de problemas de productividad, calidad y competitividad, idioma español, ediciones Mc. Graw Hill, Colombia 1994.
- Galloway Dianne, mejora continua de los procesos, cómo rediseñar los procesos con diagramas de flujos y análisis de tareas, idioma español, editorial gestión 2000, España 1998.
- García Criollo Roberto, Estudio del trabajo, medición del trabajo, idioma español, editorial Mc. Graw Hill, México 1998.
- Gilli Juan José, diseño y efectividad organizacional, idioma español, ediciones macchi, Argentina 2000.
- Ginebra Joan, liderazgo en acción, idioma español, editorial Mc Graw Hill, Colombia 1997.
- Granados Salinas M., propuesta de la estrategia 5S como medio para implementar la cultura de mejoramiento continuo en el departamento de control de materiales de la empresa vetch de México, 2001
- Guizar Montúfar Rafael, desarrollo organizacional, idioma español, ediciones Mc. Graw Hill, México 2004.
- Gustavo Cepeda, auditoria y control interno, idioma español, editorial Mc. Graw Hill, Colombia 1997.
- Hall Richard H., organizaciones: estructura y proceso, idioma español, ediciones editorial printice Hall internacional.

- Hammer Michael, Lames Champy, reingeniería, olvide lo que usted be sobre cómo debe funcionar una empresa, casi todo está errado, idioma español, editorial grupo editorial norma, Colombia 1996.
- Hanscombe Richard S, Philip A. Norman, liderazgo strategic, los eslabones perdidos, idioma español, ediciones Mc. Graw Hill, España 1993.
- Harrington H. James, mejoramiento de los procesos de la empresa, idioma español, editorial Mc. Graw Hill, México 1993.
- Hernández Sampieri Roberto, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio, Metodología de la investigación con aplicaciones interdisciplinarias, idioma español, ediciones Mc. Graw Hill, México 2003.
- Hicks Philip E., ingeniería industrial y administración, una nueva perspectiva, idioma español, ediciones CECSA, México 2002.
- Howard Minkin Barry, el futuro en los negocios, 100 de las tendencia, implicadas y predicciones más importantes para el nuevo milenio, idioma español, ediciones prentice hall, México 1996.
- http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/ortiz_m_a/capitulo2.pdf
- Ibáñez Machicao Mario, comportamiento organizacional de las empresas, idioma español, ediciones editorial universitaria, Perú 2002.
- Institute Incorporated Alexander Hamilton, control de políticas y procedimientos, idioma español, ediciones Alexander Hamilton Institute Incorporated, E.E.U.U. 1999.
- Johansen Bertoglio O., anatomía de la empresa, una teoría general de las organizaciones sociales, idioma español, ediciones limusa, México 1982.

- Kaplan Robert S., Norton David P., cómo utilizar el cuadro de mando integral, para implantar y gestionar su estrategia, idioma español, ediciones gestión 2000, España 2001.
- Kriegel Roberto J., Louis Patler, si no está roto rómpalo, ideas no convencionales para un mundo de negocios cambiante, idioma español, editorial grupo editorial norma, Colombia 1995.
- Lanham E., evaluación de puestos, base objetivas para fijar escalas de salarios, idioma español, editorial CECOSA, México 1985.
- Lardent Alberto R., sistemas de información para la gestión empresarial, planeamiento, tecnología y calidad, idioma español, ediciones prentice Hall, México.2001
- Lawyer Edwarad E., Comportamiento de las organizaciones, Krreitner/Kinicki, tercera edición 1997, pag. 20-25, McGrawHill, Madrid impreso en España Fernández Ciudad S.L.
- Lazzati Santiago, Anatomía de la organización, idioma español, ediciones macchi, Argentina 1997.
- Le Boterf Guy, ingeniería de las competencias, idioma español, editorial gestión 2000, España 2001.
- MacGregor Burns James, el liderazgo del cambio, cómo superar la ideología de la comodidad y la tiranía de la costumbre, idioma español, ediciones prentice hall, México 1996.
- Manganelli Raymond L., Mark M. Klein, cómo hacer reingeniería, la guía indispensable para poner en práctica paso a paso la teoría que está

