

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Tema: Las Prácticas de Alto Rendimiento y el Nivel de Satisfacción del Personal Operativo de la Dirección de Vinculación con la Sociedad de la Universidad Técnica de Ambato

Trabajo de Titulación, previo a la obtención del Grado Académico de Magister en
Gestión del Talento Humano

Autor: Ingeniero, Mario Fernando Navarrete Fonseca

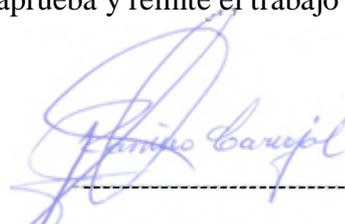
Directora: Psicóloga, María Cristina Abril Freire, Magister

Ambato – Ecuador

2017

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas

El Tribunal receptor del Trabajo de Titulación, presidido por el Ingeniero, Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Dr. e integrado por los señores Ingeniero, Hernán Mauricio Quisimalín Santamaría, PhD; Doctora, Sindy Orieta Milla Toro, PhD e Ingeniero, Edwin Alberto Lara Flores, Magister, designados por la Unidad Académica de Titulación de la Universidad Técnica de Ambato, para recibir el Informe Investigación con el tema: “Las Prácticas de Alto Rendimiento y el Nivel de Satisfacción del Personal Operativo de la Dirección de Vinculación con la Sociedad de la Universidad Técnica de Ambato “, elaborado y presentado por el señor Ingeniero, Mario Fernando Navarrete Fonseca, para optar por el Grado Académico de Magister en Gestión del Talento Humano; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Titulación, el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.



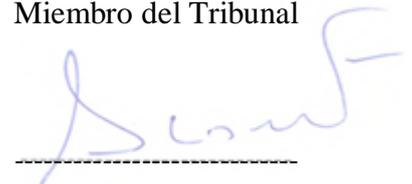
Ing. Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Dr.
Presidente y Miembro del Tribunal



Ing. Hernán Mauricio Quisimalín Santamaría, PhD
Miembro del Tribunal



Dra. Sindy Orieta Milla Toro, PhD
Miembro del Tribunal



Ing. Edwin Alberto Lara Flores, Mg
Miembro del Tribunal

AUTORÍA DEL INFORME INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en Trabajo de Titulación, presentado con el tema: “Las Prácticas de Alto Rendimiento y el Nivel de Satisfacción del Personal Operativo de la Dirección de Vinculación con la Sociedad de la Universidad Técnica de Ambato”, le corresponde exclusivamente a: Ingeniero, Mario Fernando Navarrete Fonseca, Autor bajo la Dirección de la Psicóloga, María Cristina Abril Freire, Magister, Directora del Trabajo de Titulación, y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.



Ingeniero, Mario Fernando Navarrete Fonseca

C.C.:1804354890

AUTOR



Psicóloga, María Cristina Abril Freire, Magister

C.C.:1803324175

DIRECTORA

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Titulación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized, overlapping letters, positioned above a horizontal dashed line.

Ingeniero, Mario Fernando Navarrete Fonseca

C.C.:1804354890

AUTOR

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

	Págs.
Portada	i
A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas.....	ii
Miembro del Tribunal	ii
AUTORÍA DEL INFORME INVESTIGACIÓN	iii
DERECHOS DE AUTOR.....	iv
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	v
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	xi
ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xvi
DEDICATORIA.....	xvii
AGRADECIMIENTO	xviii
RESUMEN EJECUTIVO	xix
EXECUTIVE SUMMARY	xx
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I.....	4
1.EL PROBLEMA.....	4
1.1 Tema.....	4
1.2 Planteamiento del problema	4
1.2.1 Contextualización.....	4
1.2.1.1 Macro.....	4
1.2.1.2 Meso	8
1.2.1.3 Micro	10
1.2.2 Análisis crítico	11
1.2.3 Prognosis	12
1.2.4 Formulación del problema.....	12
1.2.5 Delimitación.....	13
1.2.5.1 Delimitación de contenido científico	13
1.2.5.2 Delimitación temporal	13

1.2.5.3 Delimitación espacial	13
1.2.6 Preguntas directrices	14
1.3 Justificación	14
1.4 Objetivos.....	16
1.4.1 Objetivo general.....	16
1.4.2 Objetivos específicos.....	16
CAPÍTULO II.....	18
2 MARCO TEÓRICO.....	18
2.1 Antecedentes investigativos	18
2.2 Fundamentación Filosófica	21
2.2.1 Fundamentación Epistemológica	21
2.2.2 Fundamentación Axiológica	22
2.2.3 Fundamentación Sociológica.....	22
2.2.4 Fundamentación Ontológica	22
2.3 Fundamentación Legal	23
2.4 Categorías fundamentales.....	26
2.5 VARIABLE INDEPENDIENTE.....	29
2.5.1 Gestión del Talento humano	29
2.5.2 Subsistema de Aplicación de personas.....	30
2.5.3 Evaluación de Desempeño.....	31
2.5.4 Prácticas de Alto Rendimiento	33
2.5.4.1 Efectividad de la empresa.....	33
2.5.4.1.1 Cultura	34
2.5.4.1.2 Innovación.....	35
2.5.4.1.3 Direccionamiento	36
2.5.4.1.4 Direccionamiento estratégico.....	37
2.5.4.1.5 Gestión del Talento	38
2.5.4.1.6 Imagen externa	39
2.5.4.1.7 Medio ambiente.....	40
2.5.4.2 Efectividad individual	40
2.5.4.2.1 Compromiso	41
2.5.4.2.2 Comunicación	42

2.5.4.2.3 Trabajo en equipos	43
2.5.4.2.4 Recursos.....	45
2.5.4.2.5 Superior inmediato	46
2.5.4.2.6 Seguridad y salud ocupacional.....	46
2.5.4.3 Desarrollo y reconocimiento.....	48
2.5.4.3.1 Gestión de desempeño	49
2.5.4.3.2 Oportunidades de desarrollo	50
2.5.4.3.3 Reconocimiento y respeto.....	51
2.5.4.3.4 Calidad de vida laboral	52
2.5.4.3.5 Remuneración y beneficios.....	53
2.5.4.4 Compromiso.....	55
2.5.4.4.1 Satisfacción al cargo.....	56
2.5.4.4.2 Compromiso general	57
2.6 VARIABLE DEPENDIENTE.....	58
2.6.1 Desarrollo Organizacional	58
2.6.2 Comportamiento Organizacional	59
2.6.3 Fuerzas de Comportamiento Organizacional.....	61
2.6.4 Nivel de Satisfacción.....	62
2.6.4.1 Satisfacción al cargo.....	63
2.6.4.1.1 Remuneración	64
2.6.4.1.2 Justicia	65
2.6.4.1.4 Trabajo en equipo	67
2.6.4.2.1 Satisfacción general.....	68
2.6.4.2.2 Comunicación	69
2.6.4.2.3 Calidad.....	70
2.6.4.2.4 Justicia	71
2.6.4.2.5 Liderazgo	72
2.6.4.2.6 Efectividad	73
2.6.4.3 Motivación del cargo.....	74
2.6.4.3.1 Remuneración	74
2.6.4.3.2 Seguridad Laboral	75
2.6.4.3.3 Incrementar la confianza.....	76

2.6.4.3.4 Constancia.....	77
2.6.4.4 Compromiso.....	78
2.6.4.4.2 Seguridad laboral.....	80
2.6.4.4.3 Apoyo para el desempeño.....	81
2.7 Referencia del entorno	82
2.7.2 Universidades.....	83
2.7.3 Evaluación de las universidades	86
2.7.4 Universidad Técnica de Ambato.....	91
2.8 Hipótesis	92
2.9 Señalamiento de variables	92
CAPÍTULO III	93
3 METODOLOGÍA.....	93
3.1 Enfoque	93
3.2 Modalidades Básicas	94
3.2.1 Investigación Bibliográfica.....	95
3.2.2 Investigación de Campo	95
3.3 Niveles de Investigación	95
3.3.1 Investigación Exploratoria.....	96
3.3.2 Investigación Descriptiva	96
3.3.3 Investigación Correlacional	96
3.3.3.1 Correlación de Pearson.....	97
3.3.4 Investigación Explicativa	98
3.4 Población y Muestra.....	98
3.4.1 Población	99
3.5 Operacionalización de variable.....	99
3.6. Plan de Recolección de la Información.....	104
3.7. Plan de procesamiento de la información	105
3.8 Validación y confiabilidad de los Instrumentos	107
CAPÍTULO IV	110
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	110
4.1 Análisis de los resultados	110
4.1.1. Diagnosticar las principales prácticas de alto rendimiento	110

4.1.1.2. Cumplimiento de políticas y normas	112
4.1.1.3. Discriminación de los compañeros	114
4.1.1.4. Automatización de procesos	115
4.1.1.5. Producción de nuevas ideas	117
4.1.1.6. Implementación de programas	118
4.1.1.7. Cumplimiento de objetivos	120
4.1.1.8. Recibimiento de capacitaciones	121
4.1.1.9. Liderazgo efectivo	123
4.1.1.10. Utilización de implementos	124
4.1.1.11. Disminución de hojas de papel	126
4.1.1.12. Manejo de conflictos	127
4.1.1.13. Comodidad al trabajar en equipo	129
4.1.1.14. Cooperación en el trabajo	130
4.1.1.15. Cuenta con los recursos	132
4.1.1.16. Utilización de los recursos	133
4.1.1.17. Relación laboral.....	135
4.1.1.18. Seguimiento y control.....	136
4.1.1.19. Normas de seguridad	138
4.1.1.20. Problemas de salud	139
4.1.1.21. Facilidades para capacitación.....	141
4.1.1.22. Desarrollo de colaboradores	142
4.1.1.23. Reconocimiento laboral	144
4.1.1.24. Ambiente de trabajo	145
4.1.1.25. Relación laboral con el jefe.....	147
4.1.1.26. Ambiente de trabajo cómodo	148
4.1.1.27. Satisfacción por la remuneración	150
4.1.1.28. Realización de actividades	151
4.1.1.29. Preparación académica	153
4.1.1.30. Compromiso con la DIVISO	154
4.1.1.31. Percepción de motivación.....	156
4.1.1.32. Apropiada remuneración	157
4.1.1.33. Actuación con justicia	159

4.1.1.34. Equipos autogestionados	160
4.1.1.35. Equipo de trabajo	162
4.1.1.36. Equipo de trabajo	163
4.1.1.37. Atención a los usuarios.....	165
4.1.1.38. Toma de decisiones	166
4.1.1.39. Liderazgo participativo	168
4.1.1.40. Sensibilidad y preocupación	169
4.1.1.41. Efectividad en el trabajo	171
4.1.1.42. Remuneración por competencias	172
4.1.1.43. Prevención de accidentes	174
4.1.1.44. Accidente laboral.....	175
4.1.1.45. Percepción de sentimientos y emociones	176
4.1.1.46. Transparencia e integridad	178
4.1.1.47. Cumplimiento de actividades.....	180
4.1.1.48. Obligaciones legales.....	181
4.1.1.49. Beneficios de ley	183
4.1.1.50. Cuenta con implementos.....	184
4.1.1.51. Mejoramiento del desempeño	186
4.1.1.52. Conclusiones parciales	187
4.2 Comprobación de hipótesis	192
4.2.1 Planteamiento de las hipótesis	192
4.2.2 Nivel de significación.....	193
4.3.3 Selección del modelo estadístico	193
4.3.4 Calculo del análisis factorial exploratorio(AFE)	193
4.3.4.1 Matriz de componentes de las Prácticas de Alto Rendimiento.....	194
4.3.4.2 Matriz de componentes de Nivel de desempeño.....	196
4.3.4.3 Factores latentes por variable de estudio.....	198
4.3.5 Cálculo Coeficiente de correlación de Pearson	199
4.3.6 Regla de decisión	201
4.3.6.1Criterios	201
4.3.7 Decisión final.....	202
CAPÍTULO V	203

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	203
5.1 Conclusiones.....	203
5.2 Recomendaciones	204
CAPÍTULO VI	207
6 PROPUESTA	207
6.1 Título	207
6.2 Datos informativos.....	207
6.3 Antecedentes de la propuesta.....	208
6.4 Justificación	208
6.5 Objetivos.....	209
6.5.1 Objetivo General	209
6.6 Análisis de la factibilidad	209
6.7 Fundamentación científica técnica.....	210
6.8 Desarrollo de la propuesta.....	215
6.9 Modelo operativo	228
6.10 Administración de la propuesta	229
6.11 Previsión de la evaluación	229
Bibliografía.....	230
Anexos	

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración N° 1 Formación de la Política del RRHH Internacional	5
Ilustración N° 2 Intensidad en el uso de Prácticas de Alto Rendimiento	6
Ilustración N° 3 Etapas del desarrollo de equipos	44
Ilustración N° 4 El proceso de evaluación del desempeño	50
Ilustración N° 5 Tasa Bruta de Ingreso y graduación por países	84
Ilustración N° 6 Matrícula según tipo de universidades	85
Ilustración N° 7 Número de matriculados/as según la provincia	86
Ilustración N° 8 Porcentaje de Universidades según las categorías	87
Ilustración N° 9 Evaluación de Universidades en el año 2013	88
Ilustración N° 10 Variación de categorías de Universidades según la evaluación 2013.....	89

Ilustración N° 11 Proceso Cuantitativo.....	94
---	----

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 Variable independiente (Practicar de Alto Rendimiento)	100
Cuadro N° 2 Variable Dependiente (Nivel de Satisfacción).....	102
Cuadro N° 3 Técnicas e instrumentos de investigación aplicadas	104
Cuadro N° 4 Plan de procesamiento de la información.....	106
Cuadro N° 5 Datos informativos	207
Cuadro N° 6 Cuadro de etapas	212
Cuadro N° 7 Modelo operativo	228
Cuadro N° 8 Administración de la propuesta.....	229
Cuadro N° 9 Previsión de la evaluación	229

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Indicadores de alto rendimiento.....	9
Tabla N° 2 Población	99
Tabla N° 3 Lista de cotejo.....	110
Tabla N° 4 Cumplimiento de políticas y normas	113
Tabla N° 5 Discriminación de los compañeros	114
Tabla N° 6 Automatización de procesos.....	116
Tabla N° 7 Producción de nuevas ideas.....	117
Tabla N° 8 Implementación de programas.....	119
Tabla N° 9 Cumplimiento de objetivos	120
Tabla N° 10 Recibimiento de capacitaciones.....	122
Tabla N° 11 Liderazgo efectivo.....	123
Tabla N° 12 Utilización de implementos	125
Tabla N° 13 Disminución de hojas de papel	126
Tabla N° 14 Manejo de conflictos.....	128
Tabla N° 15 Comodidad al trabajar en equipo	129
Tabla N° 16 Cooperación en el trabajo	131
Tabla N° 17 Cuenta con los recursos.....	132
Tabla N° 18 Utilización de los recursos.....	134

Tabla N° 19 Relación laboral	135
Tabla N° 20 Seguimiento y control	137
Tabla N° 21 Normas de seguridad.....	138
Tabla N° 22 Problemas de salud.....	140
Tabla N° 23 Facilidades para capacitación	141
Tabla N° 24 Desarrollo de los colaboradores.....	143
Tabla N° 25 Reconocimiento laboral.....	144
Tabla N° 26 Ambiente de trabajo	146
Tabla N° 27 Relación laboral con el jefe	147
Tabla N° 28 Ambiente de trabajo cómodo.....	149
Tabla N° 29 Satisfacción por la remuneración.....	150
Tabla N° 30 Realización de actividades	152
Tabla N° 31 Preparación académica	153
Tabla N° 32 Compromiso con la DIVISO	155
Tabla N° 33 Percepción de motivación	156
Tabla N° 34 Apropiada remuneración	158
Tabla N° 35 Actuación con justicia	159
Tabla N° 36 Equipos autogestionados	161
Tabla N° 37 Equipo de trabajo	162
Tabla N° 38 Apropiada comunicación.....	164
Tabla N° 39 Atención a los usuarios	165
Tabla N° 40 Toma de decisiones	167
Tabla N° 41 Liderazgo participativo	168
Tabla N° 42 Sensibilidad y preocupación.....	170
Tabla N° 43 Efectividad en el trabajo	171
Tabla N° 44 Remuneración por competencias	173
Tabla N° 45 Prevención de accidentes.....	174
Tabla N° 46 Accidente laboral	176
Tabla N° 47 Percepción de sentimientos y emociones	177
Tabla N° 48 Transparencia e integridad	179
Tabla N° 49 Cumplimiento de actividades	180
Tabla N° 50 Obligaciones legales.....	182

Tabla N° 51 Beneficios de ley.....	183
Tabla N° 52 Implementos	184
Tabla N° 53 Mejoramiento del desempeño.....	186
Tabla N° 54 Método de extracción: análisis de componentes principales (a. cuatro componentes).....	195
Tabla N° 55 Método de extracción: análisis de componentes principales (b. cuatro componentes).....	197
Tabla N° 56 Factores latentes por variable de estudio.....	198
Tabla N° 57 Coeficiente de correlación de Pearson	200
Tabla N° 58 Correlaciones significativas.....	201
Tabla N° 59 Reglas para la interpretación	201

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Categorías Fundamentales.....	26
Gráfico N° 2 Constelación de ideas de la V.I.....	27
Gráfico N° 3 Constelación de ideas de la V.D.	28
Gráfico N° 4 Cumplimiento de políticas y normas	113
Gráfico N° 5 Discriminación de los compañeros	115
Gráfico N° 6 Automatización de procesos.....	116
Gráfico N° 7 Producción de nuevas ideas.....	118
Gráfico N° 8 Implementación de programas.....	119
Gráfico N° 9 Cumplimiento de objetivos.....	121
Gráfico N° 10 Recibimiento de capacitaciones.....	122
Gráfico N° 11 Liderazgo efectivo.....	124
Gráfico N° 12 Utilización de implementos	125
Gráfico N° 13 Disminución de hojas de papel	127
Gráfico N° 14 Manejo de conflictos	128
Gráfico N° 15 Comodidad al trabajar en equipo	130
Gráfico N° 16 Cooperación en el trabajo	131
Gráfico N° 17 Cuenta con los recursos.....	133
Gráfico N° 18 Utilización de los recursos.....	134
Gráfico N° 19 Relación laboral	136

Gráfico N° 20 Seguimiento y control	137
Gráfico N° 21 Normas de seguridad.....	139
Gráfico N° 22 Problemas de salud.....	140
Gráfico N° 23 Facilidades para capacitación	142
Gráfico N° 24 Desarrollo de colaboradores	143
Gráfico N° 25 Reconocimiento laboral.....	145
Gráfico N° 26 Ambiente de trabajo	146
Gráfico N° 27 Relación laboral con el jefe	148
Gráfico N° 28 Ambiente de trabajo cómodo.....	149
Gráfico N° 29 Satisfacción por la remuneración.....	151
Gráfico N° 30 Realización de actividades	152
Gráfico N° 31 Preparación académica	154
Gráfico N° 32 Compromiso con la DIVISO	155
Gráfico N° 33 Percepción de motivación.....	157
Gráfico N° 34 Apropiada remuneración	158
Gráfico N° 35 Actuación con justicia	160
Gráfico N° 36 Equipos autogestionados	161
Gráfico N° 37 Equipo de trabajo	163
Gráfico N° 38 Apropiada comunicación.....	164
Gráfico N° 39 Atención a los usuarios	166
Gráfico N° 40 Toma de decisiones	167
Gráfico N° 41 Liderazgo participativo	169
Gráfico N° 42 Sensibilidad y preocupación.....	170
Gráfico N° 43 Efectividad en el trabajo	172
Gráfico N° 44 Remuneración por competencias	173
Gráfico N° 45 Prevención de accidentes.....	175
Gráfico N° 46 Accidente laboral	176
Gráfico N° 47 Percepción de sentimientos y emociones	178
Gráfico N° 48 Transparencia e integridad	179
Gráfico N° 49 Cumplimiento de actividades	181
Gráfico N° 50 Obligaciones legales.....	182
Gráfico N° 51 Beneficios de ley.....	184

Gráfico N° 52 Cuenta con implementos	185
Gráfico N° 53 Mejoramiento del desempeño	187
Gráfico N° 54 Estructura del Plan	215

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A Listado de cotejo.....	240
ANEXO B Cuestionario Guía	241
ANEXO C Cuestionario	242
ANEXO D Árbol de problemas.....	244
ANEXO E Cronograma	245

DEDICATORIA

La presente investigación está dedicada:

A las personas que por diferentes motivos han perdido su libertad.

A las personas que por factor económico desistieron continuar sus estudios superiores.

A las comunidades del oriente ecuatoriano, que en la actualidad requieren mayor atención en el sector educativo y productivo para mejorar su nivel de vida.

A mi tía Julia por la ayuda brindada durante mi vida académica, lo cual represento un considerable apoyo para consolidar mis sueños.

A mis abuelitos Ruperto y Rosa quienes, con infinito amor, apoyo supieron inculcar valores y respeto a todas las personas sin mirar su religión, etnia, cultura y tradiciones que pudiesen pertenecer (Navarrete, 2014, pág. 6).

AGRADECIMIENTO

Absolutamente, agradezco a Dios por darme la oportunidad de continuar con mis estudios y sobre todo por la sabiduría, conocimiento y entendimiento para realizar las cosas en el transcurso de mi proyecto de vida.

A mis compañeros y compañeras por su gran confianza depositada en mí; en el transcurso de la maestría, quienes me supieron aconsejar en momentos difíciles de mi vida.

A mis padres, a mis hermanos y tíos que me apoyaron en todo momento de manera moral y económicamente para la consecución de mi meta.

Y porque no agradecer a todos los colaboradores del templo del conocimiento tanto personal administrativo, docentes, estudiantes y personal de servicio que día a día me supieron impartir sus conocimientos y experiencias, lo que me ayudo a formar no solo profesionalmente sino como humanista poniéndome en los zapatos de los demás (Navarrete, 2014, pág. 7).

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

TEMA: “Las Prácticas de Alto Rendimiento y el Nivel de Satisfacción del Personal Operativo de la Dirección de Vinculación con la Sociedad de la Universidad Técnica de Ambato”

AUTOR: Ingeniero. Mario Fernando Navarrete Fonseca

DIRECTORA: Psicóloga, María Cristina Abril Freire, Magister

FECHA: abril de 2017

RESUMEN EJECUTIVO

La Dirección de Vinculación con la Sociedad (DIVISO) de la Universidad Técnica de Ambato está ubicada en el campus de Huachi Chico, el problema de estudio abordado fue el deficiente uso de Prácticas de Alto Rendimiento enmarcado por el manejo tradicional sin innovación en los puestos de trabajo, la investigación permitió determinar el impacto del uso de las Prácticas de Alto Rendimiento en el nivel de satisfacción del personal operativo. La metodología empleada se detalla a continuación: el enfoque fue cuantitativo pues se empleó modelos estadísticos para comprobación de hipótesis, las modalidades de investigación se enfatizaron en la bibliográfica y de campo con niveles de investigación correlacional y explicativa, la población fue de 49 colaboradores. Los resultados alcanzados al comprobar las hipótesis de estudio permitió conocer la correlación que existía entre las dos variables, es así que los valores calculados R (coeficiente de relación de Pearson) fueron: 0,286 en la relación entre Justicia [1] - Calidad de vida laboral [1], 0,356 de Calidad de vida laboral [1] – Apoyo para el desempeño [1], 0,502 de Gestión del Talento [1] – Seguridad laboral [2] y 0,483 de Comunicación [1]- Calidad de vida laboral [1], se denota una correlación positiva entre los factores tanto de la variable independiente con dependiente. Por lo cual se consideró el desarrollar el Plan Integral de Talento Humano.

Descriptor: Prácticas de alto Rendimiento (PAR), nivel de desempeño, efectividad, desarrollo, reconocimiento, compromiso, satisfacción, motivación.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF ADMINISTRATIVE SCIENCES
ADDRESS OF GRADUATE
MASTER IN MANAGEMENT OF HUMAN TALENT

THEME: "The High Performance Practices and the Level of Satisfaction of the Operative Personnel of the Directorate of Linkage with the Society of the Technical University of Ambato"

AUTHOR: Ingeniero, Mario Fernando Navarrete Fonseca

DIRECTED BY: Psicóloga, María Cristina Abril Freire, Magister

DATE: April 2017

EXECUTIVE SUMMARY

The Directorate of Linkage to Society (DIVISO) of the Technical University of Ambato is located in the campus of Huachi Chico, the problem of study was the poor use of Practices of High Performance framed by the traditional management without innovation in the positions of Work, the investigation allowed to determine the impact of the use of the High Performance Practices in the level of satisfaction of the operative personnel. The methodology used is detailed below: the approach was quantitative because statistical models were used to test hypotheses, the research modalities were emphasized in the bibliographical and field with levels of correlational and explanatory research, the population was 49 collaborators. The results obtained when checking the hypotheses of study allowed to know the correlation that existed between the two variables, so that the calculated values R (Pearson's ratio coefficient) were: 0.286 in the relation between Justice [1] - Quality of working life [1], 0,502 Talent Management [1] - Labor Security [2] and 0.483 of Communication [1] - Quality of working life [1], We denote a positive correlation between the factors of both the independent variable and dependent variable. Therefore, it was considered Developing the Integral Plan of Human Talent.

Key words: Practices of High Performance (PAR), level of performance, effectiveness, development, recognition, commitment, satisfaction, motivation.

INTRODUCCIÓN

Las Prácticas de Alto Rendimiento en el Ecuador y esencial en la diferentes Universidades son deficientemente ampliadas por el desconocimiento, por lo cual el desarrollar la investigación permitirá dar solución a los problemas. Es así que se consideró plantear una propuesta que sea factible y viable para mejorar el nivel de satisfacción del personal operativo.

El trabajo de investigación está estructurado en seis apartados que a continuación se menciona:

Capítulo I: Está constituido por el problema de investigación que es la carencia o necesidad que amerita ser resuelto, para lo cual fue necesario plantear el problema de una forma más ampliada y contextualizada en forma Macro, Meso y Micro; también se estructuró el árbol de problemas para poder redactar el Análisis Crítico que se refiere a las causas que dieron origen al problema y Prognosis que es, si no se soluciona el problema que podría pasar. A continuación, se formuló el problema en forma de pregunta, se delimitó el estudio para que sea fácil el desarrollo, además se justificó la investigación considerando factores para la redacción como: pertinencia, importante, novedoso, utilidad y factividad, esto permitió definir los objetivos de investigación que no es otra cosa que lo que queremos lograr con la investigación.

Capítulo II: Para el desarrollo del Marco Teórico fue necesario iniciar con los antecedentes investigativos que refiere a información de investigaciones pasadas en relación al tema de investigación, para lo cual se consideró tomar en cuenta cuatro epígrafes el primero que se trata del origen y evolución, que es la referencia de donde sale las variables de estudio cómo han evolucionado en el tiempo en este epígrafes se cree conveniente ir mencionando década y años para mejor la comprensión como se muestra en la estructura del capítulo. Posterior a ello, se realizaron el análisis de las teorías según los diferentes autores, y la una valoración

crítica de las teorías discerniendo lo objetivo de lo subjetivo, posterior se fundamentó filosóficamente y legal mediante teorías y leyes relacionadas al tema, también fue importante el categorizar las variables para poder organizar el marco teórico, con lo cual se definió la hipótesis y las variables.

Capítulo III: El Marco Metodológico es la esencia de la investigación, pues es como se desarrolló la investigación, en este capítulo se definió el enfoque a utilizar que fue el cuantitativo en vista que se comprobó las hipótesis; las modalidades de investigación fueron: bibliográfica pues facilitó el desarrollo del marco teórico y la de campo en vista que se aplicó las técnicas e instrumentos en el lugar de los hechos es decir en la DIVISO. El nivel de investigación fue correlacional porque se buscó las relaciones entre las variables, y de carácter explicativa pues permitió comprender las causas y efectos que dieron origen al apareamiento del problema; la población de estudio fue de 49 personas quienes conforman el personal operativo, a continuación, se operacionalizaron las variables de estudio de forma individual. Finalmente se propuso un plan de recolección de información y procesamiento donde se estableció las técnicas en este caso fueron: observación, encuesta y entrevista y los instrumentos; lista de cotejo, cuestionario y cuestionario estructurado sucesivamente.

Capítulo IV: El análisis e interpretación de resultados corresponde al desarrollo de todos los instrumentos y técnicas empleadas, para realizarlo se empleó el software SSPS versión 23.0, que permitió la tabulación y gráfica de los ítems. A continuación, en el capítulo se realizó un resumen de las interpretaciones de cada instrumento utilizado, posterior se comprobó la hipótesis mediante el modelo estadístico Análisis Factorial Exploratorio y la Correlación de Pearson.

Capítulo V: Las conclusiones y recomendaciones fueron redactadas acorde a los objetivos de la investigación siendo el sustento el análisis e interpretación de resultados de las técnicas de investigación y los modelos estadísticos empleados.

Capítulo VI: Para el desarrollo de la propuesta, fue conveniente el definir los datos informativos, los antecedentes de la propuesta que hace referencia a los resultados arrojados por la investigación, se justificó la importancia de realizar la propuesta, se estableció el objetivo mediante el análisis de factibilidad para luego sustentar teóricamente con el fin de solucionar el problema, el mismo que tiene diferentes definiciones y teóricas que permite el desarrollo y aplicabilidad. Además, está descrito la metodología a emplear para el desarrollo de la propuesta, esto se refiere también al modelo operativo, administración, monitoreo y evaluación de la propuesta. Finalmente se añadió la bibliografía y los anexos que se convierten en evidencia de la investigación.

CAPITULO I

1. EL PROBLEMA

1.1 Tema

Las Prácticas de Alto Rendimiento y el Nivel de Satisfacción del Personal Operativo de la Dirección de Vinculación con la Sociedad de la Universidad Técnica de Ambato.

1.2 Planteamiento del problema

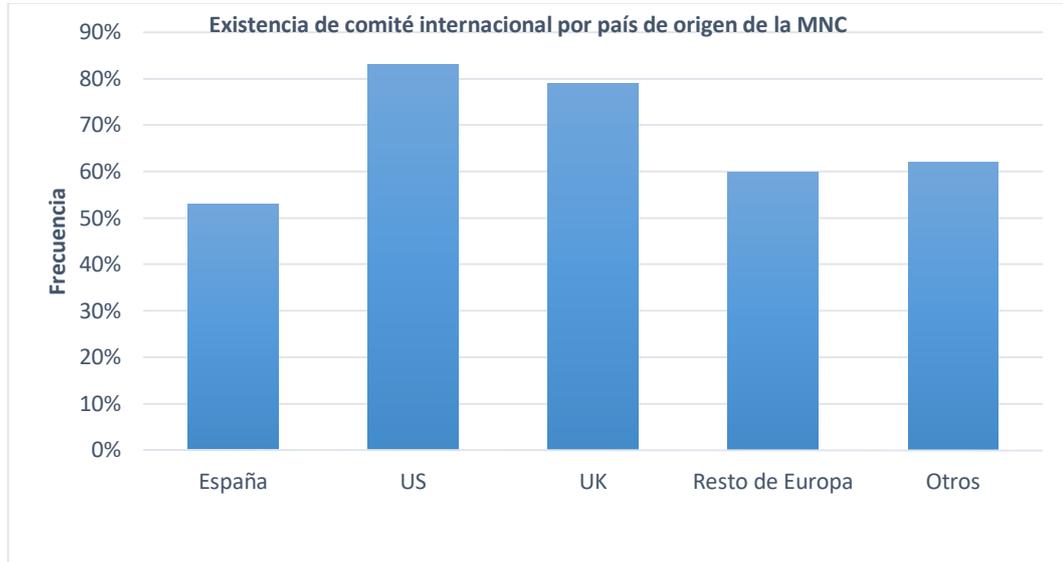
El planteamiento del problema se refiere el describir de una manera amplia el problema de investigación relacionándolo con el entorno y la población a intervenir (Fidias, 2012). Por otra parte, el planteamiento facilita la generación de un modelo orientado para el desarrollo definiendo el significado y origen (Fernández, Hernández, & Baptista, 2010; Bernal, 2010).

1.2.1 Contextualización

1.2.1.1 Macro

La formación de políticas en la Gestión del Talento Humano en los diferentes países del mundo es insuficiente en la medida que no son aplicables en todos los casos, pues el conocimiento no prevalece ni es heterogéneo. Además, para las diferentes organizaciones es limitada de acuerdo con estudios realizados a Multinational Corporation (MNCs). Es así que Quintanilla, Sánchez, & Susaeta (2010) determinan un alto porcentaje de empresas que no utilizan prácticas de alto rendimiento, es decir 65%, de las empresas encuestadas afirman tener comités enfocados al estudio y desarrollo del talento humano. Sin embargo, las diferencias entre países son importantes como se observa en la siguiente ilustración.

Ilustración N° 1 Formación de la Política del RRHH Internacional

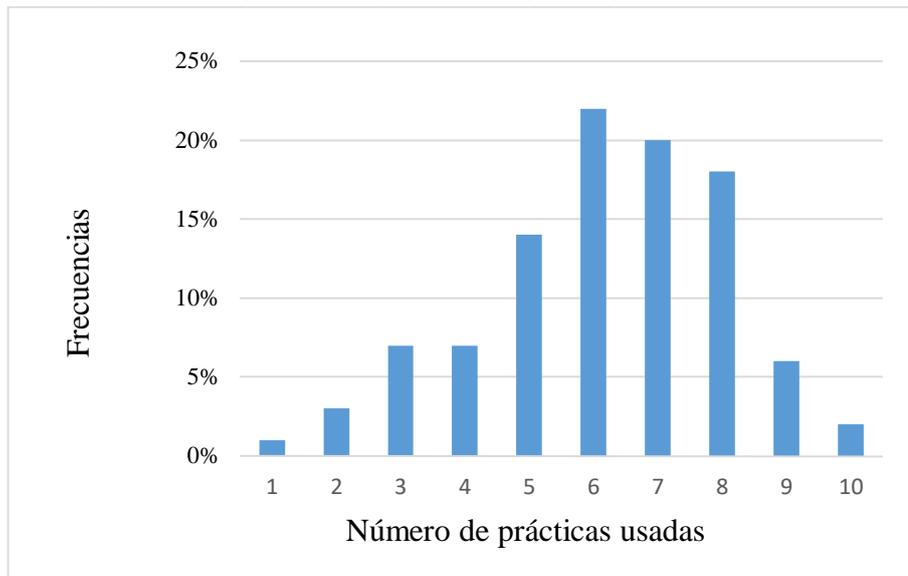


Elaborado por: Fernando Navarrete

Fuente: Quintanilla, Sánchez, & Susaeta (2010)

Se puede apreciar que, en comparación del estudio, España es el país con menor formación de políticas de Talento Humano con un 53% y países con mayor formación de políticas son los americanos con un porcentaje del 83% y los británicos, con un 79%, los mismos que tienen relación con estudios realizados con anterioridad en Empresa Multinacional IESE Business School y Fundación BBVA. Donde las Prácticas de Alto Rendimiento (PAR) según el estudio mencionado, define grupos que son: prácticas relativas a equipos de participación considerando los atributos, como la existencia de grupos de resolución de problemas y existencia de equipos de trabajo con responsabilidad en determinadas áreas. Además se integraron las prácticas relativas a retribución que incluyen los sistemas de retribución variable, participación en acciones y participación en beneficios y finalmente las prácticas relativas a la evaluación del desempeño que permitirán el uso de sistemas formales y continuos de feedback “hacia arriba”, “por pares” o de “360 grados” para evaluar el desempeño y decisiones de despido o reubicación basadas en los resultados de la evaluación del desempeño como expresa la ilustración (Quintanilla, Sánchez, & Susaeta, 2010).

Ilustración N° 2 Intensidad en el uso de Prácticas de Alto Rendimiento



Elaborado por: Fernando Navarrete

Fuente: Quintanilla, Sánchez, & Susaeta (2010)

En base a esta información, se clasificaron a las empresas en dos tipos atendiendo a la intensidad en el uso de estas prácticas:

- Tipo 1 (intensidad alta): empresas que utilizan más de la mitad de las prácticas de alto rendimiento citadas
- Tipo 2 (intensidad baja): empresas que utilizan como máximo la mitad de dichas prácticas.

Con esta clasificación, aproximadamente dos tercios de las empresas encuestadas se sitúan en el tipo 2 y un tercio en el tipo 1. Las empresas multinacionales norteamericanas (MNCs por su sigla en inglés), las que con más intensidad las usan (78%). El porcentaje, aunque algo menor, también es elevado en las MNCs británicas, con un 73% de empresas en el tipo 1. En las empresas de nacionalidad española el porcentaje baja drásticamente hasta situarse en el 58%. En las MNCs procedentes del resto de Europa, el 65% hace un uso intensivo de estas prácticas (Quintanilla, Sánchez, & Susaeta, 2010).

También ha surgido claras diferencias atendiendo al tamaño de la MNC. La relación positiva con el número de colaboradores resulta evidente: entre las empresas con menos de 1000 colaboradores, sólo el 52% corresponde al tipo 1,

mientras que el porcentaje se incrementa en diez puntos para las MNCs que tienen entre 1000 y 5000 colaboradores, hasta el 62%. Un aumento muy similar se observa para las MNCs con más de 5000 colaboradores: el 71% de estas empresas reportan un uso intensivo de prácticas de alto rendimiento (Quintanilla, Sánchez, & Susaeta, 2010). Otro factor que explica la variabilidad en el uso intensivo de estas prácticas es el grado de integración de la función de Talento Humano. La diferencia encontrada entre las que la tienen integrada a través de un comité de directivos sénior y las que no, es remarcable; 30 puntos las separan: 76% las que sí la tienen integrada frente al 46% en las que no.

En América del Sur específicamente en Brasil se ha considerado la iniciativa de la empresa SEMCO que aprovechando la década de 1990 donde creció la industria de la construcción naval, comienza un nuevo sistema de gestión del talento humano, empleando nuevas estrategias para mejorar el rendimiento laboral, para lo cual realizaron varias estrategias con muchas empresas Multinacionales Norteamericanas para definir las Prácticas de Alto Rendimiento. Al referirse a las (PAR), se puede considerar el análisis realizado en SEMCO, una compañía brasileña que tenía problemas por no utilizar las PAR, por lo cual se ha considerado emplear innovadoras prácticas en la gestión del talento humano, su diseño organizativo y la generación de una identidad propia, como base de su ventaja competitiva (Montoya & Montoya, 2012).

El mismo opera en un entorno altamente competitivo y dinámico que obliga a buscar nuevas alternativas para mejorar el nivel de satisfacción, es así que consideró el innovar los procesos, servicios y productos. Se debe considerar que la innovación planteada por la empresa se enfoca a las normas y procedimientos necesarios para el mejoramiento de la gestión del talento humano que sin duda permitiría adquirir una ventaja competitiva. Es así que la empresa según estudios realizados considera que para tener un nivel de satisfacción adecuado se recomienda emplear las PAR como herramienta, lo cual se puede precisar en el desarrollo de las actividades y el cumplimiento de compromisos.