- cambiando las empresas, idioma español, editorial grupo editorial norma, Colombia 1995.
- Mc Farland Lynne Joy, Senn Larry E., Childress Jhon R., liderazgo para el siglo xxi, idioma español, editorial Mc Graw Hill, Colombia 1996.
 - Mc. Gregor Douglas, el aspecto humano de las empresas, idioma español, ediciones diana, México 1969.
 - McHugh Johansson, Pendlebury, Wheeler, reingeniería de procesos de negocios, idioma español, ediciones limusa, México 1995.
 - Meyers Fred E., estudios de tiempos y movimientos, para la manufactura ágil, idioma español, editorial Printice hall, México 2000.
 - Moreno Perdomo, fundamentos de control interno, idioma español, editorial ecasa, México 1988.
 - Murdick Robert G., Munson John C., sistemas de información administrativa, idioma español, prentice Hall, México 1998.
 - Olleros Manuel, el proceso de capacitación y selección de personal, idioma español, editorial ediciones 2000, España 2001.
 - Ordóñez Ordóñez Miguel, modelos y experiencias innovadoras en la gestión de los recursos humanos, idioma español, ediciones gestión 2000, España 1996.
 - Ortiz Munive Alberto, Tochimani Xique Cholula Pedro, Puebla, México a 14 de mayo de 2004,
 - Parra Parra O., sistemas de información financiero, organización y métodos, idioma español, ediciones ORPA, Colombia 2000.

- Porter Michael E., ser competitivo, nuevas aportaciones y conclusiones, idioma español, ediciones deusto, España 1999.
- Pree de Max, el liderazgo del cambio, hacia una organización más humana, participativa y creativa, idioma español, editorial vergara, Argentina 1993.
- Quigley Joseph V., visión, cómo la desarrollan los líderes, la comparten y la sustentan, idioma español, ediciones Mc Graw Hill, Colombia 1996.
- Quiroga Leos Gustavo, organización y métodos en la administración pública, idioma español, ediciones trillas, México 1996.
- Registro oficial, Año II, del 7 de febrero del 2001 N° 261
- Rodriguez Caballero, aplicaciones en ingeniería de métodos modernos de planeación, programación y control de procesos productivos, idioma español, ediciones limusa, México 1982.
- Senger Peter, la quinta disciplina en la práctica, estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje, idioma español, ediciones granica, España 1999.
- Sheldon O., la filosofía del management, idioma español, ediciones oikos.tau, s.a., España 1970.
- Steven M. Hronec, signos vitales, el empleo de la medida del rendimiento de la calidad, el tiempo y el coste para proyectar el futuro de la empresa, idioma español, ediciones Mc. Graw Hill, España 1995.
- Treacy Michael, Wiersema F., la disciplina de los líderes del mercado, no trata de ser el mejor en todo... su empresa podría fracasar, idioma español, ediciones grupo editorial norma, Colombia 1996.

- Vidal Arizabaleta Elizabeth, diagnóstico organizacional, evaluación sistemática del desempeño empresarial en la era digital, idioma español, editorial ecoe ediciones, Colombia 2004
- Vilar Barrio José F., cómo mejorar los procesos en su empresa, el control estadístico de procesos, herramienta fundamental en el incremento de la competitividad, idioma español, ediciones fundación confemental, España 1999.
- Volpentesta Jorge Roberto, sistemas administrativos y sistemas de información, idioma español, ediciones librería editorial, Argentina 2004.
- Wikipedia, Enciclopedia Libre modificada por última vez el 17:40, 30 abr 2007 http://es.wikipedia.org/wiki/Comportamiento_Organizacional
- William P. Leonard, auditoria administrativa, evaluación de los métodos y eficiencia administrativos, idioma español, ediciones diana, México 1987.
- Winslow Taylor Frederick, manement científico, idioma español, ediciones oikos.tau, s.a., España 1970.
- Yuill Bruce F., organización y management, idioma español, ediciones oikos.tau, s.a., España 1972.

ANEXOS.

Anexo N° 1

Formato de Memorando para la Universidad Estatal de Milagro Fuente de información interna								
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content;">Form. DOC-01-UNEMI</div> <p style="margin-top: 10px;">01</p>	<p style="text-align: center; font-size: 1.2em;"> << Nombre de la Institución >> 02 Memorando 03 N° _____._____._____. 04 </p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <tr><td style="padding: 2px;">De: _____ 05</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Para: _____ 06</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Asunto: _____ 07</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Fecha: _____ 08</td></tr> </table> <div style="border: 1px solid black; height: 100px; margin-top: 10px; position: relative;"> <div style="position: absolute; top: 10px; left: 10px;">09</div> </div> <div style="margin-top: 10px; display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-right: 10px;">10</div> <table border="1" style="border-collapse: collapse;"> <tr><td style="padding: 2px;">De Operación</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">De Reuniones</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">De Advertencias</td></tr> </table> </div> <p style="margin-top: 10px;">Firma _____ 11</p>	De: _____ 05	Para: _____ 06	Asunto: _____ 07	Fecha: _____ 08	De Operación	De Reuniones	De Advertencias
De: _____ 05								
Para: _____ 06								
Asunto: _____ 07								
Fecha: _____ 08								
De Operación								
De Reuniones								
De Advertencias								
<p>01: nombre del formato del doc. asignado al memorando</p> <p>02: Nombre de la institución</p> <p>03: Nombre del documento, Memorando</p> <p>04: Numeración, constituido por el número secuencial del documento, año, nombre de la unidad/departamento, ejemplo: N° 001.08.RRHH</p> <p>05: De quien corresponde el documento</p>	<p>06: Para quien está dirigido</p> <p>07: Asunto del documento</p> <p>08: Fecha del documento</p> <p>09: Redacción del documento que debe ser claro, preciso y no muy extenso</p> <p>10: Marcar que tipo de memorando corresponde, que puede ser: operación, reuniones y advertencia</p> <p>11: Firma del responsable del documento</p>							
<p>Elaborado por: autores de la tesis</p>								