1.2.1.2 Meso

La Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana canaliza la cooperación internacional, de manera que ésta complementa los esfuerzos nacionales, apostados al desarrollo del talento humano y al cambio de la matriz productiva. Por ello, se han establecido lazos firmes con varios países de la Unión Europea para consolidar intercambios que permitan desarrollar las capacidades ecuatorianas. Es así el fortalecimiento del talento humano orientado a las instituciones públicas, fortalece la institucionalidad del país, y la calidad de los servicios públicos. Con el desarrollo de capacidades de los funcionarios se promueve un Estado que responda a las necesidades de sus mandantes de forma efectiva, aprendiendo de las experiencias de otros países. Pero mejorar la atención al cliente el esfuerzo de hoy no es suficiente, pues más de 90% de las instituciones públicas ecuatorianas no utilizan Prácticas de Alto Rendimiento para mejorar el nivel de satisfacción laboral en los puestos de trabajo y con ello procurar una mayor satisfacción de los usuarios y clientes (Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, 2017).

De acuerdo con estudios realizados en el Ecuador, acerca del nivel de satisfacción laboral y condiciones de trabajo en las Instituciones Públicas, se debe recalcar la gran inversión que se encuentra realizado el Gobierno para el desarrollo del Talento Humano, con lo cual se han generado políticas para la formación y capacitación del personal mediante planes de formación. Para ello está invirtiendo en sistemas de información como el Quipux que permite relacionarse a los colaboradores para mejorar el manejo de documentos y la atención a los usuarios. Por otra parte, se está cambiado en el Ecuador la forma de gestionar el Talento Humano realizando concursos de mérito para ingresar a las empresas públicas, pues anteriormente se realizaban de una forma empírica y no se tomaba en cuenta el desarrollo de las competencias, entendiendo a la competencia como el conjunto de conocimientos, destrezas y habilidades. Para ello existen programas de capacitación constantes otorgados por el Servicio Ecuatoriano de Capacitación (Secap) y la

Contraloría del Estado para los diferentes puestos e instituciones públicas, con lo que se busca mejorar el servicio a los usuarios disminuyendo tiempos y recursos no requeridos (Dirección de Planificación e Inversión, 2015).

Terán & Leal (2009, pág.35), expresa lo siguiente:

Estudios realizados en materia de satisfacción laboral en la Provincia de Tungurahua, destacan que la ventaja competitiva básica de las empresas no radica en los recursos naturales, energéticos o financieros, ni mucho menos en la tecnología; la mayor ventaja competitiva de las empresas en este milenio radica en el nivel de preparación y de Gestión del Talento Humano.

A continuación, se podrá evidenciar los indicadores más frecuentes identificados en relación del alto rendimiento en el Ecuador.

Tabla N° 1 Indicadores de alto rendimiento

Subdimensiones	Gerentes		Empleados	
	Promedio	Desviación estándar	Promedio	Desviación estándar
Admisión de personas	4,64	0,48	2,67	0,89
Aplicación de personas	4,54	0,62	3,07	0,94
Compensación de personas	4,13	0,83	3,25	45
Desarrollo de personas	4,44	0,58	3,09	0,52
Mantenimiento de las condiciones laborales	4,25	0,92	4,15	0,24
Monitoreo de personas	4,5	0,44	3,3	0,47

Elaborado por: Fernando Navarrete

Fuente: Terán & Leal (2009, pág. 3)

De acuerdo con Terán & Leal.(2009), concluyen:

En cuanto a la variable Gestión de Talento Humano, se evidencia en sus dimensiones un promedio para el personal gerencial de 4.42, con una muy baja dispersión de las respuestas de 0.64; ubicándose dentro de la categoría muy alta: señalando que se desarrolla la admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de las personas. En cuanto a la variable cultura organizacional, se alcanzó un promedio para el personal gerencial de 4.72, con una muy baja dispersión de 0.42; ubicándose dentro de la categoría muy alta: señalando con este mismo nivel se ejecutan acciones orientadas a los valores, enfoque de dirección, principios, autonomía, sistema de apoyo, y dirección estratégica; los cuales son necesarios para establecer una cultura acorde con los objetivos de las empresas analizadas. Para los colaboradores, se alcanzó un promedio de 3.52, con

una muy baja dispersión de 0.50; ubicándose dentro de la categoría alta; señalando que con este mismo nivel se emplean las acciones que permiten el establecimiento de una cultura efectiva dentro de las organizaciones, logrando que su personal se sienta plenamente identificado con las actividades que realiza.

1.2.1.3 Micro

En el Dirección de Vinculación con la Sociedad (DIVISO), de la Universidad Técnica de Ambato no se ha visto una renovación del modelo de gestión en el campo administrativo y operativo, pues existe un deficiente uso de Prácticas de Alto Rendimiento, enmarcado al manejo tradicional sin innovación en los puestos de trabajo. Esta situación se puede apreciar en cada uno de los puestos de trabajo de la Dirección, en vista que no se han realizado estudios internos acerca de la efectividad de la institución en relación al nivel de satisfacción laboral del personal operativo y usuarios, es decir los estudiantes, público en general y colaboradores. Por otra parte, las PAR están relacionadas estrechamente con la efectividad individual es decir por el trabajo que desempeñan cada uno de los colaboradores al ejecutar sus actividades, este factor es predominante en la institución pues la mayoría de reclamos y conflictos se dan por la forma inadecuada al atender a los usuarios, lo cual promueve el descontento e impaciencia en los trámites (Universidad Técnica de Ambato, 2015).

Un parámetro que es fundamental y en el que existe una gran dificultad para aplicarlo de forma eficiente es el desarrollo del personal, pues la Dirección de Talento Humano no cuenta con un plan de desarrollo para el personal, comprendiendo como desarrolló, la capacitación y estudios complementarios, que sin duda podrían mejorar el nivel de satisfacción y la predisposición para realizar las actividades de una mejor manera. Así mismo al no contar con programas de reconocimiento al trabajo realizado, se convierte en un factor negativo y de mucho cuidado, pues toda persona busca un reconocimiento ya sea económico, o no para sentirse valorado. Finalmente, es necesario recalcar que no existen políticas para generar el compromiso de los colaboradores, que sin duda podría resumirse en el inadecuado uso de las Prácticas de Alto Rendimiento que se deberían aplicar para mejorar el nivel de satisfacción (Universidad Técnica de Ambato, 2015).

1.2.2 Análisis crítico

El desconocimiento de políticas por parte de las autoridades, se debe a que no se actualizan las prácticas para tener un mayor rendimiento de los colaboradores. Aquello se encuentra enmarcado por la inexistencia de planes para mejorar las condiciones en los puestos de trabajo, lo que con lleva a un inadecuado desarrollo organizacional de la Dirección de Vinculación con la Sociedad de la Universidad Técnica de Ambato. Por otra parte, una de las causas de mayor influencia en el problema, es el limitado compromiso de los colaboradores de la Dirección, pues las actividades no las realizan por servir al usuario si no simplemente las hacen por una remuneración que perciben mensualmente, lo que promueve la pérdida de tiempo en los procesos administrativos y operativos, es decir en cada actividad que realiza, dando origen múltiples problemas con los usuarios como: demora en los tramites y pérdida de tiempo.

El inadecuado nivel de comunicación interna entre los diferentes departamentos se siente afectado, por el manejo de canales de comunicación que ha debilitado la confianza y respeto de todos los colaboradores, incrementando los reclamos de los usuarios por la dificultad en tomar decisiones que satisfagan los requerimientos de los usuarios y público en general. La Dirección al no contar con un plan actualización y formación en procesos operativos para los colaboradores ha perjudicado para que no puedan conocer sobre las Prácticas de Alto Rendimiento y así poder aplicarlas en sus puestos de trabajo denotando que exista desmotivación por parte de los colaboradores afectando la realización de las actividades diarias y funciones que sin duda pueden incidir directamente en el nivel de satisfacción interno. La mencionada problemática se da por el escaso presupuesto que maneja la Dirección para la aplicación de nuevas prácticas para el mejoramiento del desempeño de los colaboradores debido a que existe una despreocupación hacia el usuario, el cual debe ser atendido prioritariamente por la gran importancia que representa, debido a que puede promover la insatisfacción e incremento de problemas en la Dirección como: demora en los tramites y pérdida de tiempo.

1.2.3 Prognosis

Si el problema identificado persiste se podrá evidenciar el limitado desarrollo organizacional en vista que las actividades en los puestos de trabajo continuarán mal realizadas o ejecutadas por el inadecuado uso de Prácticas de Alto Rendimiento. De ser este el caso, la Dirección de Vinculación con la Sociedad de la Universidad Técnica de Ambato perderán recursos como el tiempo en los trámites de los usuarios, por lo cual no se tendrá una adecuada comunicación entre los compañeros de trabajo, existirá un mayor incremento de reclamos por parte de los usuarios y la presencia de afectaciones de carácter servicial en comparación con las otras entidades y departamentos de la institución. Finalmente, al no plantear una solución para el deficiente uso de las Prácticas de Alto Rendimiento en el personal operativo de la Dirección de Vinculación con la Sociedad, existirá una situación de incertidumbre en el nivel de satisfacción del personal operativo al momento que entre en el proceso acreditación de las Facultades y Universidad en general en vista que uno de los indicadores definidos por el CES es agilidad en los procesos operativos de los colaboradores.

1.2.4 Formulación del problema

El formular el problema es la concreción del planteamiento en forma de una pregunta adecuada que debe estar limitada en cuanto a espacio, tiempo y población (Fidias, 2012). Además, en la investigación la formulación dependerá de la experiencia del investigador y el dominio del tema para considerar, si elaborar una pregunta o varias preguntas que deben estar acorde al problema y título de estudio (Fernández, Hernández, & Baptista, 2010; Bernal, 2010).

¿De qué manera el deficiente uso de las Prácticas de Alto Rendimiento impactan en el nivel de satisfacción del personal operativo de la Dirección de Vinculación con la Sociedad de la Universidad Técnica de Ambato, 2016?

1.2.5 Delimitación

La delimitación del problema consiste en indicar con exactitud el problema: en el espacio, el tiempo o periodo que se empleará en la investigación (Fidias, 2012). Lo cual ratifican Fernández, Hernández, & Baptista (2010) quienes consideran que la delimitación no solo depende de la población, sino de otras razones prácticas. Además, al plantear se debe considerar que toda investigación es diferente y requiere una delimitación acorde a la necesidad del estudio (Bernal, 2010).

1.2.5.1 Delimitación de contenido científico

- Línea de investigación: Desarrollo territorial y empresarial
- Campo: Gestión del Talento Humano
- Área: Subsistema de Aplicación del Personal
- Aspecto: Prácticas de Alto Rendimiento y nivel de satisfacción

1.2.5.2 Delimitación temporal

- Para la recolección de la información será necesario tomar en cuenta los años 2015, 2016.
- El presente proyecto tiene una duración de 7 meses comprendidos octubre 2016 hasta abril 2017.

1.2.5.3 Delimitación espacial

La investigación se realizará en la Universidad Técnica de Ambato, Dirección de Vinculación con la Sociedad.

1.2.6 Preguntas directrices

- ¿Cuáles son las Prácticas de Alto Rendimiento empleadas en la actualidad en la Dirección de Vinculación con la Sociedad?
- ¿Qué factores integran el nivel de satisfacción en los puestos de trabajo?
- ¿Cuál es la correlación estadística que existe entre el uso de las PAR y el nivel de satisfacción de la DIVISO?
- ¿Existe un modelo de Prácticas de Alto Rendimiento que mejore el nivel de satisfacción del personal operativo de la Dirección de Vinculación con la Sociedad de la Universidad técnica de Ambato?

1.3 Justificación

La justificación está enfocada a la resolución del problema por lo cual se debe exponer los motivos y por qué se realiza la investigación (Bernal, 2010). A lo anterior mencionado Fidias (2012) considera que en este apartado se debe señalar las razones por que la investigación es necesaria y con qué aportes significativos contribuirá desde el punto teórico y práctico. Además, se añade que la justificación debe responder a varias preguntas entre ellas están: qué ocurre, cómo ocurre, cuándo ocurre, quienes están involucrados, dónde ocurre, qué aspectos no se han resuelto (Bautista, 2009).

La investigación es pertinente debido que se podrá conocer las dificultades generadas en la Dirección de Vinculación con la Sociedad al existir un deficiente uso de las Prácticas de Alto Rendimiento dando origen a una inadecuada atención a los usuarios en general, debido a la variabilidad de los colaboradores y el grado de integración en el trabajo (Quintanilla, Sánchez, & Susaeta, 2010). Lo cual se debe cambiar y aprovechar las potencialidades de cada individuo generando el desarrollo de nuevas estrategias para mejorar el nivel de satisfacción laboral.

Han trascurrido varios siglos para que se puede perfeccionar las Prácticas de Alto Rendimiento, en los cuales han surgido diferentes teorías e investigaciones. Las mismas que se basan en la pirámide de las necesidades de Abraham Harold Maslow, en la cual se identifica las diferentes necesidades que pueden tener las personas. Es así que mediante el conocimiento de las necesidades se puede categorizar las diferentes prácticas convirtiéndose en una antesala para el desarrollo de la investigación. Pues la importancia radica en diagnosticar las prácticas que se están utilizando en la Dirección y el análisis los factores que integran el nivel de satisfacción del personal operativo. Sin duda los hallazgos encontrados contribuirían para dar solución al problema detectado y al mismo tiempo será de utilidad para investigaciones posteriores en las diferentes empresas del País, contribuyendo al desarrollo del talento humano (Montoya & Gutiérrez, 2010).

La necesidad de mejorar el nivel de satisfacción del personal en el mundo es un esfuerzo de todos, para lo cual se han realizado varias investigaciones en el campo de la Gestión del Talento Humano, lo cual Montoya & Gutiérrez (2010) mencionan que, estos temas se deben investigar en profundidad con un criterio de mejoramiento continuo del personal, para el efectivo desenvolvimiento de las actividades diarias en sus diferentes puestos de trabajo con el fin de alcanzar mejores niveles de satisfacción personal operativo. Por tal motivo en nuestro país y específicamente en la DIVISO, es novedoso e interesante el tratamiento del tema de estudio ya que no existe alguna investigación parecida o igual que se haya realizado en alguna empresa, ha ello se suma lo expresado por Montoya & Montoya (2012) quienes en el estudio realizado a la organización SEMCO de Brasil en relación a las prácticas de alto rendimiento fue atraído por no existir temas relacionados y que el estudio fomenta la innovación en la gestión del talento humano, generando un diseño organizacional moderno y una propia identidad.

El desarrollo de la investigación facilita el conocer las Prácticas de Alto Rendimiento que se utilizan y las que no, para poder tomar decisiones para cambiar las falencias existentes, también se analizó los factores que integran el nivel de

satisfacción laboral en los puestos de trabajo, los mismos que son varios y estudiados acorde al modelo planteado en la investigación, cuyas dimensiones fueron: efectividad de la empresa, efectividad individual, desarrollo, reconocimiento y compromiso (Zenteno & Durán, 2016). Al ser minucioso el estudio, los hallazgos encontrados permitirán el diseño del Plan Integral de Talento Humano para implementación de las PAR en la DIVISO, el cual disminuirá los tiempos en los procesos académicos y atención a los usuarios.

La factibilidad está dada por la existencia de investigaciones en los diferentes países, que para el estudio contribuyeron con la literatura y sustento científico. Por otra parte, existe la predisposición de ayudar por parte de las autoridades, coordinadores y personal operativo, quienes colaborarán al momento que se aplique las técnicas e instrumentos para el levantamiento de la información. Finalmente se cuenta con los recursos necesarios: económicos, tecnológicos y logísticos.

1.4 Objetivos

El objetivo es el aspecto que se desea indagar y conocer sobre la investigación (Fidias, 2012). Por otra parte, se considera que los objetivos son lo que se aspira lograr, los cuales se deben expresar de una forma clara y precisa es así que el desarrollo del estudio estará orientado por los objetivos (Fernández, Hernández, & Baptista, 2010; Bernal, 2010).

1.4.1 Objetivo general

Determinar el impacto del uso de las Prácticas de Alto Rendimiento en el nivel de satisfacción del personal operativo de la Dirección de Vinculación con la Sociedad de la Universidad Técnica de Ambato.

1.4.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar cuáles son las Prácticas de Alto Rendimiento empleadas en la actualidad en la Dirección de Vinculación con la Sociedad.

- Analizar qué factores integran el nivel de satisfacción en los puestos de trabajo.
- Determinar la correlación estadística que existe entre el uso de las PAR y el nivel de satisfacción de la DIVISO.
- Proponer un Plan de Prácticas de Alto Rendimiento que mejore el nivel de satisfacción del personal operativo de la Dirección de Vinculación con la Sociedad de la Universidad técnica de Ambato.

CAPÍTULO II

2 MARCO TEÓRICO

El marco teórico o marco referencial es el resultado de la revisión documental-bibliográfica, la misma que consiste en la recopilación de ideas y posturas de los autores dado un sentido lógico a la investigación (Fidias, 2012). Sin duda, lo que se busca es explicar las teorías desde su origen, evolución y como se encuentra los estudios en referencia al tema de investigación (Fernández, Hernández, & Baptista, 2010; Bernal, 2010).

2.1 Antecedentes investigativos

Las Prácticas de Alto Rendimiento en el Talento Humano han tenido una evolución en los últimos años y a su vez se puede apreciar el cambio de tendencias y costumbres. La primera Práctica de Alto Rendimiento que podemos citar, sucedió durante el paleolítico cuando los cazadores se agrupaban para conseguir mamíferos grandes lo que permitía alcanzar el éxito, esto se debía al apareamiento de la especialización o división de áreas considerando sus diferentes virtudes y condiciones para la caza, es así que por ejemplo los hombres con mayor fuerza y agilidad salían de caza. Las mujeres y los niños se dedicaban a la recolección de frutos y los adultos mayores prepararan las armas y herramientas (Ferrer, 2014).

En la edad media surgen los llamados campesinos quienes trabajan en las tierras del Señor Feudal y aparece la relación de dependencia que no era otra cosa que la gratitud del campesino con el Feudal. Así mismo con el nacimiento de las ciudades y la aparición de la burguesía hacia el siglo XIII, se crean los Gremios que eran grupos de profesionales y aparece la terminología del maestro que enseña a los discípulos en una determinada tarea como: la herrería, carpintería, vidrieros, sastres, etc.

En la primera revolución industrial aparece el incremento de mercado y demanda en donde la gestión empresarial brilla por su ausencia por no tener conocimientos para administrar la producción y los recursos humanos en referencia que los trabajadores se ausentaban mucho de sus puestos de trabajo y se incrementaba el abandono. Este fue un paso decisivo para llegar a la Gestión de los Recursos Humanos la cual se pretendía que se encargue de estabilización y lealtad de los trabajadores (Ferrer, 2014).

Finalmente, como se puede apreciar han tardado siglos para perfeccionar las buenas Prácticas de Alto Rendimiento, y esto se ha logrado con el apareamiento de autores, teorías y de investigaciones. Una de las teorías que se basa, es la de Abraham Harold Maslow que habla de la pirámide de las necesidades que reflejan las necesidades del ser humano. Aquellas necesidades más básicas se encuentran en los escalones inferiores y las más ansiadas, las encontramos en los escalones superiores, las mismas que se basan las investigaciones a continuación (Montoya & Gutiérrez, 2010).

Para este estudio se ha tomado como punto de partida investigaciones relacionadas con las dos variables de análisis, en vista que no se han podido encontrar investigaciones idénticas relacionadas con el presente proyecto, se mencionarán trabajos de investigación, artículos científicos de diferentes universidades. La preocupación de las empresas por el nivel de satisfacción ha sido creciente desde su concepción, pues se le atribuye impacto directo en el resultado y satisfacción de los colaboradores en las organizaciones. El presente trabajo revisa los conceptos y constructos adicionales en la medición del nivel de satisfacción, los que se vinculan con Prácticas de Alto Desempeño (PAR). A la vez se investiga la relación del nivel de satisfacción en el desempeño de una empresa de recursos naturales en Chile (Zenteno & Durán, 2016).

En el estudio realizado se identificó la medición de las diferentes dimensiones que mide el nivel de satisfacción para evaluar un modelo propuesto. Además, se investigó la importancia de los factores del nivel de satisfacción en la

predicción de variables de resultado, tales como satisfacción, desempeño y motivación. Para esto se utilizaron las técnicas estadísticas de análisis factorial y regresión logística. Los factores del nivel de satisfacción en esta muestra son: remuneración y justicia; equipos auto gestionados, trabajo en equipo y liderazgo; calidad y efectividad; comunicación; sustentabilidad ambiental; reducción del miedo e incremento de la confianza; seguridad laboral, y apoyo para el desempeño. Los factores más relevantes e influyentes son los primeros: remuneración y justicia; equipos autogestionados, trabajo en equipo y liderazgo, y calidad y efectividad.

El objetivo principal de este trabajo, es analizar la repercusión que tiene una disminución del uso de la autoridad formal en las prácticas de alto rendimiento en recursos humanos. De esta manera, se estudia la relación e influencia que la dirección tiene en la selección de sus prácticas. Para conseguirlo, se analizan los cambios que conlleva en una organización una disminución del uso de la autoridad formal, y se determinan cuáles son las repercusiones que estos cambios provocan en su gestión en general, y en particular en las prácticas de alto rendimiento. Para analizar en un campo de estudio poco explorado como es éste y proponer la elaboración de esta investigación, se ha elegido el método del caso con el fin de profundizar en determinados conceptos y relaciones que la literatura en algunos casos pasa por alto. El objetivo es poder determinar una serie de proposiciones que se puedan corroborar en investigaciones futuras en las que participen un mayor número de empresas (Zenteno & Durán, 2016).

El presente artículo de reflexión trata de determinar si las prácticas de recursos humanos orientadas a mejorar el compromiso de los colaboradores con la empresa reportan una identidad común y diferenciadora del resto de empresas, logrando de esta forma una ventaja competitiva. Además de la fundamentación teórica, para analizar el objetivo principal señalado se han utilizado elementos como el método del caso, que ayudan a determinar nuevas variables de estudio y permiten comprobar si existen realidades empresariales que consigan alcanzar, a través de las Prácticas de Alto Rendimiento, un mejor desempeño y pertinencia con las organizaciones. En esta parte de análisis empírico, se analiza la organización

SEMCO, que es una compañía brasileña que ha atraído el interés de los expertos por las innovadoras prácticas en la gestión del talento humano, su diseño organizativo y la generación de una identidad propia, como base de su ventaja competitiva (Montoya & Montoya, 2012).

2.2 Fundamentación Filosófica

Filosóficamente la investigación estará encaminada en un paradigma crítico propositivo; porque no solo se va a realizar un análisis de forma sencilla sobre la problemática y las variables de la investigación, si no también se debe realizar un estudio minucioso de las PAR y su impacto en el nivel de satisfacción del personal operativo de la Dirección de Vinculación con la Sociedad, para ello se trabajó con las causas y efectos identificados en el árbol de problemas, pero este estudio no queda en análisis de una forma pasiva si no que se busca es proponer una solución para el problema detectado, que contribuya al desarrollo de la institución mediante la utilización adecuada de los conceptos y definiciones de los autores (Bernal, 2010). Sin duda lo que se quiere alcanzar por medio es este paradigma es que el personal operativo cambie su forma de realizar sus actividades diarias en los puestos de trabajo por medio de un criterio de análisis y reflexión mediante nuevas Prácticas de Alto Rendimiento.

2.2.1 Fundamentación Epistemológica

Se fundamenta por medio del empleo del método deductivo, es decir de lo general a lo particular, debido que se realizó el levantamiento de la información tomando de referencia al país, analizando todos los factores inmersos en el sector educativo para luego hablar exclusivamente de los problemas que tiene la institución, entre ellos la Dirección no usa adecuadamente las Prácticas de Alto Rendimiento para mejorar el nivel de satisfacción laboral (Bernal, 2010).

2.2.2 Fundamentación Axiológica

La investigación se fundamentará axiológicamente en vista que en las instituciones y empresas se encuentran ligados los trabajadores y funcionarios públicos al respeto y cumplimiento de las políticas y valores institucionales, por lo cual se debe enfatizar la gran necesidad de concientizar al personal que al realizar sus tareas deben practicar la ética y moral en todo momento para engrandecer a la Dirección a la que se deben. El accionar de los funcionarios públicos de la Institución en mención debe realizarse de una forma adecuada dando prioridad a la atención al usuario respetando su forma de actuar y de solicitar las cosas, para lo cual se considera de suma importancia ser flexible y paciente (Naranjo, 2004).

2.2.3 Fundamentación Sociológica

Se debe enfatizar que el motor de toda organización es el Talento Humano y de allí la gran importancia que representa, pues el ser humano durante el trascurso de la vida va adquiriendo nuevas competencias que se transforman, esto se logra gracias a la interacción de las personas en las diferentes circunstancias de la vida, pues toda persona no para de aprender y adquirir nuevos conocimientos. Para la institución debe ser un trabajo arduo el desarrollo de las competencias del personal operativo en vista que se debe considerar, que por ser un organismo del estado debe cumplir objetivos y desarrollar sus actividades de una forma eficiente a fin de promover el desarrollo de actividades adecuado, que satisfaga las necesidades de los usuarios. Esto se logrará sin duda mediante el compromiso de todos los miembros de la institución, que deberán permanentemente definir planes de formación para el personal (Naranjo, 2004).

2.2.4 Fundamentación Ontológica

Se pretende definir el conocimiento de una forma más profunda en vista que existen diferentes factores que se encuentran relacionados con el tema de investigación, considerado la identificación de la población para poder generar soluciones que sean trascendentales para un futuro (Naranjo, 2004).

2.3 Fundamentación Legal

Según la Constitución de la República:

Art. 124.- La administración pública se organizará y desarrollará de manera descentralizada y desconcentrada.

La ley garantizará los derechos y establecerá las obligaciones de los servidores públicos y regulará su ingreso, estabilidad, evaluación, ascenso y cesación. Tanto el ingreso como el ascenso dentro del servicio civil y la carrera administrativa, se harán mediante concursos de méritos y de oposición.

Solo por excepción, los servidores públicos estarán sujetos a un régimen de libre nombramiento y remoción.

Las remuneraciones que perciban los servidores públicos serán proporcionales a sus funciones, eficiencia y responsabilidades.

En ningún caso la afiliación política de un ciudadano influirá para su ingreso, ascenso o separación de una función pública.

De acuerdo con la Ley Orgánica del Servicio Público:

Art. 2.- Objetivo. - El servicio público y la carrera administrativa tienen por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación.

Art. 52.- De las atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Administración del Talento Humano. - Las Unidades de Administración del Talento Humano, ejercerán las siguientes atribuciones y responsabilidades:

j) Realizar la evaluación del desempeño una vez al año, considerando la naturaleza institucional y el servicio que prestan las servidoras y servidores a los usuarios externos e internos;

p) Coordinar anualmente la capacitación de las y los servidores con la Red de Formación y Capacitación Continuas del Servicio Público; y,

Como indica la Ley Orgánica del Servicio Público:

Art. 53.- Del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano.- Es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos orientados a validar e impulsar las habilidades, conocimientos, garantías y derechos de las y los servidores públicos con el fin de desarrollar su potencial y promover la eficiencia, eficacia, oportunidad, interculturalidad, igualdad y la no discriminación en el servicio público para cumplir con los preceptos de esta Ley.

Art. 69.- De la Formación de las y los servidores públicos. - La formación es el subsistema de estudios de carrera y de especialización de nivel superior que otorga titulación según la base de conocimientos y capacidades que permitan a los servidores públicos de nivel profesional y directivo obtener y generar conocimientos científicos y realizar investigación aplicada a las áreas de prioridad para el país, definidas en el Plan Nacional de Desarrollo.

Art. 70.- Del subsistema de capacitación y desarrollo de personal.- Es el subsistema orientado al desarrollo integral del talento humano que forma parte del Servicio Público, a partir de procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores para la generación de una identidad tendiente a respetar los derechos humanos, practicar principios de solidaridad, calidez, justicia y equidad reflejados en su comportamiento y actitudes frente al desempeño de sus funciones de manera

eficiente y eficaz, que les permita realizarse como seres humanos y ejercer de esta forma el derecho al Buen Vivir.

Art. 73.- Efectos de la formación y la capacitación. - La formación y capacitación efectuada a favor de las y los servidores públicos, en la que el Estado hubiese invertido recursos económicos, generará la responsabilidad de transmitir y de poner en práctica los nuevos conocimientos adquiridos por un lapso igual al triple del tiempo de formación o capacitación.

2.4 Categorías fundamentales

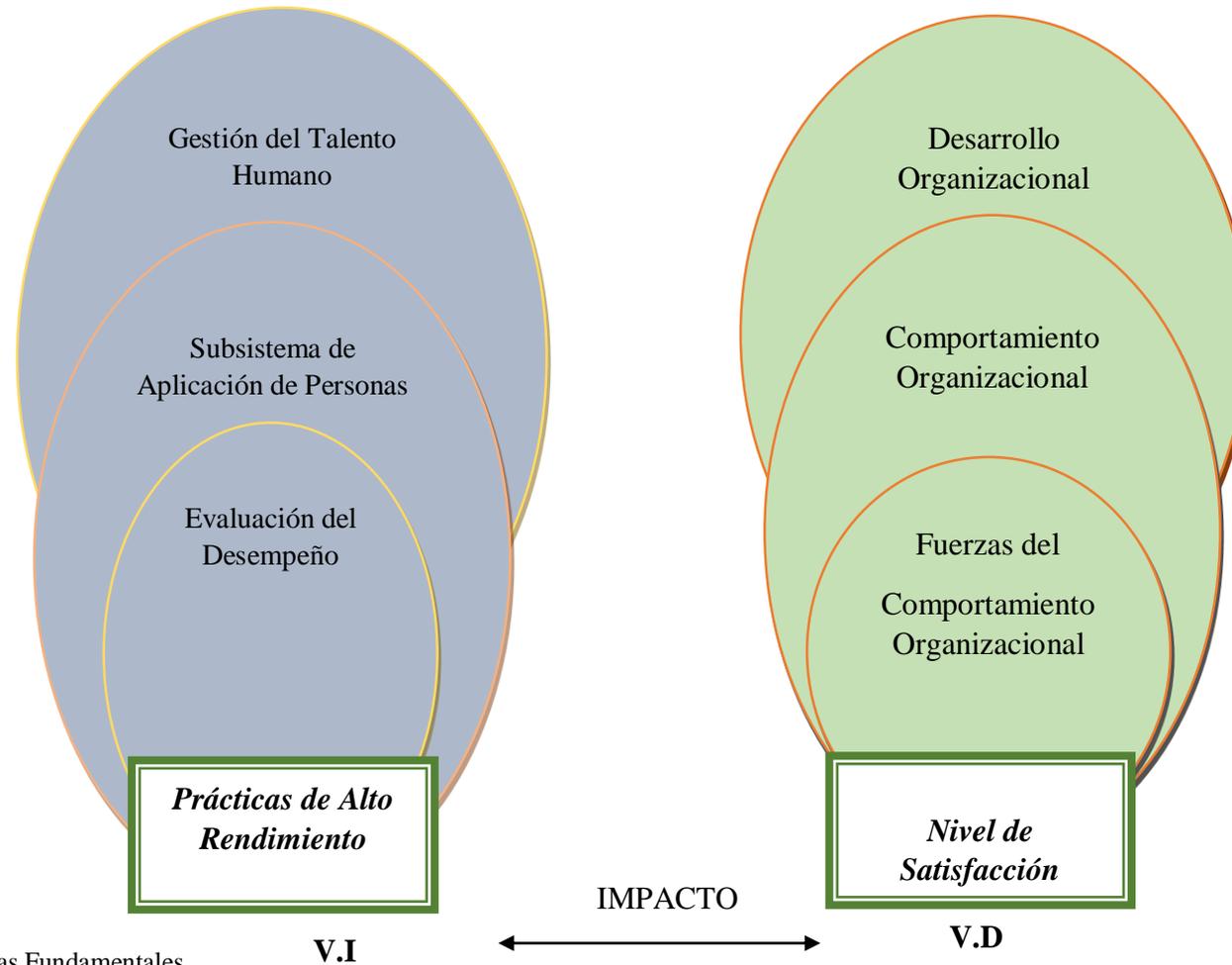
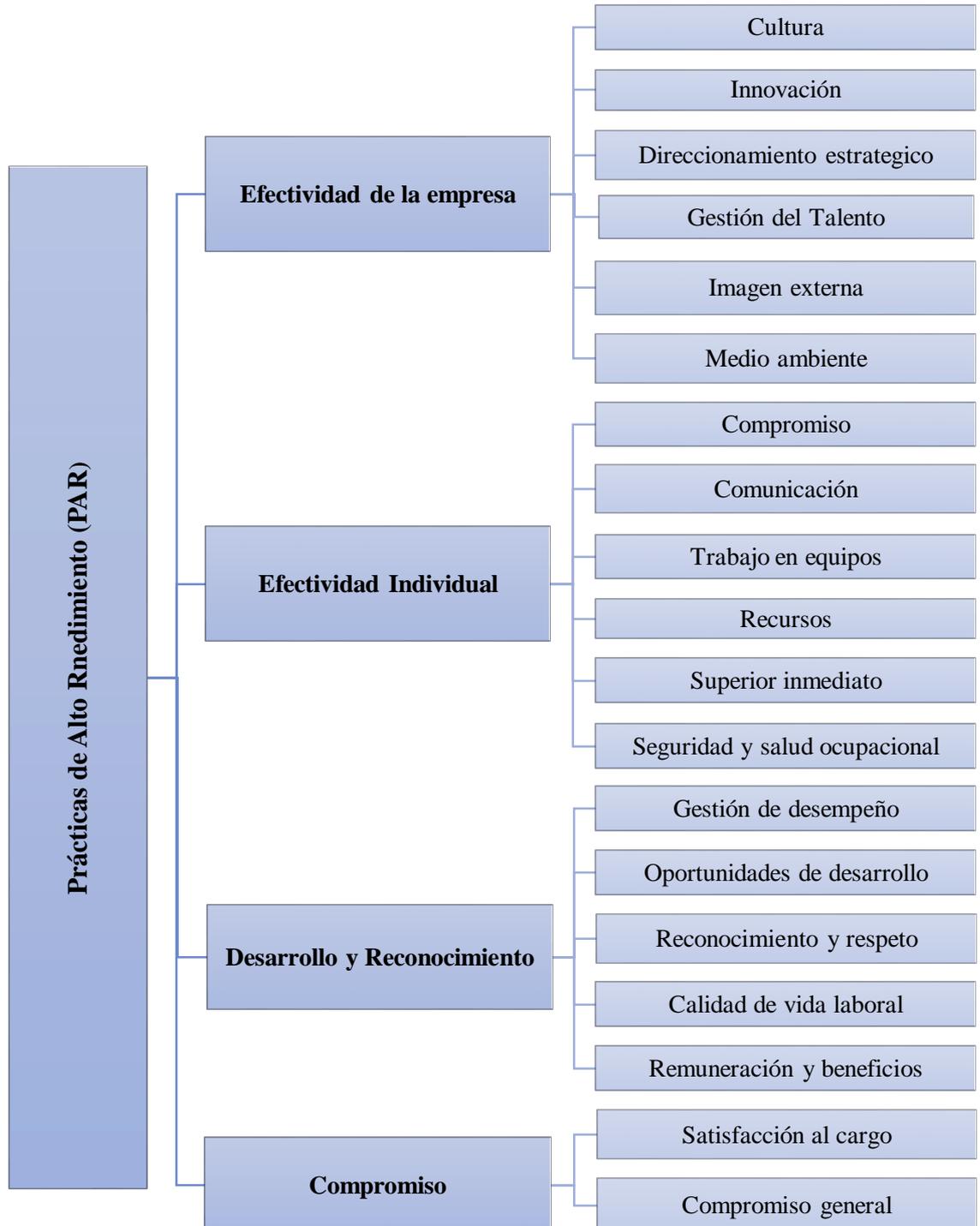


Gráfico N° 1 Categorías Fundamentales
Elaborado por: Fernando Navarrete

Constelación de Ideas Conceptuales de la Variable Independiente

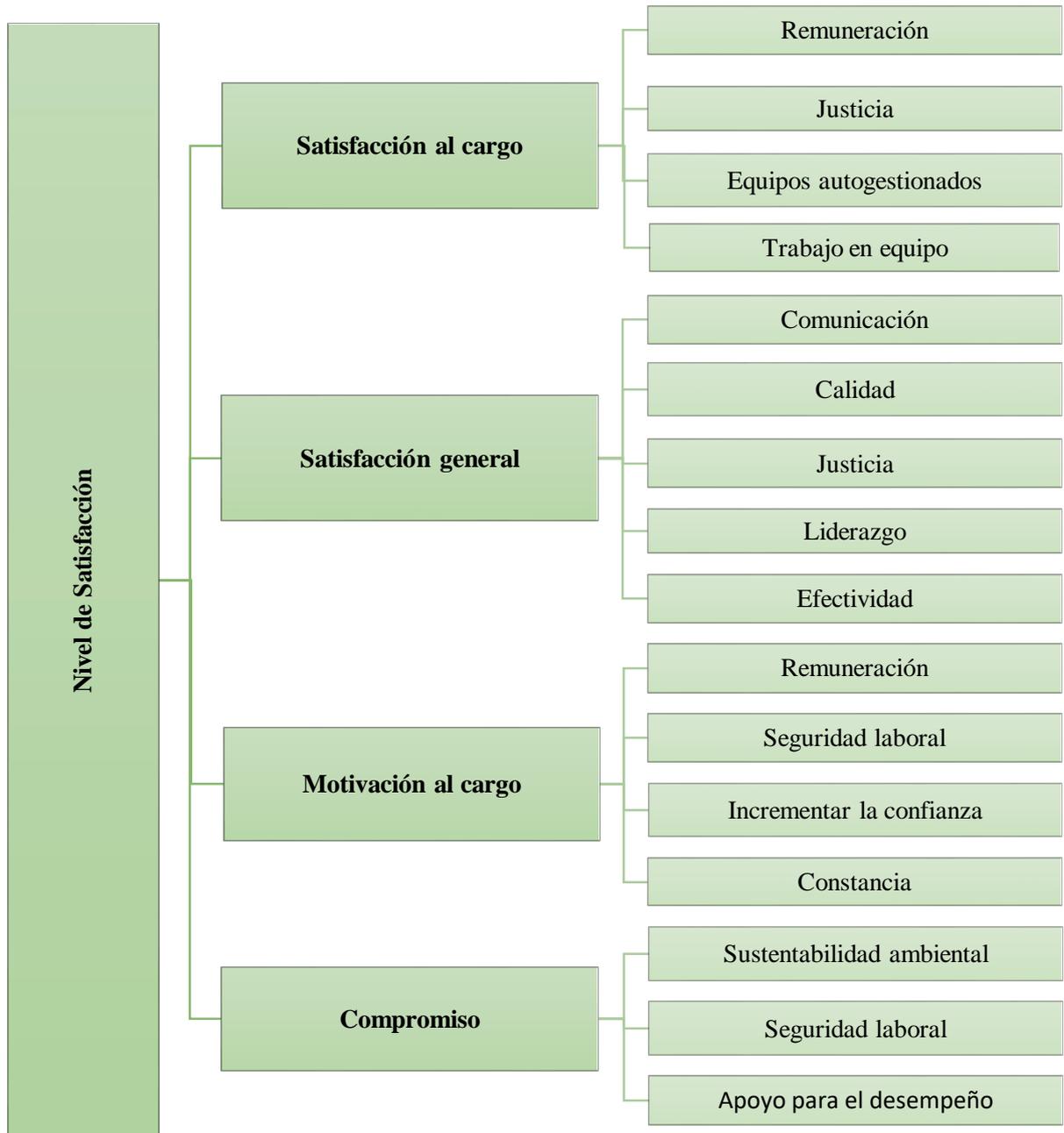
Gráfico N° 2 Constelación de ideas de la V.I



Elaborado por: Fernando Navarrete
Fuente: Zenteno & Durán, (2016)

Constelación de Ideas Conceptuales de la Variable Dependiente

Gráfico N° 3 Constelación de ideas de la V.D.