Anexo Nº 2

FORMATO PARA EL BUZON DE SUGERENCIAS APLICARSE EN LA
UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

FORMATO DE SUGERENCIAS

FECHA: _____

SECCION EN LA QUE
TRABAJA: _____

SUGERENCIA: _____

DIRIGIDA A:

SOLUCION PLANTEADA:

Anexo N° 3

	PREGUNTAS:	SIEMPRE	FRECUENCIA	ALGUNAS VECES	RARA VEZ	NUNCA	NO CONTESTA
1	Se retrasa la información que viene desde otras áreas para realizar sus tareas?	12.12%	24.24%	42.42%	9.09%	6.06%	6.06%
2	Tiene usted una buena comunicación con los compañeros de otras áreas?	48.48%	30.30%	12.12%	3.03%	0.00%	6.06%
3	Puede comunicarse abiertamente con sus compañeros de su departamento?	72.73%	3.03%	15.15%	6.06%	0.00%	3.03%
4	El jefe de su departamento cumple y respeta las decisiones tomadas con su grupo de trabajo	48.48%	9.09%	30.30%	9.09%	0.00%	3.03%
5	Su jefe establece una programación de tareas y trabajo para la semana?	24.24%	21.21%	15.15%	15.15%	21.21%	3.03%
6	Cuando habla usted con su superior inmediato en lo referente a temas relacionados con su trabajo puede expresarse libremente sin temor?	63.64%	15.15%	12.12%	9.09%	0.00%	0.00%
7	Cuando usted no puede solucionar inquietudes y problemas de su trabajo, se los plantea a su jefe?	60.61%	15.15%	18.18%	3.03%	3.03%	0.00%
8	Los problemas que no tiene relación directa con su trabajo pero que si afectan su rendimiento, los comenta con su jefe inmediato?	30.30%	9.09%	21.21%	9.09%	30.30%	0.00%
9	Toma usted decisiones en su trabajo sin consultar a su jefe inmediato?	3.03%	12.12%	15.15%	12.12%	57.58%	0.00%
10	Cuando necesita asesoría y orientación de su jefe la actitud de colaboración es la correcta?	51.52%	18.18%	18.18%	6.06%	0.00%	6.06%
11	Siente de parte de su jefe motivación para realizar sus tareas?	39.39%	12.12%	30.30%	9.09%	9.09%	0.00%
12	Respecto a la carga laboral en su departamento puede decirse que está bien distribuida?	30.30%	27.27%	18.18%	0.00%	24.24%	0.00%
13	Participa usted en las actividades de integraciones sociales y deportivas que realiza la institución?	60.61%	12.12%	12.12%	9.09%	3.03%	3.03%
14	Trabaja usted en un ambiente de compañerismo?	54.55%	15.15%	15.15%	9.09%	3.03%	3.03%
15	Trabaja usted en un ambiente de egoísmo?	6.06%	9.09%	0.00%	12.12%	60.61%	12.12%
16	Con el trabajo que le corresponde hacer se siente satisfecho?	75.76%	12.12%	3.03%	0.00%	3.03%	6.06%

17	A cambio de colaborar con su trabajo en la institución universitaria, se satisfacen sus necesidades personales?	42.42%	33.33%	12.12%	3.03%	6.06%	3.03%
18	A cambio de colaborar con su trabajo en la institución universitaria, se satisfacen sus necesidades profesionales?	36.36%	24.24%	18.18%	3.03%	12.12%	6.06%
19	Recibe usted algún reconocimiento cuando se destaca en el cumplimiento de su labor?	6.06%	3.03%	12.12%	15.15%	63.64%	0.00%
20	Cuando se evalúa su trabajo, su jefe inmediato revisa con usted los resultados?	12.12%	15.15%	15.15%	18.18%	36.36%	3.03%
21	En la universidad los jefes periódicamente se acercan a los empleados para reconocer acerca de sus problemas?	6.06%	9.09%	12.12%	9.09%	54.55%	9.09%
22	Ha recibido alguna capacitación por parte de la universidad como recompensa a su trabajo?	9.09%	27.27%	9.09%	15.15%	36.36%	3.03%
23	Los instrumentos y herramientas necesarias para trabajar son repartidas de forma oportuna e inmediata?	18.18%	36.36%	12.12%	18.18%	12.12%	3.03%
24	En su departamento se premia a la creatividad y las sugerencias para mejorar?	6.06%	3.03%	9.09%	15.15%	63.64%	3.03%
25	Recibe usted instrucciones de otra persona que no sea su jefe inmediato para cumplir tareas o actividades de trabajo?	9.09%	18.18%	18.18%	15.15%	39.39%	0.00%
26	Siente usted plena seguridad al ejecutar las tareas que está realizando?	78.79%	12.12%	6.06%	0.00%	3.03%	0.00%
27	Piensa usted que por falta de asesoramiento puede ser llamado la atención?	9.09%	6.06%	30.30%	39.39%	12.12%	3.03%
28	El departamento de Recursos Humanos le ha hecho seguimiento a su trabajo?	9.09%	3.03%	24.24%	15.15%	45.45%	3.03%
29	Los cambios de información y de programación son informados oportunamente?	6.06%	15.15%	12.12%	45.45%	21.21%	0.00%

		MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	MALA	NO CONTESTA
30	Como percibe usted el ambiente laboral que se vive en toda la universidad?	9.09%	48.48%	39.39%	3.03%	0.00%	0.00%
31	Como califica la capacidad y rendimiento de sus compañeros	18.18%	69.70%	12.12%	0.00%	0.00%	0.00%
32	Como califica la capacidad y rendimiento de su jefe inmediato?	45.45%	36.36%	12.12%	6.06%	0.00%	0.00%
33	Como es la información que recibe desde otros departamentos para poder realizar su trabajo?	6.06%	39.39%	48.48%	6.06%	0.00%	0.00%
34	Los instrumentos y herramientas de trabajo de que calidad los considera?	12.12%	54.55%	21.21%	3.03%	6.06%	3.03%
35	Como considera que son las instrucciones de trabajo impartidas por su jefe?	24.24%	45.45%	30.30%	0.00%	0.00%	0.00%
36	Como percibe que es el control que se le realiza a las tareas realizadas por su jefe?	21.21%	42.42%	24.24%	6.06%	6.06%	0.00%
37	Como percibe que es el control que se le realiza a las tareas realizadas por otros jefes?	9.09%	24.24%	45.45%	6.06%	9.09%	6.06%
38	Como percibe que es el control que se le realiza a las tareas realizadas por usted?	21.21%	63.64%	15.15%	0.00%	0.00%	0.00%

Anexo N° 4

PREGUNTAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES		VARIABLES	
GENERAL			DEPENDIENTE S (efecto)	indicadores	INDEPENDIENTES (causas)	indicadores
¿Qué factores están ocurriendo actualmente en la presencia de insatisfacción del personal de la Universidad Estatal de Milagro?	Identificar las causas que inciden la insatisfacción en el personal docente y no docente de la Universidad Estatal de Milagro	La comunicación disfuncional, la desmotivación y el clima organizacional teso está influyendo en la insatisfacción de los trabajadores de la Universidad Estatal de Milagro	motivación	test de motivación	satisfacción	resultado de encuestas resultado de entrevistas
PARTICULARES						
¿Qué factores está influyendo en la presencia de un clima organizacional negativo de la Universidad Estatal de Milagro que pudiera estar ocurriendo en la eficiencia organizacional?	Analizar el actual sistema organizacional del personal docente y no docente de la Universidad Estatal de Milagro	El conflicto está influyendo en la presencia de un clima organizacional negativo para la eficiencia de la institución	conflicto	dificultad de proceso logro de metas, indicadores de cumplimiento	clima organizacional	quejas presencia de personal
¿Qué incidencia tiene la falta de una política de comunicación y la poca coordinación entre las áreas funcionales de la institución que afectan a toda la organización?	Establecer la relación entre comunicación y clima organizacional Universidad Estatal de Milagro	La falta de una política de comunicación y la poca coordinación incide en las áreas funcionales que afectan a la organización	comunicación	capacidad de escucha, formas de expresión, medición de barreras	clima organizacional	quejas presencia de personal
¿Cómo influye la falta de motivación y capacitación del recurso humano en el pobre desarrollo profesional?	Analizar la relación entre motivación y la capacitación como parte del recurso humano profesional de la Universidad Estatal de Milagro	La falta de motivación y capacitación afecta en el desarrollo profesional del personal de la universidad	motivación	test de motivación plan de capacitación indicadores de gestión mejoramiento de actividades	desarrollo profesional	satisfacción de personal
¿A que conduciría la falta de una evaluación y medición del desempeño sin criterios de motivación?	Delimitar el impacto que provoca la medición y el desempeño sin criterios de motivación en la Universidad Estatal de Milagro	La falta de evaluación y medición del desempeño sin criterios de motivación del personal conduciría a la pobre productividad del personal	medición del desempeño	Resultados de evaluación del desempeño de gestión motivación de las actividades	productividad	evaluación de resultados
¿De qué manera una estrategia donde se toma en consideración algunos aspectos del comportamiento organizacional está repercutiendo en el nivel de satisfacción del personal de la Universidad Estatal de Milagro?	Establecer una propuesta en la búsqueda de alcanzar una satisfacción en el personal de la UNEMI	El desarrollo de una propuesta del comportamiento organizacional repercutirá en el mejoramiento de la eficiencia de la Universidad Estatal de Milagro	eficiencia	logro de metas, indicadores de cumplimiento	satisfacción	resultado de encuestas resultado de entrevistas