Elaborado por: Fernando Navarrete
Fuente: Zenteno & Durán, (2016)

2.5 VARIABLE INDEPENDIENTE

La variable independiente es la que se emplean en los experimentos, estímulos, influencias o intervenciones (Fernández, Hernández, & Baptista, 2010). A ello se suma que este tipo de variables buscan explicar los elementos que inciden, en otras palabras, no depende de otra variable (Del cid, Méndez, & Sandoval, 2011; Fidiás, 2012).

2.5.1 Gestión del Talento humano

“La gestión del talento humano tiene como finalidad: optimizar los procesos, maximizar los beneficios, mejorar la prestación de los servicios, y modificar la relación con los usuarios y clientes” (Durán, 2016).

“Es establecer y mantener una eficaz y eficiente dirección de los recursos humanos de la empresa, aportando y desarrollando aquellos (según criterios de calidad, cantidad, plazo y coste), así como alcanzar unas relaciones efectivas con los mismos” (Interconsulting Bureau S.L, 2015, pág. 42).

Según Aguilar (2014) menciona que: “la gestión del talento humano a lo largo de la historia ha estado ligada al acto de trabajar, y por ello ha llamado la atención de diferentes formas y ha sido interpretada de muchas maneras”.

La Gestión del Talento Humano: “Es la forma en que la organización maneja sus actividades de reclutamiento, selección, formación, remuneración, prestaciones, comunicación, higiene y seguridad en el trabajo” (Chiavenato, 2009, pág. 2).

Según Puchol (2003) expresa que:

Es el conjunto de las actividades relacionadas con los Recursos Humanos, dentro del cual caben las siguientes subfunciones que, eventualmente pueden concretarse en las siguientes Direcciones: Administración de Personal, Relaciones Laborales y Recursos Humanos propiamente dichos. El esquema del departamento y sus funciones queda reflejado. (pág. 29)

Según Puchol (2003, pág. 29) “La Gestión de Recursos Humanos es una función de: Selección, promoción interna; procesos sustractivos. F + D. Formación. Desarrollo. Planes de carreras. Compensación. Evaluación del Desempeño. Clima y motivación. Servicios Sociales...”.

Es el uso de formas más adecuada de todos los recursos necesarios para la realización de reclutamiento, selección, formación del talento humano en una organización.

2.5.2 Subsistema de Aplicación de personas

Aguilar (2014) considera que: “Es integrar a los nuevos miembros a los equipos de trabajo de las empresas y serciorarse que comprendan y compartan principios y valores”.

Según Capuano (2014) afirma que: “Esta aplicación del enfoque de competencias abarca las áreas tradicionales de la gestión del talento humano en la organización: selección, remuneración, capacitación, evaluación y promoción”.

“Es el conjunto de procesos, conocimientos y habilidades requeridas para llevar a cabo la producción” (Interconsulting Bureau S.L, 2015).

“Acto de cubrir y de mantener cubiertos los puestos de la estructura de la organización” (Koontz & Weihrich, 2013).

El subsistema de aplicación de personas se considera el de mayor importancia en la gestión de las personas pues:

Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad. (Chiavenato, 2009, pág. 16)

La Gestión del Talento humano está direccionada aplicar adecuadamente a las personas con el fin de:

Desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y, así, sean más eficientes en lo que hacen. Significa, sobre todo, brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos y para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen. Formar es mucho más que sólo informar, toda vez que representa un enriquecimiento de la personalidad humana, y las organizaciones empiezan a darse cuenta de ello. (Chiavenato, 2009, pág. 366)

El subsistema de aplicación de personas está encaminado a la generación de procesos para capacitar e incrementar sus capacidades y habilidades para realizar en el puesto de trabajo, esto corresponde a la generación de una mayor información y conocimientos que permita ser eficiente.

2.5.3 Evaluación de Desempeño

“Constituye en el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, poniendo énfasis en que cada persona no es competente para todas las tareas y no está igualmente interesada en todas las clases de tareas” (Capuano, 2014).

“La evaluación de desempeño es la consecución de las metas y planes, así como el desempeño del administrador” (Koontz & Weihrich, 2013).

“La evaluación de desempeño es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio por que permite detectar problemas de supervención del personal, de integración del empleado a la empresa o al puesto que ocupa actualmente...” (Rodríguez, 2007).

“La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo” (Chiavenato, 2009, pág. 245).

Según Varela & Desster (2011) consideran varias razones de gran interés conocer la evaluación del personal es por lo cual:

Existen tres razones principales para evaluar el desempeño de los subalternos. Primera, las evaluaciones brindan información relevante sobre la cual el supervisor puede tomar decisiones acerca de promociones e incrementos de salario. Segunda, la evaluación permite al jefe y subalterno desarrollar un plan para corregir cualesquiera deficiencias que la evaluación llegue a descubrir, así como para reforzar las cuestiones que el trabajador hace de manera correcta. (pág. 227)

Evaluación del desempeño significa calificar el desempeño actual y/o anterior de un trabajador en relación con sus estándares. Aunque “evaluar el desempeño” por lo general trae a la mente herramientas específicas de evaluación, como el formato de evaluación de enseñanza, los formatos reales tan sólo son parte del proceso en su conjunto. La evaluación del desempeño también supone que se han establecido estándares de éste, y también que se dará a los trabajadores la retroalimentación y los incentivos para ayudarlos a solventar las deficiencias en el desempeño, o para que continúen desempeñándose de forma sobresaliente. (pág. 222)

Sin duda la evaluación de desempeño de los puestos de trabajo es indispensable en las organizaciones es por lo cual se define en:

Es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos. Aunque la evaluación del desempeño de equipos es fundamental cuando éstos existen en una organización, el enfoque de la ED en la mayoría de las empresas se centra en el empleado individual. Sin importar el énfasis, un sistema de evaluación eficaz evalúa los logros e inicia planes de desarrollo, metas y objetivos (Mondy & Noe, 2005, pág. 252).

La evaluación de desempeño se considera como la valoración que se da al calificar el desempeño actual o anterior de un determinado colaborador con el fin de identificar los diferentes factores que influyen en el desarrollo de las actividades de un determinado puesto de trabajo, para poderlo potenciar y lograr los objetivos y metas planteadas en la organización.

2.5.4 Prácticas de Alto Rendimiento

“Las Prácticas de Alto Rendimiento son conceptos, prácticas, variables, ideas y componentes que en su conjunto logran comprometer a la fuerza laboral de una organización” (Zenteno & Durán, 2016, pág. 120).

“Bajo la perspectiva universalista las prácticas de RRHH no necesariamente deben ser congruentes con la estrategia de la organización, y, por lo tanto, existen unas Prácticas de alto Rendimiento (PAR) que garantizan de modo independiente el desempeño óptimo del capital humano” (Luna & Camps, 2006).

La importancia del concepto de PAR es difícil de exagerar, es por cual se puede precisar:

Desde el punto de vista de la práctica empresarial, su existencia supondría una especie de “receta mágica” para los responsables de RRHH de las empresas, ya que implicaría que cualquiera que fuese el contexto estratégico de la empresa, el uso de estas PAR incrementaría el desempeño. Un enfoque contingente consideraría estas PAR sólo en el entorno de una estrategia competitiva de diferenciación, mientras que esta perspectiva universalista las recomienda en cualquier contexto estratégico. (Luna & Camps, 2006, pág. 27)

Para Céspedes, Jerez, & Valle (2005) “Las Prácticas de Alto Rendimiento pueden influir directamente y positivamente sobre la capacidad de la organización para poder aprender y mejorar sus procesos”.

Las prácticas de alto rendimiento son consideradas como las ideas, variables y componentes que proyecta el compromiso de la fuerza laboral y es considerada como una estrategia diferenciadora para el mejor desenvolvimiento de un trabajador.

2.5.4.1 Efectividad de la empresa

Las empresas requieren muchos elementos para poder desarrollarse por lo cual se considera fundamental referirse a la efectividad:

Grado de cumplimiento de los objetivos planificados o sea es el resultado o el producto de dividir el Real/Plan o lo que es lo mismo: los resultados obtenidos entre las metas fijadas o predeterminadas. Es el grado de cumplimiento de la entrega del producto o servicio en la fecha y momento en que el cliente realmente lo necesita. (Pérez A. , 2013)

“La efectividad de la empresa es que debe tener la capacidad de analizar, planear, implementar y controlar las actividades” (Maldonado, Martínez, & Pinzón, 2012).

“Consiste en estudiar el mercado al que van dirigidos sus productos y servicios, distinguir las oportunidades que brinda el mercado, seleccionar adecuadamente el segmento del mercado” (Maldonado, Martínez, & Pinzón, 2012).

La efectividad de la empresa no es otra cosa que el grado de compromiso y cumplimiento de objetivos y metas establecidas en un tiempo pre determinado en relación con los compromisos adquiridos con los clientes o usuarios.

2.5.4.1.1 Cultura

“La cultura organizacional es un aspecto oculto, un fenómeno inconsciente y poderoso; como analogía, la cultura es a un grupo lo que la personalidad es a un individuo” (Máñez, 2016).

“La cultura organizacional es un aspecto oculto, un fenómeno inconsciente y poderoso; como analogía, la cultura es a un grupo lo que la personalidad es a un individuo” (Máñez, 2016).

La cultura es algo perfectamente visible y tangible. Comprender la cultura de una sociedad, de una empresa o de un grupo, permite entender por qué las personas actúan y trabajan de determinada manera. En las empresas se suele hablar indistintamente de cultura, filosofía, ideología, clima, estilo, etc., lo cual da lugar a que no se interprete cada una de ellas en forma adecuada.

Los paradigmas culturales se forman alrededor de ciertas presunciones básicas.

Estas son:

1. La realidad y la verdad.
2. La humanidad y la naturaleza
3. La naturaleza del género humano.
4. La actividad humana. (Maristay, 2011, pág. 38)

Según Hellriegel & John (2012) expresan que:

La cultura es la forma característica en que poblaciones diferentes o sociedades humanas organizan su vida. Los antropólogos que trabajan en diversas culturas han demostrado con claridad la importancia del papel de la cultura en la formación de la personalidad. Las personas nacidas en una sociedad dada están expuestas a los valores de la familia, de la cultura y a las normas de comportamiento aceptables. La cultura también define cómo deben desempeñarse los diferentes papeles en esa sociedad. Por ejemplo, la cultura de Estados Unidos por lo general recompensa a las personas independientes y competitivas, mientras que en la cultura japonesa se recompensa a las personas cooperativas y orientadas al grupo. (pág. 39)

“La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra” (Chiavenato, 2009, pág. 120).

“El concepto de cultura se mezcla o se sustituye con alguna frecuencia, con valores, clima, etc., refiriéndose con bastante ligereza al “cambio cultural”, o expresiones como “culturas fuertes o débiles” (Aguirre, 2002).

La cultura es el conjunto de hábitos costumbres y características que tienen una determinada población que es perfectamente visible y tangible que está reflejada en la transcendencia de generación en generación.

2.5.4.1.2 Innovación

Ramírez (2012) “La innovación hace referencia a todo cambio, basado en conocimiento de cualquier tipo, siempre que genera valor y cuando tenga consecuencias económicas directas”.

“La innovación se considera, hoy, como uno de los recursos más importantes de desarrollo de las economías, creando nuevas tecnologías y conocimientos” (Mejía, Mendieta, & Bravo, 2015).

“Es la capacidad de la organización para crear algo completamente nuevo y diferente. En el dinámico y cambiante mundo de los negocios, la capacidad de innovación es una fuerte ventaja competitiva para las organizaciones” (Chiavenato, 2009, pág. 15).

“El propósito de una junta puede ser estimular la creatividad de las personas, dejarlas que presenten libremente ideas y sugerencias innovadoras. Por ejemplo, una junta de lluvia de ideas puede generar alternativas innovadoras para un producto o servicio” (Chiavenato, 2009, pág. 416).

“Proceso de convertir ideas creativas en productos, servicios o métodos de operación útiles” (Robbins & Decenzo, 2008, pág. 432).

La innovación se considera como la capacidad que tiene una organización para estimular la creatividad y el cambio para la generación de nuevas ideas para hacer a la organización más dinámica y competitiva.

2.5.4.1.3 Direccionamiento

“Busca desarrollar y sostener la capacidad de generación de valor, así como los procesos para la alineación, despliegue y seguimiento de la estrategia, la estructura y la cultura hacia el alcance de los propósitos organizacionales” (Riascos, Zapata, & Ramírez, 2008).

“El direccionamiento se define como el conjunto de procesos y actividades cotidianas, para entregar los servicios a un cliente cumpliendo los requerimientos” (Riascos, Zapata, & Ramírez, 2008).

“Es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección” (Aguilera, 2010).

“El direccionamiento es un modelo de gestión que se caracteriza por tener una visión directiva global y una gestión adecuada de recursos, para proporcionar capacidades, fortalecer y facilitar el cumplimiento de los propósitos organizacionales” (Martinez & Briaño, 2012, pág. 93).

El direccionamiento es una manera como guiar a las organizaciones con una visión de directiva en general, la misma que permite proporcionar varias herramientas que están acompañadas por capacidades que permiten afianzar los objetivos y metas propuestos.

2.5.4.1.4 Direccionamiento estratégico

“El direccionamiento estratégico es utilizado frecuentemente en la industria manufacturera y de servicios, pero también en las organizaciones de presentación de servicios educativos como una forma importante de proyectarlas al futuro” (Riascos , Zapata, & Ramírez, 2008).

“El proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualesquier ajustes correctivos en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados” (Aguilera, 2010).

Según Camacho (2002, pág. 2) el direccionamiento estratégico: “Es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección”.

Laínez & Bellotas (1991, págs. 503-504) “Plantean que el objetivo principal de la dirección estratégica es formular la estrategia y los planes de actuación empresarial, intentando anticiparse a previsibles acontecimientos futuros”.

El direccionamiento estratégico es la asignación de una dirección de la alta gerencia para establecer los objetivos claros y alcanzables que permita anticiparse a acontecimientos en el futuro en todos los departamentos de la organización.

2.5.4.1.5 Gestión del talento

“La gestión del talento humano es una filosofía gerencial sobre valores, creencias, roles, organizaciones, sociedad. Además, evalúa por qué las organizaciones son lentas al asumir cambios y desarrollar gestión” (Rondón & Ammar, 2016).

“La gestión del talento se centra en el conjunto pool de empleados que están situados a la cabeza en términos de rendimiento y de competencias, y que se considera que son líderes o profesionales clave ya sea en el momento presente o en algún momento futuro” (Bjorkman & Smale, 2010).

“¿Qué es lo que mueve a un profesional a rendir más de lo estrictamente necesario?” (Ramírez D. , 2005).

“La gestión del talento es la responsable de la excelencia de organizaciones exitosas y del aporte de capital intelectual en plena era de la información” (Jaramillo, 2005, pág. 107).

“La ventaja de la organización frente a los competidores del mercado se constituye actualmente en el liderazgo efectivo del talento humano, de manera que se pueda asegurar que las personas puedan cumplir la misión organizacional de manera adecuada” (Jaramillo, 2005, pág. 107).

La gestión del talento es el proceso por el cual las organizaciones buscan la excelencia del talento humano, es decir desarrollar sus conocimientos, habilidades y destrezas el puesto de trabajo con el fin de tener una ventaja competitiva.

2.5.4.1.6 Imagen externa

“La imagen se va creando por un conjunto de impresiones de los individuos cuando se enfrentan a un objeto determinado. Definiéndose, como: el conjunto de significados por los que se llega a conocer un objeto, y a través del cual las personas lo describen, recuerdan y relacionan” (Perrozo & Alcalá, 2008).

“Esa actividad simbiótica se traduce en que cada individuo representa y manifiesta, tanto interna como externamente, el accionar de la empresa en la sociedad” (Briancon, 2007).

Sin duda la imagen de los colaboradores es primordial es por lo cual:

Todas las inversiones que se realizan en el cuerpo, ya sea el ejercicio de algún deporte, el sueño profundo y tranquilo en el silencio o la compra de un traje, son inversiones que de alguna forma deben mejorar la imagen de los trabajadores e influir en su desempeño en el trabajo hasta hacerlos más competitivos. El cuidado del cuerpo humano es un aspecto fundamental en el momento de competir por las mejores plazas de trabajo. Todo lo que podamos hacer para mantener la lozanía de la piel, la fuerza de los músculos, la lucidez de la memoria y la fortaleza del espíritu son ganancias para contribuir a nuestra propia formación integral. (Cabrales, 2009, pág. 159)

“El proceso mediante el cual los individuos tratan de controlar la impresión que los demás tienen de ellos se determina manejo de la imagen” (Robbins, 1999, pág. 416).

La imagen externa es la apariencia que tienen nuestros clientes o usuarios a partir de la forma de vestirse o de realizar las actividades cumpliendo con la ética y respeto en todo el momento, otro de los factores que se relaciona con la imagen externa está ligado a la forma de vestirse y como se identifican con la sociedad.

2.5.4.1.7 Medio ambiente

“Mucha gente cree que el ambiente desempeña una función importante en el modelado de la personalidad; de hecho, el ambiente tiene un papel más importante que las características heredadas” (Hellriegel & John, 2012, pág. 39).

La satisfacción en el trabajo es parte de la satisfacción de la vida es sin duda parte fundamental para que las personas motivadas:

La naturaleza del ambiente de un empleado fuera de su trabajo influye indirectamente en sus sentimientos respecto de éste. De modo similar, como el empleo constituye una parte importante de la vida de muchos trabajadores, la satisfacción laboral influye en la satisfacción general de la vida (Newstrom, 2011, pág. 219).

“El medio ambiente ha sido abordado en el ámbito educativo, considerando la forma de pensar de los sujetos, de los profesores y estudiantes, quienes son los principales actores del hecho educativo” (Calixto, 2008).

“El medio ambiente es esencial para nuestro bienestar. Sus cambios nos afectan a todos y es motivo de preocupación ya que se cree, cada vez con mayor convicción, que la actividad humana actual lo está afectado negativamente” (Pérez, 2007). El medio ambiente está muy ligado a las Prácticas de Alto Rendimiento pues permite moldear la personalidad e influye directamente en los sentimientos y emociones de los colaboradores la realizar su trabajo.

2.5.4.2 Efectividad individual

“Se resalta la importancia de conocer la efectividad individual, pues facilita identificar todos los logros alcanzados de las personas acorde a la planificación de las actividades” (Manoel, Nascimento, Oliveira, Aparecida, & Silva, 2015).