Anexo N° 5

PREGUNTAS	Todo	Mucho	Poco	Nada	RESULTADOS - MUESTRA	ANALISIS
CONOCIMIENTO GENERAL DE LA INSTITUCION	Todo	Mucho	Poco	Nada		
1 Conoce Objetivos Mision y Vision	26.32%	38.60%	31.58%	3.51%	MUCHO	Se desconoce de como estan organizados y de quien los organiza
2 UNEMI	10.53%	29.82%	50.88%	8.77%	POCO	
3 Se siente orgulloso de formar par de la UNEMI	57.89%	40.35%	1.75%	0.00%	SIEMPRE	
4 Considera que su trabajo tiene que ver con los objetivos UNEMI	54.39%	42.11%	1.75%	1.75%	SIEMPRE	
5 Considera existe programa de actividad semanal en cada departamento	12.28%	28.07%	36.84%	22.81%	POCO	
CONDICIONES AMBIENTALES	Todo	Mucho	Poco	Nada		
1 Tiene informacion y herramientas necesarias para su trabajo	8.77%	47.37%	42.11%	1.75%	MUCHO Y POCO	Tienen todo lo necesario para realizar sus trabajos. Pero alguien no distribuye
2 Considera que el espacio fisico es confortable y comodo	14.04%	42.11%	35.09%	8.77%	MUCHO Y POCO	
COMUNICACION	Todo	Mucho	Poco	Nada		
1 Cree existe la comunicacion adecuada entre departamentos	1.75%	15.79%	73.60%	8.77%	POCO	La informacion es editada y se evitan las especulaciones
2 Cree que los medios utilizados son de gran informacion	10.53%	47.37%	31.58%	10.53%	MUCHO	
EL PUESTO DE TRABAJO	Todo	Mucho	Poco	Nada		
1 Considera que su trabajo resuelve problema en departamentos	42.11%	42.11%	14.04%	1.75%	SIEMPRE Y MUCHO	Se evita participacion de empleados. Se mantiene el sistema, se distrae atencion con variadas tareas
2 Cuanto participa usted en la toma de decisiones en su depto.	8.77%	31.58%	47.37%	12.28%	POCO	
3 Ha sido tomado en cuenta para cambios departamentales	1.75%	24.56%	33.33%	40.35%	NADA	
4 Considera que su trabajo es lo suficientemente variado	15.79%	59.65%	24.56%	0.00%	MUCHO	
COMPANEROS DE TRABAJO	Todo	Mucho	Poco	Nada		
1 Considera que los trabajadores tienen puesta la camiseta	14.04%	21.05%	56.14%	8.77%	POCO	Se pone atencion en competencias entre compañeros y no a superiores. Se evita la demanda de cambios y la reorganizacion. Las miradas estan siempre en las bases.
2 Se lleva bien con sus compañeros	33.33%	59.65%	5.26%	1.75%	MUCHO	
3 Considera amigos a sus compañeros de trabajo	24.56%	42.11%	26.32%	7.02%	MUCHO	
4 Trabaja en equipo con sus compañeros	29.82%	43.86%	26.32%	0.00%	MUCHO	
5 Considera que los empleados son faciles de contactar	12.28%	35.09%	45.61%	7.02%	MUCHO Y POCO	
JEFE O SUPERIORES	Todo	Mucho	Poco	Nada		
1 Sus superiores lo tratan con amabilidad	43.86%	35.09%	17.54%	3.51%	SIEMPRE Y MUCHO	Las jefaturas estan organizadas y saben cambiar la postura segun situacion y conveniencia
2 Es adecuado el nivel de exigencia de parte de sus jefes	38.60%	42.11%	19.30%	0.00%	SIEMPRE Y MUCHO	
3 Sus jefes escuchan las opiniones y sugerencias de empleados	31.58%	28.07%	31.58%	8.77%	SIEMPRE - MUCHO Y POCO	
RECONOCIMIENTO	Todo	Mucho	Poco	Nada		
1 Considera que su trabajo es util para la Universidad	45.61%	54.39%	0.00%	0.00%	MUCHO	Se necesita revisar si la demandas estan justificadas o es propio de la competencia entre muchos hacia un mismo objetivo
2 Cree que hay igualdad de oportunidades entre los empleados	10.53%	35.09%	43.86%	10.53%	POCO	
3 Considera que su trabajo esta bien remunerado	12.28%	33.33%	50.88%	3.51%	POCO	
CAPACITACION	Todo	Mucho	Poco	Nada		
1 Conoce de los programas de entrenamiento y desarrollo interno	5.26%	31.58%	40.35%	22.81%	POCO	Si existen. A quien se esta favoreciendo, se atiende a las mayorias o minorias.