“Radica en las funciones manifiestas, salario y las condiciones de trabajo; éstas justifican los sentimientos negativos de los trabajadores hacia el empleo” (López, 2007).

“El concepto de efectividad abordado con este tipo de enfoque económico quiere decir que el propósito se ha logrado bajo las condiciones reales del lugar donde se llevó a cabo” (Bouza, 2000, pág. 54).

“Este concepto involucra la eficiencia y la eficacia, es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles. Supone hacer lo correcto con gran exactitud y sin ningún desperdicio de tiempo o dinero” (Mejía C. , 1998, pág. 2).

La efectividad individual en el puesto de trabajo está involucrada la eficiencia y eficacia para realizar las tareas esto se puede dar si el trabajador cuenta con todas las herramientas y recursos para efectuarlo optimizando recursos tiempo.

2.5.4.2.1 Compromiso

“La relevancia del compromiso radica en el hecho de que es un indicador de actitudes laborales y ha sido vinculado a ciertos resultados organizacionales tales como el desempeño, el ausentismo, la rotación de personal, entre otros” (Maldonado, Ramírez, García, & Chairez, 2014).

El compromiso organizacional consiste en la intensidad de la participación de un colaborador y su identificación con la organización. Un fuerte compromiso organizacional se caracteriza por:

El apoyo y aceptación de las metas y valores de la organización;
La disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización; y
El deseo de mantenerse dentro de la organización.
El compromiso organizacional va más allá de la lealtad y llega a la contribución activa en el logro de las metas de la organización. Es una actitud hacia el trabajo más amplia que la satisfacción, porque se aplica a toda la organización y no sólo al trabajo. Es más, por lo común el compromiso consiste en algo más estable que la satisfacción, pues es poco probable que los acontecimientos cotidianos lo cambien. (Hellriegel & John, 2012, pág. 54)

“El compromiso organizacional es un conjunto de vínculos que mantienen a un sujeto apegado a una organización en particular” (Ríos, Téllez, & Ferrer, 2010).

“Define que el compromiso organizacional como un ... estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización” (Loli, 2007).

“Compromiso es una situación en la cual cada parte en conflicto está dispuesta a renunciar a algo” (Robbins, 1999, pág. 442).

El compromiso del colaborador es parte fundamental para el uso de las Practicas de alto Rendimiento, pues consiste en la participación activa e involucramiento total para efectuar sus labores, para ello se debe considerar el tener el apoyo de todos los colaboradores de la organización.

2.5.4.2.2 Comunicación

“El conjunto de acciones comunicativas, que involucra al público interno y externo de la organización y que tiene como propósito el logro de objetivos y metas corporativas, organizacionales o empresariales” (Fernández & Useche, 2015).

“La comunicación exige claridad, pero más aún, empatía, la cual consiste en saber entenderlos sentimientos de otra persona y tratar los aspectos emocionales de la comunicación” (Koontz & Weihrich, 2013).

Hay palabras que pueden llevar a cualquier campo. “Comunicación” es una de ellas.

La intervención de muchos tipos de especialistas ha hecho que se le endilguen cuestiones que no tienen que ver con ella o, por el contrario, que se la ignore por considerar que es una de esas cosas absurdas que nada tiene que ver con los resultados de la empresa. (Maristay, 2011, pág. 32)

Según Maristay (2011) expresa que:

Una vez definido el sistema, hay que comunicar a los empleados la decisión de evaluar las tareas y cuál es el propósito de la dirección de la empresa. Hay que alejar de este proceso las sospechas de aumento de remuneraciones o beneficios, o acerca de cualquier ajuste de personal. (pág. 114)

“La comunicación es una herramienta necesaria para posibilitar el desarrollo de la democracia y la ciudadanía” (Red Distrital de Comunicación Interna; Alcaldía Mayor de Bogotá, 2007).

“La comunicación es un elemento esencial en la vida de las organizaciones, gracias a este proceso, a través del cual se ponen en común las experiencias y vivencias del ser humano, es posible que las personas realicen acciones conjuntas, generen acuerdos...” (Arras, Jáquez, & Fierro, 2008).

La comunicación es el vínculo que existen entre todos los colaboradores de una organización dispuestos a relacionarse mediante la interacción, en el caso de la comunicación en un puesto de trabajo se refiere como se brindan las instrucciones para la ejecución de las actividades y como se realizan las mismas.

2.5.4.2.3 Trabajo en equipos

“Define equipos de trabajo como aquel grupo, donde los esfuerzos individuales dan como resultados un desempeño mayor que la suma de sus aportaciones individuales” (Malpica & Romer, 2014).

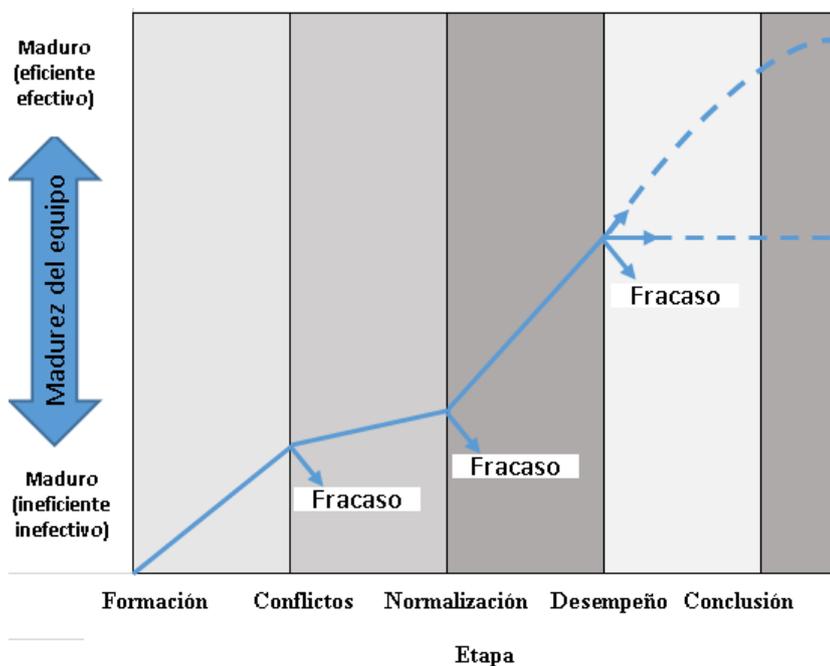
“Es un grupo pequeño de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito en común, establecen unas metas de desempeño y se dirigen a un resultado del que son mutuamente responsables” (Koontz & Weihrich, 2013, pág. 331).

“Una agrupación de dos o más personas que interactúan de forma dinámica, interdependiente y adaptativa hacia una misión u objetivo valorado, que tienen asignados unos roles o funciones específicas para desarrollar y que tienen una membresía limitada en el tiempo” (Bayona & Heredia, 2012).

“Un equipo es un número pequeño de colaboradores, con competencias complementarias (habilidades, capacidades y conocimientos), comprometidos con metas de desempeño comunes y relaciones interactivas de las que se consideran a sí mismos mutuamente responsables” (Hellriegel & John, 2012, pág. 196).

“El trabajo en equipo está definido en el diccionario como dos o más personas que trabajan para lograr una meta común o compartida en virtud de su colaboración” (Ardila & Gómez, 2005).

Ilustración N° 3 Etapas del desarrollo de equipos



Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca
Fuente: Hellriegel & John. (2012)

El trabajo en equipo es un factor predominante para mejora la productividad de la empresa por lo cual:

En nuestros días es habitual escuchar que hay que trabajar en equipo, que se requieren personas que trabajen en equipo, que el trabajo en equipo es fundamental para alcanzar resultados. Sin embargo, cuando se investiga un poco más acerca de esta afirmación, se encuentra que se llama trabajo en equipo al que se realiza con alto nivel de cooperación y bajo nivel de conflicto en un grupo de trabajo organizacional dentro de los esquemas habituales. (Maristay, 2011, pág. 29)

El trabajo en equipo es conjunto de colaboradores con diferentes (habilidades, destrezas y conocimientos) que buscan un objetivo en común, por lo cual es vital en las organizaciones el emplear esta Práctica de Alto Rendimiento, la misma que está ligada al nivel de cooperación de cada individuo que integra el equipo.

2.5.4.2.4 Recursos

“El hombre es inherente a su persona y es una de las características principales que lo distingue del resto de las criaturas” (Palomino, 2015).

“Los recursos son considerados a todas las personas que conforma una organización, indistintamente por su tamaño o actividad económica” (Guzmán, Pérez, & Noda, 2010).

“Cada persona aporta ciertas capacidades a la organización. Dichas características son la principal razón por la cual los aspirantes son aceptados para trabajar” (Chiavenato, 2009, pág. 32).

Según Chiavenato (2009, pág. 173) ” Es aquel formado por la gente, por sus talentos y competencias. La competencia de una persona es su capacidad de actuar en diversas situaciones y crear tanto activos tangibles como intangibles”.

“Los integran las personas que trabajan para una organización, las cuales poseen habilidades y conocimientos acerca del sistema de trabajo que son de gran valor para los administradores” (Rodríguez, 2007).

Al refernos a la Gestión del Talento Humano, los recursos son considerados a cada individuo que realiza una determinada tarea en un puesto de trabajo, involucrando diferentes capacidades y habilidades específicas requeridas.

2.5.4.2.5 Superior inmediato

“Es la cabeza de una organización. Se trata de una persona que se encuentra en el puesto superior de una jerarquía y que tiene las facultades necesarias para mandar a sus subordinados” (Palomino, 2015).

“Derecho inherente que otorga un puesto a ejercer la libertad en la toma de decisiones que afectan a otros” (Koontz & Weihrich, 2013).

“Principio por el cual se establece que un colaborador debe tener uno y sólo un supervisor ante quien es directamente responsable” (Robbins & Decenzo, 2008, pág. 98).

“Control sobre personas que se encuentran fuera de las áreas directas de responsabilidad de un individuo” (Robbins & Decenzo, 2008, pág. 99).

Para el desenvolvimiento de las actividades en las organizaciones se debe considerar la participación de varios miembros:

El principio de unidad de mando ayuda a preservar el concepto de una línea continua de autoridad. Declara que una persona debe tener sólo un superior ante quien ser responsable directamente. Si se rompe la unidad de mando, un subordinado podría que atender demandas o prioridades conflictivas de varios superiores. (Robbins, 1999, pág. 482)

El superior inmediato es la persona que se encuentra en la parte superior de un organigrama estructural de una organización y el encargado de la supervisión y delegación de actividades los subordinados de una unidad específica, y a su vez debe reportar informes a una unidad superior.

2.5.4.2.6 Seguridad y salud ocupacional

“Los factores psicosociales en el trabajo son interacciones entre trabajo, medio ambiente, satisfacción y condiciones organizativas, capacidades del trabajador, necesidades, cultura y situación personal, todo lo cual, puede influir en la salud” (Investigación clínica, 2017).

“Es un conjunto de conocimientos y técnicas dedicados a reconocer, evaluar y controlar los factores del ambiente relacionados con el trabajo que pueden causar enfermedades o deteriorar la salud” (Werther, Davis, & Guzmán, 2014, pág. 376).

“Se considera la salud ocupacional como la participación de distintos sectores geográficos, con representantes comprometidos y dispuestos a compartir y liderar procesos en distintos frentes en relación con la salud del trabajador” (Gutiérrez, 2013).

La seguridad y salud ocupacional es un factor que puede representar el éxito o fracaso de las organizaciones.

La última de estas disciplinas relacionadas con la salud es la Seguridad industrial. Se ocupa de la prevención de accidentes y de las soluciones que eviten accidentes futuros. En este tema, como en los anteriores, algunas legislaciones establecen la obligación de tener especialistas según la cantidad de empleados en el sector y, en general, distinguiendo si se trata de oficinas o de áreas fabriles. (Maristay, 2011, pág. 159)

Según Jaramillo (2005) expresa:

El desempeño del personal va de la mano con la creación de un ambiente sano y seguro; es por esto que la legislación de cada país se ocupa de crear normas mínimas que regulen las prácticas de servicio y producción del negocio en aspectos como implementos de seguridad, manejo de herramientas, brigadas, bomberos, servicios médicos, etc., orientados a evitar enfermedades y accidentes. Dichas normas tendrán que interiorizarse e incorporarse en pautas y conductas de gestión ambiental de los procesos de la empresa. (pág. 113)

La seguridad es un factor predominante en la Gestión del Talento Humano, pues un colaborador adquiere un mayor compromiso para realizar las tareas en un puesto cuando existe un ambiente sano y seguro, lo cual comprende el contar con todas las medidas de seguridad.

2.5.4.3 Desarrollo y reconocimiento

“Desarrollar consiste en confrontar a las personas de la organización para identificar sus destrezas innatas, pues las personas poseen gran habilidad...” (Vargas Z. , 2003).

Según Maristay (2011) define que:

El desarrollo de los recursos humanos en la empresa es parte del proceso de desarrollo de un ser humano. Este desarrollo no es solamente el aumento de la instrucción, sino también la formación ética, el aprendizaje de la convivencia social y el desarrollo de la persona en cuanto tal. (pág. 125)

“Por desarrollo personal, o crecimiento personal, se entiende como el afán de superación que motiva a avanzar hacia delante, o aquello que la persona puede hacer más allá de su desarrollo natural en función de la edad” (Arias, Portilla, & Villa, 2008).

El desarrollo y reconocimiento del personal sin duda es el factor predominante para mejorar el desempeño laboral, por lo cual se debe identificar lo siguiente:

Como el salario, las prestaciones e incentivos que reflejen el reconocimiento por un buen trabajo. Las personas esperan que se reconozca y recompense su desempeño. Esto sirve de refuerzo positivo para que ellas perfeccionen su desempeño y para que se sientan satisfechas con lo que hacen. (Chiavenato, 2009, pág. 30)

“Los premios de reconocimiento son pagos o créditos concedidos a los colaboradores o a los equipos que han hecho aportaciones extraordinarias a la organización. La idea es comunicar lo que hicieron y convertirlos en modelo para los demás colaboradores” (Chiavenato, 2009, pág. 449).

El desarrollo y reconocimiento siempre buscan los trabajadores lo que esto significa es que, si perciben un buen salario, prestaciones e incentivos se denomina (reconocimientos) y cuando las organizaciones realizan capacitaciones y programas de formación nos referimos a desarrollo del personal.

2.5.4.3.1 Gestión de desempeño

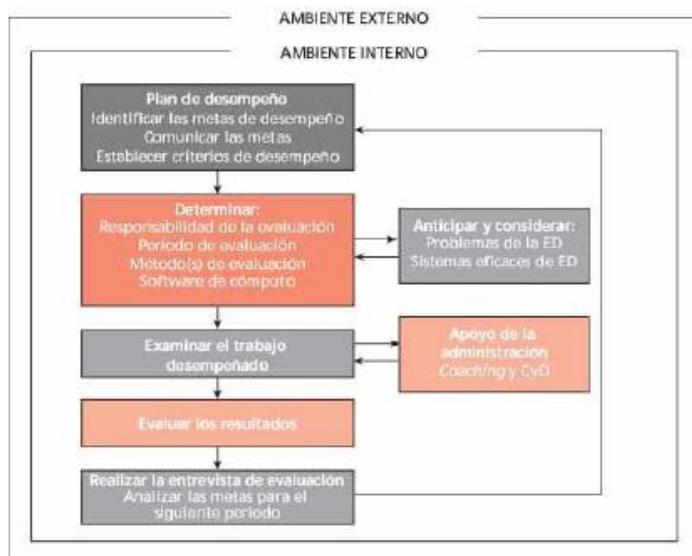
“La gestión de desempeño de una organización se refiere al grado de que sus éxitos logran los objetivos de esta. El desempeño exitoso es el producto de una conducta eficiente (Kraenau, Santos, & Canales, 2015).

“Es el resultado de la dinámica de la producción de bienes y servicios de una organización, que constituye la razón de ser de la misma” (Morris, Rodríguez, Vizán, Martínez, & Araujo, 2013).

“El desempeño organizacional puede definirse a partir de diferentes factores, entre los que incluye: a) eficiencia, relacionada con las entradas y las salidas de recursos; b) efectividad, relacionada con el crecimiento del negocio y la satisfacción del empleado; y finalmente, c) resultados financieros, relacionados con el retorno de activos, la inversión y el crecimiento de la utilidad” (Yamakawa & Ostos, 2011).

“Consiste en todos los procesos organizacionales que determinan qué tan bien se desempeñan los colaboradores, los equipos y, finalmente, la organización. Cada función de R H contribuye a este desempeño” (Mondy & Noe, 2005, pág. 252).

Ilustración N° 4 El proceso de evaluación del desempeño



Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Fuente: Mondy & Noe (2005, pág. 256)

La gestión de desempeño son procesos organizacionales encaminados al desarrollo de los trabajadores mediante un conjunto de fases de evaluación y la toma de correctivos para mejorar permanentemente.

2.5.4.3.2 Oportunidades de desarrollo

“El proceso de desarrollo del personal debe estar en función de potenciar el crecimiento académico, el mérito individual y profesional, el desempeño laboral, en función de los propósitos organizacionales...” (De Soto, 2006).

Para mejorar las capacidades del personal es conveniente fomentar el crecimiento profesional:

Las personas tienen necesidades diferentes y tratan de satisfacerlas. El comportamiento humano está motivado por diversas necesidades, como veremos en el capítulo dedicado a la motivación. La evidencia sugiere que cada individuo puede tener más de una necesidad prioritaria al mismo tiempo. Así, en las organizaciones, las personas están motivadas por numerosas y variadas necesidades. (Chiavenato, 2009, pág. 183)

“Por desarrollo personal, o crecimiento personal, se entiende como el afán de superación que motiva a avanzar hacia delante, o aquello que la persona puede hacer más allá de su desarrollo natural en función de la edad” (Arias, Portilla, & Villa, 2008).

El desarrollo de las personas es parte fundamental para mejora del desempeño en tal sentido se debe:

Confrontar a las personas de la organización para identificar sus destrezas innatas, pues las personas poseen gran habilidad para este tipo de comunicación y para quienes no la poseen, si deberán tomar conciencia que es una habilidad que requiere de mucha consistencia en la práctica. (Vargas Z. , 2003)

Las oportunidades de desarrollo de los colaboradores tienen mucho que ver con las diferentes necesidades y cosas que quieren cada uno de los colaboradores, lo que está ligado a la motivación que es una de las Prácticas de Alto Rendimiento.

2.5.4.3.3 Reconocimiento y respeto

“El reconocimiento al talento humano de las organizaciones es la estrategia más efectiva para desarrollar y hacer crecer cualquier negocio” (Aguilar, 2014).

“Es reconocer resultados, ideas, cambios estratégicos y esfuerzos sinérgicos, por más sencilla que parezca esta acción, tiene un impacto sumamente positivo, tanto en un empleado como en todo un equipo de trabajo, resultando en un mejor ambiente, confianza y mayor productividad” (Capuano, 2014).

Las personas buscan reconocimiento en sus interacciones con los demás por tal motivo:

El reconocimiento se define como una acción de apreciación de otro. Se aplica a todos los tipos de reconocimiento, como el contacto físico, verbal y no verbal entre las personas. En la mayoría de las organizaciones, el método principal de reconocimiento es verbal, como “Pedro, tuviste un excelente registro de ventas el mes pasado”. Como ejemplos de reconocimientos físicos se pueden mencionar una palmada en la espalda y un firme apretón de manos.