Anexo Nº 6

Milagro, octubre 2007

Doctor
Rómulo Minchala Murillo
RECTOR
UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

En su despacho:

Como alumnos maestrantes de la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL en convenio con la UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO que usted acertadamente dirige, y como parte de inicio en el desarrollo de la tesis del mejoramiento del clima organizacional para la eficacia de la Universidad Estatal de Milagro para optar el título de Magisters, nos dirigimos a usted para solicitar se nos dé las facilidades e información para el desarrollo del trabajo de grado como propuesta que será de interés a la institución educativa universitaria milagreña.

Esperando la favorable acogida a la presente.

Atentamente,

Anexo N° 7

Señor(a):

Como alumnos maestrantes de la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL en convenio con la UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO, y como parte de inicio en el desarrollo de la tesis MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA EFICACIA DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO para optar el título de Magisters, por lo cual con esta encuesta sobre distintos aspectos y que sus opiniones serán importantes para el avance del proyecto.

Le agradecemos se digne contestar el cuestionario consignando una X en el casillero de su preferencia, utilizando la siguiente escala de valoración:

TODO	MUCHO	POCO	NINGUNO
SIEMPRE	MUCHO	POCO	NUNCA
4	3	2	1

Le agradecemos su colaboración la presente encuesta es totalmente confidencial y anónima, y sus resultados constituyen un trabajo para los involucrados.

Sexo: F M

Estado civil:

PREGUNTAS				
La empresa en general	Todo	Mucho	Poco	Nada
1. Conoce usted los objetivos de la Universidad Estatal de Milagro con respecto a la Misión, Visión				
2. Cuanto usted conoce el organigrama de la Universidad Estatal de Milagro				
3. Se siente orgulloso de formar parte de la Universidad Estatal de Milagro				
4. Considera usted que el trabajo que desarrolla tiene relación con los objetivos de la Universidad.				
5. Considera usted que existe una programación semanal dentro de su departamento				
Condiciones ambientales	Todo	Mucho	Poco	Nada
6. ¿considera usted que recibe la información y las herramientas necesarias y útiles por parte de sus superiores para cumplir las tareas encomendadas?				
7. Considera usted que el espacio físico de trabajo es confortable y cómodo				
Comunicación	Todo	Mucho	Poco	Nada
8. Cree usted que existe la adecuada comunicación entre departamentos				

9. Considera usted que El medio (revista, boletín, cartelera) es una buena fuente de información.				
Sobre su puesto de trabajo en la empresa	Todo	Mucho	Poco	Nada
10. Considera usted que su trabajo tiene participación para resolver los problemas del departamento o unidad académica				
11. Cuanto participa usted en la toma de decisiones del departamento que labora				
12. Usted ha sido tomado en cuenta para los cambios departamentales de la Universidad				
13. Considera usted que su trabajo es lo suficientemente variado				
Compañeros de trabajo	Todo	Mucho	Poco	Nada
14. Considera usted que los trabajadores tienen puesta la camiseta				
15. ¿Se lleva bien con sus compañeros?				
16. ¿Considera que tiene un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo?				
17. ¿Trabaja usted en equipo con sus compañeros?				
18. Considera usted que los empleados departamentales son fáciles de contactar.				
Jefe o superiores	Todo	Mucho	Poco	Nada
19. ¿Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad?				
20. ¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?				
21. ¿Su jefe o superiores escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?				
Reconocimiento	Todo	Mucho	Poco	Nada
22. ¿Considera que realiza un trabajo útil para la empresa?				
23. ¿Cree usted que en su empresa existe una igualdad de oportunidades entre los empleados?				
24. ¿Considera que su trabajo está bien remunerado de acuerdo al trabajo que realiza?				
Capacitación	Todo	Mucho	Poco	Nada
25. Conoce usted los programas de entrenamiento y desarrollo disponibles en la Universidad Estatal de Milagro.				

Anexo N° 8

Auditor de la Contraloría General del Estado (Entrevista)

Como alumnos maestrantes de la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL en convenio con la UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO, y como parte de inicio en el desarrollo de la tesis MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA EFICACIA DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO para optar el título de Magisters, solicitamos a usted nos ayude con este banco de preguntas que serán importantes para el avance del proyecto.

Preguntas:

1. ¿El desempeño de su cargo es lineal o de staff?

2. ¿El desempeño de su función desde que nivel de autoridad empieza su asesoramiento?

3. ¿Cuál es el alcance de su auditoría . Nos podría describir?

4. ¿Su esfuerzo estará en el control financiero y administrativo o solo un área en particular?

5. ¿Tiene un equipo de trabajo o tendrá que hacer equipo con la función de otros cargos?

6. ¿El modelo de administración actual le permitirá hacer seguimiento a los sistemas de control Si , No y por que?

7. ¿Los hallazgos de auditoría a quien tendrán que ser reportados?

8. ¿Existe un comité de auditoría interna o el trabajo le pertenece solo a su departamento?

9. ¿Su calificación es de uso interno o servirá para organismos de control externo?

Anexo N° 9

**Señor Director Departamento de Organización y Desarrollo Integral Universitario
Universidad Estatal de Milagro (ENTREVISTA)**

Como alumnos maestrantes de la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL en convenio con la UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO, y como parte de inicio en el desarrollo de la tesis MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA EFICACIA DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO para optar el título de Magisters, por lo cual a lo largo de esta entrevista le haremos una serie de preguntas sobre distintos aspectos, sus opiniones serán importantes para el avance del proyecto.

Preguntas:

1. ¿Cuántos Niveles jerárquicos existen desde los directores administrativos hasta las bases?
2. ¿Cuántos Directores para usted deben existir?
3. ¿Qué debilidades percibe del modelo de administración actual?
4. ¿Piensa que las repeticiones son de proceso o de comunicación?
5. ¿Qué aspiraciones tiene su departamento?
6. ¿Cree usted en un ejecutivo con dos funciones o una función con dos ejecutivos?
7. ¿El sistema de autorizaciones está definido como un modelo a corregir o no lo poseemos todavía en la universidad?
8. ¿Qué restricciones está limitando su estrategia. Límites en el número de cargos o límite de presupuesto para los cargos?
9. ¿Existe un comité de revisión en su planificación?
10. ¿Cada qué tiempo es necesario la revisión del planteamiento de la organización y la aplicación de cambios?
11. ¿Qué departamentos existentes hacen enlace con sus trabajos en la universidad?
12. ¿Qué departamentos no existentes serían necesarios para el enlace de su trabajo?

Anexo N° 10

**Señor Director de Recursos Humanos
Universidad Estatal de Milagro (ENTREVISTA)**

Como alumnos maestrantes de la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL en convenio con la UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO, y como parte de inicio en el desarrollo de la tesis MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA EFICACIA DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO para optar el título de Magisters, por lo cual a lo largo de esta entrevista le haremos una serie de preguntas sobre distintos aspectos, sus opiniones serán importantes para el avance del proyecto.

Preguntas:

1. ¿Se ha levantado un manual de funciones para los cargos administrativos de la Universidad Estatal de Milagro?
2. ¿Los perfiles son revisados para asumir los diferentes cargos de la UNEMI?
3. ¿Se está nivelando los perfiles para seguir en el cumplimiento de las funciones de los administrativos de la Universidad?
4. ¿Existe algún programa de mejoramiento de perfiles administrado por su departamento?
5. ¿Qué incentivos al personal administrativo están siendo administrados por su departamento?
6. Además de los controles de nomina, ¿qué otras administraciones / actividades ejecuta su departamento?
7. ¿Que alcance debe tener su departamento desde su perspectiva?
8. ¿Cuántos asistentes debe tener para la administración de todas las tareas del departamento?
9. ¿Es preocupación del departamento de Recursos Humanos definir tareas de los administrativos, o a quien se asigna?
10. ¿Con cuántos elementos administrativos contamos actualmente?, ¿cuántos son sus administrados?