Los reconocimientos pueden ser positivos, negativos o mixtos. Los reconocimientos positivos contribuyen a que el receptor se sienta bien cuando los recibe. Los reconocimientos negativos dañan física o emocionalmente, y hacen que el receptor no se sienta tan bien consigo mismo. (Newstromn, 2011, pág. 283)

“Lo importante de esta idea es que, para motivar al individuo, se recomienda poner de relieve el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad y el crecimiento, y se debe cuidar también de los factores extrínsecos” (Vargas, 2011).

El reconocimiento y respeto que busca los colaboradores en el puesto de trabajo o en una organización es parte fundamental para mejorar el desempeño.

2.5.4.3.4 Calidad de vida laboral

“Filosofía y práctica en la administración que mejora la dignidad del empleado, introduce un cambio cultural y ofrece oportunidades de crecimiento y desarrollo” (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2016, pág. 175).

“La Calidad de Vida Laboral es una variable psicosocial que incorpora factores intrínsecos, ligados a la experiencia subjetiva en el trabajo y factores objetivos, propios del contenido del trabajo y del ambiente laboral” (Pérez & Zurita, 2014).

“La calidad de vida laboral es un programa cuyo enfoque se centra en el diseño de los puestos y un adelanto prometedor” (Koontz & Weihrich, 2013).

“La calidad de vida es un fenómeno sociológico y psicológico y además presenta una combinación de factores estadísticos y también psicológicos” (Huerta, Pedraja, Contreras, & Martínez, 2011).

Según Newstromn (2011) expresa como:

El término se refiere a la condición favorable o desfavorable de un ambiente laboral general para el personal. Los programas CVL son otra forma en que las organizaciones reconocen su responsabilidad de desarrollar empleos y condiciones laborales excelentes tanto para el personal como para la salud económica de la organización. Los elementos de un programa CVL normal incluyen muchos temas analizados en este libro dentro del área general del comportamiento organizacional de apoyo: comunicaciones abiertas, sistemas de compensación equitativa, interés por la seguridad laboral y carreras satisfactorias para los empleados, un supervisor comprensivo y participación en la toma de decisiones. Muchos programas CVL iniciales se centraban en el enriquecimiento del puesto, tema importante en esta sección. Además de mejorar el sistema laboral, los programas CVL suelen destacar el desarrollo de las habilidades de los empleados, la disminución de la tensión ocupacional y el desarrollo de más relaciones de cooperación entre los empleados y la administración. (pág. 254)

La calidad de vida en el trabajo se refiere a las condiciones del ambiente laboral en todos sus aspectos respecto de las personas. Un ambiente de trabajo puede ser malo para la calidad de vida por:

- Condiciones físicas inaceptables de luz, aire, ruido, etcétera.
- Maltrato a las personas por parte de los jefes.
- Exigencia excesiva respecto de los resultados.
- Grupos de personas que subestiman o maltratan a otro.
- Tipo de trabajo desmotivante. (Maristay, 2011, pág. 24)

“La perspectiva de la calidad del entorno de trabajo tiene como meta conseguir mejorar la calidad de vida mediante el logro de los intereses organizacionales” (Segurado & Agulló, 2002).

La calidad de vida laboral está dada por las condiciones favorables o no favorables que están involucradas en el ambiente de trabajo de cada trabajador, esto también se debe si existe desarrollo para el personal como: capacitación y ascensos.

2.5.4.3.5 Remuneración y beneficios

Para que se puede definir adecuadamente la remuneración que se desea percibir.

Se obtiene como parte de un acuerdo previo en el que una persona que actúa como jefe, cliente, o empleador adquiere, compra o reserva los derechos y deberes de una persona a través de un contrato hablado o escrito para que este cumpla con una serie de tareas o finalice la entrega de un producto. (Capuano, 2014)

Cuando las personas realizan un trabajo, ellos quieren recibir una compensación, es por lo cual conveniente referirnos que:

La remuneración de los empleados se refiere a todas las formas de pago o retribución dirigidas a los trabajadores y que se derivan de sus actividades con la empresa. Tiene dos componentes principales: pagos en efectivo (como sueldos, salarios, incentivos, comisiones y bonos) y prestaciones (como seguros, días de vacaciones y prima vacacional). (Varela & Dester, 2011, pág. 262)

“La remuneración es un proceso de intercambio, en el cual, por una parte, la organización espera obtener trabajo y, por la otra, la persona espera recibir una compensación por su trabajo” (Chiavenato, 2009, pág. 286).

“Constituye un medio para satisfacer las necesidades que motivan al personal; por lo tanto, la remuneración puede motivar al empleado en la medida en que permita satisfacer estas necesidades” (Rodríguez, 2007).

“La remuneración es el paquete de recompensas cuantificables que un colaborador recibe por su trabajo. Incluye tres componentes: la remuneración básica, los incentivos salariales y la remuneración indirecta/prestaciones” (Aguirre, 2002).

“Implica una prestación laboral de servicios entre el obrero y el patrón, y remuneración” a la cuota nominal en que se expresa dicha retribución al trabajo por su contribución al producto final” (Rionda, 2001).

La remuneración es un factor predominante en el alto desempeño de los colaboradores y se refiere al proceso de intercambio del trabajo por parte del trabajador y el dinero por parte del empleador.

2.5.4.4 Compromiso

“Es la capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamiento hacia las necesidades y prioridades de la empresa, para contribuir al logro de los objetivos de ésta” (Interconsulting Bureau S.L, 2015, pág. 152).

“El compromiso normativo es el grado en que un individuo se siente obligado moralmente a pertenecer a su organización bajo un sentimiento de correspondencia” (Maldonado, Ramírez, García, & Chairez, 2014).

“El compromiso afectivo fue definido como los lazos emocionales que unen al individuo con la organización” (Omar & Florencia, 2008).

El compromiso es parte fundamental del desarrollo del nivel de satisfacción es por lo cual se define como:

El apoyo o compromiso organizacional percibido se define como la percepción de los empleados del grado en que sus organizaciones valoran sus contribuciones y se preocupan de su bienestar. Dicha percepción reviste especial importancia ya que aumenta el apego del trabajador a la organización, fortalece la expectativa de recompensa para desarrollar un mayor esfuerzo, así como la interpretación de que las pérdidas y ganancias organizacionales son también del trabajador, quien valorará más su empresa y adoptará sus valores y normas. (Bishop, Scott, & Burroughs, 2000; Rhoades & Eisenberger, 2002)

Meyer & Allen (1991, pág. 1) definieron: “El compromiso como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla”.

Porter, Steers, Mowday, & Boulian (1974) definen al compromiso organizacional como:

La fuerza relativa de la identificación de un individuo e involucramiento con una organización particular, caracterizada por una creencia en y aceptación de metas organizacionales y valores, disposición para ejercer esfuerzo individual hacia metas organizacionales y un fuerte deseo de mantener su membresía en la organización. (pág. 503)

El compromiso es la relación que existe entre el colaborador y la empresa y esto está antecedido por los acuerdos y prestaciones que existente entre ellos los mismos que generan un comportamiento de agradecimiento y fidelidad.

2.5.4.4.1 Satisfacción al cargo

“Actitud que tienen los trabajadores hacia su puesto. Se deriva de la percepción que tienen de los puestos.” (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2016, pág. 177).

“Es elegir una línea de acción que es satisfactoria o lo suficientemente buena en cada situación” (Koontz & Weihrich, 2013).

La satisfacción es algo intangible que en un puesto de trabajo refleja mucho al realizar las actividades, por consiguiente:

La satisfacción laboral se suele referir a las actitudes de un solo empleado. Por ejemplo, un administrador puede concluir: “Antonio Ortega parece muy complacido con su reciente ascenso”. Cuando se promedian las evaluaciones individuales de satisfacción con las de todos los miembros de la misma unidad de trabajo, el término general que se emplea para describir la satisfacción total del grupo es estado de ánimo. Es especialmente importante vigilar el estado de ánimo del grupo, pues es frecuente que los individuos copien los papeles sociales de sus compañeros de labores y adapten sus actitudes para igualarse con el grupo. (Newstromn, 2011, pág. 218)

El término satisfacción en el puesto se refiere a la actitud general de un individuo hacia su puesto. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él. Cuando la gente habla de actitudes de los empleados, lo más frecuente es que se refiere a la satisfacción en el puesto. De hecho, los dos términos se utilizan de manera intercambiable. A causa de la gran importancia que los investigadores del CO le han dado a la satisfacción en el puesto, revisaremos esta actitud con bastante detalle más adelante en este capítulo. (Newstromn, 2011, pág. 218)

“Se entiende el significado de motivación como el crear en alguien un generador que lo lleve a moverse por sí mismo” (Vargas , 2011).

“Definen que es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo. Se trata de una actitud afectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo” (Davis & Newstrom, 2003).

La satisfacción al cargo se refiere a algo intangible que se refleja en un puesto de trabajo al realizar una actividad y esto se puede observar en las actitudes de los colaboradores al poner su predisposición y generación de compromiso.

2.5.4.4.2 Compromiso general

“Sensación de identificación, participación y lealtad que expresa el empleado hacia la compañía” (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2016, pág. 224).

“Se identifica en las empresas como el vínculo de lealtad o membresía por el cual el trabajador desea permanecer en la organización, debido a su motivación implícita” (Peralta, Santofimio, & Sagura, 2007).

El comprometer al personal es una tarea muy difícil porque el talento humano es muy difícil complacerlo por lo que se considera:

El compromiso con la organización reduce el absentismo y, por tanto, incrementa la disponibilidad de fuerza de trabajo. El absentismo se refiere al número de personas que faltan a trabajar, a la frecuencia y motivos con que lo hacen, y a la cantidad de tiempo de trabajo perdido por dicha causa. Las faltas pueden ser voluntarias (decididas por las personas) o involuntarias (por causas de fuerza mayor que impiden que la persona se presente a laborar). El absentismo impone costos muy elevados a las organizaciones. (Chiavenato, 2009, pág. 12)

“El compromiso general refleja le grado en que la persona se identifica con una organización y se compromete con los objetivos de ésta” (Kinicki & Kreitner, 2003, pág. 159).

“Compromiso como proceso de identificación y de creencia acerca de la importancia de su labor y la necesidad y utilidad de las funciones que realiza en el trabajo” (Álvarez de Mon, y otros, 2001).

El compromiso general se refiere al compromiso de toda la organización en función los objetivo y metas que se plantea para alcanzarlo esto está dado por el nivel de aceptación y fidelidad.

2.6 VARIABLE DEPENDIENTE

Las variables dependientes son las que se observan sus efectos sobre otras variables (Fernández, Hernández, & Baptista, 2010, pág. 121). Por otra parte, se consideran como las causas que dan origen a diferentes efectos al desarrollar el estudio mediante la modificación por acción de la variable independiente (Del cid, Méndez, & Sandoval, 2011; F idias, 2012).

2.6.1 Desarrollo Organizacional

“Es un proceso de cambio en la cultura de una organización mediante la utilización de la tecnología, investigación y teoría de la ciencia del comportamiento” (Interconsulting Bureau S.L, 2015, pág. 72).

Según Koontzf, Harold & Weihrich (2013, pág. 225) ”Desarrollo organizacional (DO) es el enfoque sistemático, integrado y planeado para mejorar la efectividad de los grupos de personas y de la totalidad de la organización o de una unidad organizacional importante”.

Según Monday (2012, pág. 215) “El desarrollo organizacional en un intento planeado y sistemático para introducir cambios en la organización por lo general tendiente a lograr un ambiente más enfocado en el comportamiento”.

En palabras de Dessler, Gary & Vela (2011) expresa que:

El desarrollo organizacional se dirige a cambiar actitudes, los valores y las creencias de los trabajadores, de modo que éstos sean capaces de identificar e implementar cambios (como reorganizaciones), por lo general con la ayuda de un agente de cambio o consultor externo. (pág. 205)

“El desarrollo organizacional (DO) es el proceso planeado que consiste en mejorar una organización desarrollando su estructura, sistemas y procesos para aumentar la eficacia y lograr las metas deseadas” (Mondy & Noe, 2005, pág. 227).

“El desarrollo organizacional es el conjunto de técnicas o herramientas usadas para implantar el cambio organizacional” (Kinicki & Kreitner, 2003, pág. 409).

Es una herramienta administrativa que permite identificar los diferentes fenómenos y factores de la organización para buscar cambiar la forma de pensar y actuar en los procesos de la organización.

2.6.2 Comportamiento Organizacional

Para Ivancevich, Konopaske, & Matteson (2016) expresan que:

Es el estudio del comportamiento, actitudes y desempeño humano en un entorno organizacional; implica basarse en teorías, métodos y principios extraídos de disciplinas como la psicología, sociología y antropología cultural para aprender sobre las percepciones, valores, capacidades de aprendizaje y acciones individuales mientras se trabaja en grupos y dentro de la organización en su conjunto, así como analizar el efecto del ambiente externo en la organización en sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategias. (pág. 10)

“El comportamiento organizacional conocido como CO, es el campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, los grupos y la estructura tienen en la forma de actuar de las organizaciones y su propósito es mejorar el desempeño de esta” (Enrique & Krieger, 2012, pág. 9).

“El comportamiento organizacional se define como la comprensión, predicción y administración del comportamiento humano en las organizaciones” (Luthans, 2009, pág. 19).

En palabras Newstromn (2011) expresa que:

El comportamiento organizacional (CO) es el estudio sistemático y aplicación cuidadosa del conocimiento sobre la forma como la gente —individuos y grupos— actúa en las organizaciones. Se esfuerza por identificar formas en que la gente actúa con mayor eficacia. El comportamiento organizacional es una disciplina científica, a cuya base de conocimientos se agrega todo el tiempo un gran número de estudios de investigación y avances conceptuales. Es también una ciencia aplicada, en tanto la información sobre prácticas eficaces en una organización se extiende a muchas otras. (pág. 3)

De acuerdo con Chiavenato (2009) expresa que:

El CO es un campo de estudio que trata de prever, explicar, comprender y modificar el comportamiento humano en el contexto de las empresas. El CO se enfoca en los comportamientos observables (conversar, trabajar) y en las acciones internas (pensar, percibir y decidir); también estudia el comportamiento de las personas (como individuos o como miembros de unidades sociales mayores) y analiza el comportamiento de esas unidades mayores (grupos y organizaciones). (pág. 7)

El CO tiene características distintivas. Es un campo del conocimiento humano vital para comprender el funcionamiento de las organizaciones. Las principales características del CO son las siguientes:

1. El CO es una disciplina científica aplicada. Está ligado a cuestiones prácticas cuyo objeto es ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar niveles de desempeño más elevados.
2. El CO se enfoca en las contingencias. Así, procura identificar diferentes situaciones de la organización para poder manejarlas y obtener el máximo provecho de ellas.
3. El CO utiliza métodos científicos. Formula hipótesis y generalizaciones sobre la dinámica del comportamiento en las organizaciones y las comprueba empíricamente.
4. El CO sirve para administrar a las personas en las organizaciones.
5. El CO se enriquece con aportaciones de varias ciencias del comportamiento, entre ellas: Es el estudio minucia de los diferentes factores que se relacionan en una organización, los comportamientos de cada individuo para tomar las acciones más adecuadas para el mejoramiento de la organización. Idalberto. (Chiavenato, 2009, pág. 8)

Es el estudio de diferentes comportamientos, actitudes y desempeño del humano mediante la aplicación de diferentes métodos, técnicas y estrategias acorde a los valores y creencias de la organización, sin descuidar el aprendizaje y la innovación.

2.6.3 Fuerzas de Comportamiento Organizacional

“Las fuerzas del comportamiento que se consideran para canalizar las metas son seis: poder de los recursos humanos; globalización; diversidad cultural; rapidez del cambio; el nuevo contrato psicológico entre trabajador y empleador; y tecnología” (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2016).

“En la actualidad, un complejo conjunto de fuerzas afecta la naturaleza de las organizaciones. Una amplia variedad de asuntos y tendencias en estas fuerzas se clasifica en cuatro áreas: Gente, estructura, tecnología y el ambiente en que funciona la organización “ (Durán, 2016).

“Al analizar las fuerzas del comportamiento organizacional se de arrancar desde el contexto y enfoque que incluye un juego de variables que permitan conocer los elementos estratégicos que incidan de manera directa o indirecta en su desempeño” (Enrique & Krieger, 2012, pág. 15).

Las cuatro fuerzas afectan al comportamiento organizacional, ilustraremos un poco cada una en las secciones siguientes:

- **Gente:** La gente constituye el sistema social interno de la organización. Dicho sistema consiste en individuos y grupos; y los hay grandes y pequeños. Hay grupos formales e informales, oficiales y extraoficiales. Los grupos son dinámicos: se forman, cambian y dispersan. (Newstromn, 2011, pág. 4)
- **Estructura:** La estructura define la relación y el uso formales de la gente en las organizaciones.
- **Tecnología:** La tecnología proporciona los recursos con que la gente trabaja, y afecta las tareas que realiza. El gran beneficio de la tecnología es que permite a los colaboradores hacer más y mejor trabajo, pero también la limita en diversas formas.

- **Ambiente:** Los ambientes son internos o externos, y todas las organizaciones funcionan en su interior. Toda organización es parte de un sistema mayor que contiene muchos otros elementos, como el gobierno, las familias y otras organizaciones. (Newstrom, 2011, pág. 5)

“El conjunto de fuerzas que afectan a las empresas, las mismas que pueden clasificarse en cuatro áreas: personas, estructura, tecnología y entorno en que opera un negocio” (Psicología y Empresa, 2010).

El comportamiento organizacional trata de prever, explicar, comprender y modificar el comportamiento humano en el contexto de las empresas para lo cual se requiere identificar las cuatro fuerzas que son: gente, estructura, tecnología y ambiente.

2.6.4 Nivel de Satisfacción

“El nivel de satisfacción de un trabajador es considerado como un indicador de la calidad, el cual puede variar por el entorno laboral y los encargados de dirigir la empresa” (Paz, 2012).

“Es la disposición psicológica, que tiene el sujeto a su trabajo, lo cual provoca actitudes que están determinadas por diversos factores que deben ser estudiados pues tiene diversas consecuencias, en la empresa, su supervivencia depende directamente de la satisfacción de sus miembros” (Herrera & Sánchez, 2012).

“La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etcétera” (Chiavenato, 2009, pág. 126).

De acuerdo con Chiavenato (2007), menciona lo siguiente:

El concepto de motivación —a nivel individual— conduce al nivel de satisfacción —a nivel de la organización—. Los seres humanos están continuamente implicados en la adaptación a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Eso se puede definir como un estado de adaptación. (pág. 58)

En palabras Chiavenato (2001), menciona lo siguiente.

En términos más prácticos, el nivel de satisfacción depende del estilo del liderazgo utilizado, de las políticas y los valores existentes, de la estructura organizacional de las características de las personas que participan en la empresa, de la naturaleza del negocio (ramo de actividad de la empresa) y de la etapa de vida de la empresa. (pág. 314)

El nivel de satisfacción es el conjunto de factores que interviene directamente en la forma de actuar de cada individuo en una organización, en la satisfacción y el equilibrio emocional.

2.6.4.1 Satisfacción al cargo

“Es la idea de la organización como sistema social exige cierta consideración sobre los beneficios que reciben sus participantes y sus clientes” (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2016, pág. 26).

“Es un respuesta afectiva o emocional a diversos aspectos del trabajo que se desempeña” (Kinicki & Kreitner, 2003, pág. 154).