Anexo Nº 11

ENCUESTA

MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA EFICACIA DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

Le agradecemos se digne contestar el cuestionario consignando una **X** en el casillero de su preferencia, utilizando la siguiente escala de valoración:

Le agradecemos su colaboración la presente encuesta es totalmente confidencial y anónima

Docente	<input type="checkbox"/>
Administrativo	<input type="checkbox"/>
Trabajador	<input type="checkbox"/>
Guardián	<input type="checkbox"/>

Sexo: Masculino Femenino

	PREGUNTAS:	SIEMPRE	FRECUENCIA	ALGUNAS VECES	RARA VEZ	NUNCA
1	Se retrasa la información que viene desde otras áreas para realizar sus tareas?					
2	Tiene usted una buena comunicación con los compañeros de otras áreas?					
3	Puede comunicarse abiertamente con sus compañeros de su departamento?					
4	El jefe de su departamento cumple y respeta las decisiones tomadas con su grupo de trabajo					
5	Su jefe establece una programación de tareas y trabajo para la semana?					
6	Cuando habla usted con su superior inmediato en lo referente a temas relacionados con su trabajo puede expresarse libremente sin temor?					
7	Cuando usted no puede solucionar inquietudes y problemas de su trabajo, se los plantea a su jefe?					
8	Los problemas que no tiene relación directa con su trabajo pero que si afectan su rendimiento, los comenta con su jefe inmediato?					
9	Toma usted decisiones en su trabajo sin consultar a su jefe inmediato?					
10	Cuando necesita asesoría y orientación de su jefe la actitud de colaboración es la correcta?					

11	Siente de parte de su jefe motivación para realizar sus tareas?					
12	Respecto a la carga laboral en su departamento puede decirse que está bien distribuida?					
13	Participa usted en las actividades de integraciones sociales y deportivas que realiza la institución?					
14	Trabaja usted en un ambiente de compañerismo?					
15	Trabaja usted en un ambiente de egoísmo?					
16	Con el trabajo que le corresponde hacer se siente satisfecho?					
17	A cambio de colaborar con su trabajo en la institución universitaria, se satisfacen sus necesidades personales?					
18	A cambio de colaborar con su trabajo en la institución universitaria, se satisfacen sus necesidades profesionales?					
19	Recibe usted algún reconocimiento cuando se destaca en el cumplimiento de su labor?					
20	Cuando se evalúa su trabajo, su jefe inmediato revisa con usted los resultados?					
21	En la universitaria los jefes periódicamente se acercan a los empleados para reconocer acerca de sus problemas?					
22	Ha recibido alguna capacitación por parte de la universidad como recompensa a su trabajo?					
23	Los instrumentos y herramientas necesarias para trabajar son repartidas de forma oportuna e inmediata?					
24	En su departamento se premia a la creatividad y las sugerencias para mejorar?					
25	Recibe usted instrucciones de otra persona que no sea su jefe inmediato para cumplir tareas o actividades de trabajo?					
26	Siente usted plena seguridad al ejecutar las tareas que está realizando?					
27	Piensa usted que por falta de asesoramiento puede ser llamado la atención?					
28	El departamento de Recursos Humanos le ha hecho seguimiento a su trabajo?					
29	Los cambios de información y de programación son informados oportunamente?					

		MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	MALA
30	Como percibe usted el ambiente laboral que se vive en toda la universidad?					
31	Como califica la capacidad y rendimiento de sus compañeros					
32	Como califica la capacidad y rendimiento de su jefe inmediato?					
33	Como es la información que recibe desde otros departamentos para poder realizar su trabajo?					
34	Los instrumentos y herramientas de trabajo de que calidad los considera?					
35	Como considera que son las instrucciones de trabajo impartidas por su jefe?					
36	Como percibe que es el control que se le realiza a las tareas realizadas por su jefe?					
37	Como percibe que es el control que se le realiza a las tareas realizadas por otros jefes?					
38	Como percibe que es el control que se le realiza a las tareas realizadas por usted?					

		SI	NO	¿PORQUE?
39	Si otra institución le ofreciera un puesto similar al que hoy desempeña con una remuneración ligeramente superior, lo aceptaría?			
40	Usted considera que su salario es la justa compensación de su trabajo?			
41	Actualmente se siente bien protegido de los riesgos que pueda resultar a la ejecución de su trabajo?			
42	Siente que tiene posibilidades de ascenso?			
43	Existe un coordinador o supervisor de tareas para que usted sienta seguridad de que su trabajo se está cumpliendo de acuerdo al pedido de su jefe?			
44	Sobre la programación de las tareas de la semana piensa que debe ser consultado tomado en cuenta?			

45	Si usted tiene una queja o insatisfacción en relación con su trabajo a quien se dirige primero	
	Rector	
	Vicerrector	
	Mi jefe inmediato	
	Jefe de otro departamento	
	Compañero de la misma área	
	Compañero de otra área	
	A nadie	

46	Si existe alguna queja o insatisfacción por parte de sus compañeros en relación al trabajo a quien se dirigen primero	
	Rector	
	Vicerrector	
	Mi jefe inmediato	
	Jefe de otro departamento	
	Compañero de la misma área	
	Compañero de otra área	
	A nadie	