La satisfacción laboral se suele referir a las actitudes de un solo empleado. Por ejemplo, un administrador puede concluir: “Antonio Ortega parece muy complacido con su reciente ascenso”. Cuando se promedian las evaluaciones individuales de satisfacción con las de todos los miembros de la misma unidad de trabajo, el término general que se emplea para describir la satisfacción total del grupo es estado de ánimo. Es especialmente importante vigilar el estado de ánimo del grupo, pues es frecuente que los individuos copien los papeles sociales de sus compañeros de labores y adapten sus actitudes para igualarse con el grupo. (Newstromn, 2011, pág. 218)

“El grado de satisfacción en el trabajo ayuda a atraer talentos y a retenerlos, a mantener un nivel de satisfacción saludable, a motivar a las personas y a conquistar su compromiso” (Chiavenato, 2009, pág. 13).

“Satisfacción en el trabajo una actitud general hacia el trabajo de uno, la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y lo cantidad que ellos creen que deberían recibir” (Robbins, 1999, pág. 25).

La satisfacción al cargo está ligada estrechamente con el nivel de satisfacción de los colaboradores pues las actitudes y comportamientos, los cuales permiten la generación de un compromiso total y relevante.

2.6.4.1.1 Remuneración

“Es el conjunto de gratificaciones y servicios que los empleados reciben a cambio de su labor (sueldos, salarios, prestaciones, etc)” (Werther, Davis, & Guzmán, 2014, pág. 244).

La remuneración es el paquete de recompensas cuantificables que un colaborador recibe por su trabajo. Incluye tres componentes: la remuneración básica, los incentivos salariales y la remuneración indirecta/prestaciones. (Chiavenato, 2009, pág. 286). “La remuneración es la función de Talento Humano que maneja las recompensas que las personas reciben a cambio de desempeñar las tareas de la organización”

“Constituye un medio para satisfacer las necesidades que motivan al personal; por lo tanto, la remuneración puede motivar al empleado en la medida en que permita satisfacer estas necesidades” (Rodríguez, 2007).

“Remuneración regular asignada por el desempeño de un cargo o servicio profesional” (Varela, 2006, pág. 18).

La remuneración ya sea monetaria o no monetaria es el factor predominante para que exista un nivel de satisfacción:

Si bien son importantes también los aspectos no monetarios del trabajo como la realización personal, la responsabilidad, el reconocimiento y la calidad de las relaciones interpersonales con los colegas y jefes, se sabe que la satisfacción que los trabajadores derivan de esos factores de motivación es casi siempre vaga y pasajera. Por contraste, la remuneración monetaria se ve como el resultado real e inequívoco de una decisión tomada conscientemente por la administración de la empresa. Además, los vínculos entre la posición social, la remuneración y la autoestima confieren a la compensación monetaria un valor simbólico a la vez que material. (Cherchiglia, y otros, 1998, pág. 113)

La remuneración es el conjunto de incentivos y otras prestaciones involucradas a la satisfacción de los colaboradores en vista que si existen unas adecuadas prestaciones la satisfacción será grupal y se podrá lograr los objetivos.

2.6.4.1.2 Justicia

Ámbito de investigación de la ciencia organizacional que se enfoca en las percepciones y juicios de los empleados sobre la justicia en los procedimientos y decisiones de sus organizaciones (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2016, pág. 153).

“El enfoque de justicia considera qué tan equitativa es la distribución de los costos y beneficios generada por las acciones y con base en ello juzga el carácter ético de las conductas” (Enrique & Krieger, 2012, pág. 184).

“Se derivan de la legislación vigente, que afecta directa o indirectamente a las organizaciones al ayudarlas o imponerles restricciones o límites a sus operaciones. Las leyes de carácter comercial, civil, laboral, fiscal, etc., son elementos normativos para la vida de las organizaciones” (Chiavenato, 2009, pág. 34).

“Es la proporción de equidad la cual puede cambiar mediante los intentos de modificación de los resultados o ajuste de las aportaciones” (Kinicki & Kreitner, 2003, pág. 171).

“Esta práctica se refiere a la imparcialidad que muestra la organización acerca de los métodos, mecanismos y procesos para tomar decisiones que afectan a los colaboradores” (Tejada & Arias, 2005, pág. 298).

La justicia es un factor predominante en el nivel de satisfacción del personal debido que el personal no se siente conforme con algunas decisiones referentes a premios y compensaciones pues hay casos en los que se ha evidenciado que ciertos colaboradores que menos trabajan y más prestaciones adquieren, lo cual no es justo, y esto provoca que se impongan restricciones para realizar el trabajo.

2.6.4.1.3 Equipos autogestionados

“Es un grupo formado miembros que poseen las habilidades necesarias para llevar a cabo una tarea relativamente completa” (Koontz & Weihrich, 2013, pág. 332).

Una de las herramientas del facultamiento (empowerment) son los equipos auto administrados, se conocen como equipos autosuficientes o autodirigidos.

Son grupos de trabajo naturales que reciben mucha autonomía y, a cambio, se les pide que controlen su propio comportamiento y produzcan resultados significativos. La combinación de facultamiento y capacitación para planificar, dirigir, supervisar y controlar sus propias actividades distingue a estos equipos de muchos otros. Poseen un alto grado de autonomía y libertad, junto con la capacidad de actuar como administradores. (Newstromn, 2011, pág. 342)

Una versión más formal del enfoque de decisiones en grupo es el de los equipos autodirigidos. Algunas veces conocidos como grupos de trabajo semiautónomos o equipos sociotécnicos, los equipos autodirigidos son grupos de trabajo naturales a los que se concede gran autonomía para tomar decisiones, de los cuales se espera que controlen su propia conducta y resultados. Un rasgo clave es el papel mínimo (o muy reducido) del administrador, en tanto que los miembros del equipo aprenden nuevas destrezas. (Newstromn, 2011, pág. 206)

“Son esencialmente independientes, realizan tareas operativas y asumen responsabilidades administrativas tradicionales, como planear, programar y evaluar el desempeño” (Chiavenato, 2009, pág. 285).

“Son equipos que evolucionan del os grupos normales como parte del movimiento del a delegación del as facultades de decisión (empowerment) y los valores culturales más igualitarios en un número creciente de organizaciones” (Luthans, 2009, pág. 323).

“Son grupos de empleados a los que se concede la supervisión administrativa de su trabajo” (Kinicki & Kreitner, 2003, pág. 264).

Los equipos autogestionados son los que poseen autonomía es decir libertad para realizar las acciones adecuadas para lograr resultados significativos y esto se puede dar gracias a la combinación de diferentes factores y etapas para alcanzarlo.

2.6.4.1.4 Trabajo en equipo

“Implica la intención de colaborar y cooperar con otros, formar parte de un grupo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente” (Interconsulting Bureau S.L, 2015, pág. 157).

“La función básica del trabajo en equipo consiste en alcanzar uno o varios objetivos compartidos por todos sus integrantes, aun cuando cada uno de ellos, de manera individual, tiene también sus propias metas” (Enrique & Krieger, 2012, pág. 205).

El trabajo en equipo representa un factor de predominante para identificar el desempeño realizado durante las actividades:

Un equipo de tareas es un pequeño grupo colaborativo que tiene contacto regular y participa en una acción coordinada. La frecuencia de la interacción entre los miembros del equipo y su existencia continua distingue con claridad a un equipo de tarea de un grupo de toma de decisiones de corto plazo (comité) o de un equipo de proyectos de una estructura matricial. (Newstromn, 2011, pág. 331)

“Un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. El resultado de sus esfuerzos individuales es un nivel de desempeño mayor que la suma de aquellas contribuciones individuales” (Robbins, 1999, pág. 286).

El trabajo en equipo es un conjunto de individuos con diferentes conocimientos, habilidades y destrezas que buscan lograr un objetivo en común con el uso mínimo de recursos disponibles en la organización.

2.6.4.2.1 Satisfacción general

“Es la idea de la organización como sistema social exige cierta consideración sobre los beneficios que reciben sus participantes y sus clientes” (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2016, pág. 26).

“Es un modelo que propone que la satisfacción depende del grado en que las características del trabajo permiten que le individuo satisfaga sus necesidades” (Kinicki & Kreitner, 2003, pág. 156).

“La satisfacción está relacionada con el cumplimiento de las expectativas. Una persona con expectativas muy altas estará insatisfecha hasta que las pueda cumplir. En cambio, si sus expectativas están más de acuerdo con su situación, entonces se sentirá más satisfecha” (Maristay, 2011, pág. 18).

En palabras de Newstromn (2011) expresa que:

La satisfacción en el trabajo es un conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables del empleado hacia su actividad laboral. La satisfacción en el trabajo es una actitud afectiva, una sensación de relativo gusto o disgusto hacia algo (por ejemplo, un empleado satisfecho puede comentar: “Me gusta hacer una gran variedad de tareas”). Estos sentimientos de satisfacción concernientes al trabajo son muy diferentes a partir de otros dos elementos presentes en las actitudes del empleado. (pág. 216)

Al tener una satisfacción general de todos los colaboradores de la organización permite distinguir:

Las organizaciones exitosas procuran ser excelentes lugares para trabajar e intrínsecamente gratificantes para las personas. La satisfacción en el trabajo tiene mucho que ver con la calidad de vida en el trabajo, tema que exploraremos más adelante y que se refiere a cómo se siente la persona dentro de la organización. (Chiavenato, 2009, pág. 13)

La satisfacción general es un compromiso que adquieren los colaboradores en conjunto por medio de las prestaciones y remuneraciones que perciben por una determinada actividad o trabajo que desempeñan.

2.6.4.2.2 Comunicación

“La comunicación exige claridad, pero más aún, empatía, la cual consiste en saber entender los sentimientos de otra persona y tratar los aspectos emocionales de la comunicación” (Koontz & Weihrich, 2013).

El factor que predomina para un adecuado desempeño en duda es la comunicación, por lo cual se la define:

La comunicación es la transferencia de información y el entendimiento de una persona con otra. Es una forma de llegar a los demás transmitiéndoles ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores. Su meta es que el receptor entienda el mensaje como se pretendió. Cuando la comunicación es eficaz, constituye un puente de significados entre dos personas, de manera que cada una comparta lo que siente y sabe. Con este puente, ambas partes cruzan con seguridad el río de malentendidos que algunas veces separa a la gente. (Newstrom, 2011, pág. 49)

Hay palabras que pueden llevarnos a cualquier campo. “Comunicación” es una de ellas la cual se define:

La intervención de muchos tipos de especialistas ha hecho que se le endilguen cuestiones que no tienen que ver con ella o, por el contrario, que se la ignore por considerar que es una de esas cosas absurdas que nada tiene que ver con los resultados de la empresa. (Maristay, 2011, pág. 32)

“La comunicación en una organización comprende múltiples interacciones que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicados” (Munch, 2010, pág. 109).

“La comunicación se define como: el intercambio de información entre el emisor y receptor, así como la inferencia (percepción) de significado entre ellos” (Kinicki & Kreitner, 2003, pág. 300).

Se considera la comunicación como el vínculo de transferencia de información y entendimiento de una persona con otra de una forma clara y precisa para que se pueda ejecutar una acción o actividad dentro de la organización.

2.6.4.2.3 Calidad

“Predomina la idea de que, para sobrevivir, las organizaciones deben diseñar y elaborar productos y tratar a los clientes en forma cercana a la perfección, lo que significa que la calidad es ahora un imperativo” (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2016).

La calidad es una herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie. La palabra calidad tiene múltiples significados de la forma básica:

Se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. Por otro lado, la calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. Por tanto, debe definirse en el contexto que se esté considerando. (Pérez A. , 2013)

La palabra calidad tiene muchos significados:

Puede significar capacidad para satisfacer siempre las necesidades del cliente, sea interno o externo. Puede significar la adecuación a cierta finalidad o uso, el grado en que algo cumple las exigencias o la medida en que se ciñe a una norma que se ha tomado como referencia. (Chiavenato, 2009, pág. 14)

“Es el conjunto de atributos o propiedades de un objeto que nos permite emitir un juicio de valor acerca de él. En este sentido, se habla de la nula, poca, buena o excelente calidad de un objeto” (Rodríguez, 2007).

La calidad se refiere a la satisfacción de las necesidades del cliente o usuarios mediante la atención y la forma de atender, pues son propiedades intangibles.

2.6.4.2.4 Justicia

“Percepción de justicia en la distribución de recursos y recompensas en una Organización” (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2016, pág. 153).

“El enfoque de justicia considera qué tan equitativa es la distribución de los costos y beneficios generada por las acciones y con base en ello juzga el carácter ético de las conductas” (Enrique & Krieger, 2012, pág. 184).

“Se derivan de la legislación vigente, que afecta directa o indirectamente a las organizaciones al ayudarlas o imponerles restricciones o límites a sus operaciones. Las leyes de carácter comercial, civil, laboral, fiscal, etc., son elementos normativos para la vida de las organizaciones” (Chiavenato, 2009, pág. 34).

“Esta práctica se refiere a la imparcialidad que muestra la organización acerca de los métodos, mecanismos y procesos para tomar decisiones que afectan a los colaboradores” (Tejada & Arias, 2005, pág. 298).

“Es la percepción acerca de cómo se asignan o distribuyen los recursos y retribuciones” (Kinicki & Kreitner, 2003, pág. 171).

La justicia se considera la imparcialidad con la que se debe llevar las compensaciones y remuneraciones analizando adecuadamente el compromiso de cada uno de los colaboradores para que exista un nivel de satisfacción con la organización.

2.6.4.2.5 Liderazgo

“Capacidad de desempeñar el papel o rol de líder de un grupo o equipo. EL liderazgo implica el deseo de guiar a los demás y suele estar asociado, generalmente, a posiciones que tienen una autoridad formal” (Interconsulting Bureau S.L, 2015, pág. 158).

“Es el arte o proceso de influir en las personas de modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta hacia el logro de las metas del grupo” (Koontz & Weihrich, 2013, pág. 302).

“El liderazgo es la capacidad que posee una persona para influir y guiar a sus seguidores hacia la consecución de una visión” (Munch, 2010, pág. 110).

“Propiciar el liderazgo en la organización significa orientar a las personas, definir objetivos y metas, ampliar horizontes, evaluar el desempeño y ofrecer realimentación” (Chiavenato, 2009, pág. 289).

“Habilidad que tiene un individuo para influir en otros para actuar de cierta manera mediante la dirección, el aliento, la sensibilidad, la preocupación y el apoyo” (Robbins & Decenzo, 2008, pág. 247).

“Es influir en los empleados para que persigan voluntariamente los objetivos organizacionales” (Kinicki & Kreitner, 2003, pág. 352).

El liderazgo es la capacidad que posee una persona para poder influir y guiar a sus colaboradores con el fin de alcanzar los objetivos, para lo cual se debe tener sensibilidad y apoyo en todo momento.

2.6.4.2.6 Efectividad

“La efectividad de la empresa es que debe tener la capacidad de analizar, planear, implementar y controlar las actividades” (Maldonado, Martínez, & Pinzón, 2012).

“Consiste en estudiar el mercado al que van dirigidos sus productos y servicios, distinguir las oportunidades que brinda el mercado, seleccionar adecuadamente el segmento del mercado” (Maldonado, Martínez, & Pinzón, 2012).

Las empresas requieren muchos elementos para poder desarrollarse, lo cual se considera fundamental referirse a la efectividad:

Grado de cumplimiento de los objetivos planificados o sea es el resultado o el producto de dividir el Real/Plan o lo que es lo mismo: los resultados obtenidos entre las metas fijadas o predeterminadas. Es el grado de cumplimiento de la entrega del producto o servicio en la fecha y momento en que el cliente realmente lo necesita. (Pérez A. , 2013)

“El concepto de efectividad abordado con este tipo de enfoque económico quiere decir que el propósito se ha logrado bajo las condiciones reales del lugar donde se llevó a cabo” (Bouza, 2000, pág. 54).

La efectividad se refiere al cumplimiento de los objetivos planificados con los resultados logrados en un determinado puesto de trabajo en relación con las actividades que realiza optimizando los recursos disponibles.

2.6.4.3 Motivación del cargo

“Es mantener una actitud abierta para aprender de los otros, especialmente de las personas que tiene a su cargo” (Interconsulting Bureau S.L, 2015, pág. 159).

“La motivación es un término general que aplica a todos los impulsos, anhelos, necesidades, deseos y otras fuerzas similares” (Koontz & Weihrich, 2013, pág. 282).

“La motivación de afiliación es un impulso para relacionarse socialmente con las personas; es decir, trabajar con personas compatibles y experimentar un sentido de comunidad” (Newstromn, 2011, pág. 109).

“Deseo de hacer algo condicionado por la capacidad de esa acción para satisfacer alguna necesidad del individuo” (Robbins & Decenzo, 2008, pág. 217).

“Una parte fundamental de su responsabilidad es estimular a sus subalternos(seguidores) para que cumplan con sus responsabilidades en una forma adecuada y constructiva. La función de estimular a otros para que se desempeñen productivamente se llama proceso de motivación” (Varela, 2006, pág. 22).

La motivación del cargo está dada por la profunda responsabilidad que adquieren los jefes inmediatos de la organización para lograr estimular y comprometer al personal a realizar las actividades de una forma divertida y dinámica.

2.6.4.3.1 Remuneración

“Es el conjunto de gratificaciones y servicios que los empleados reciben a cambio de su labor (sueldos, salarios, prestaciones, etc)” (Werther, Davis, & Guzmán, 2014, pág. 244).

“Pagos y retribuciones a los colaboradores con base en sus habilidades, conocimientos y destrezas” (Robbins & Decenzo, 2008, pág. 233).

“Constituye un medio para satisfacer las necesidades que motivan al personal; por lo tanto, la remuneración puede motivar al empleado en la medida en que permita satisfacer estas necesidades” (Rodríguez, 2007).

“Remuneración regular asignada por el desempeño de un cargo o servicio profesional” (Varela, 2006, pág. 18).

La remuneración siempre es predominante en el nivel de satisfacción del personal en medida de las remuneraciones que perciben acorde a las habilidades, destrezas y conocimientos que poseen.

2.6.4.3.2 Seguridad Laboral

“La seguridad laboral, es el derecho a la permanencia en el trabajo por parte del trabajador de manera regular” (Juan, 2014).

Además de las recompensas otorgadas, es necesario proteger los beneficios vigentes para los colaboradores y otros factores como:

La seguridad durante un cambio es esencial. Muchas empresas garantizan a los trabajadores protección contra reducción de sueldos cuando se introducen nuevas tecnologías y métodos. Otras ofrecen readiestramiento y retrasan la instalación de equipo ahorrador de mano de obra hasta que la rotación laboral normal absorbe a los trabajadores desplazados. Los derechos de antigüedad, las oportunidades de progreso y otros beneficios se protegen cuando se realiza un cambio. Los sistemas de quejas dan a los empleados la sensación de seguridad de que sus prestaciones estarán protegidas y las diferencias se resolverán de manera justa. Todo esto ayuda a los empleados a sentirse seguros ante un cambio. (Newstromn, 2011, pág. 370)

“La seguridad en el trabajo busca la prevención de accidentes y administra los riesgos ocupacionales. Su finalidad es profiláctica, se anticipa a efecto de que los riesgos de accidentes sean mínimos” (Chiavenato, 2009, pág. 479).

“La estabilidad laboral, es menester acoger el principio desde una visión más amplia, es decir, que no se restrinja tan solo al trabajador dependiente, sino que prospere incluso a nivel del mercado de trabajo” (Socorro, 2007).

En palabras de Montoya (2006), expresa que:

La seguridad de los trabajadores en sus empleos es un principio dotado de doble proyección: de una parte, posee una proyección eminentemente social, que se refiere al interés del trabajador a permanecer vinculado a la empresa (interés obvio puesto que el trabajo es medio de vida y vehículo de inserción social de quienes lo prestan), y, de otro lado, una proyección eminentemente económico-productiva, que se refiere al interés del empresario en adaptar el volumen y la duración del trabajo a las necesidades productivas, organizativas o de otra índole, de la empresa. (pág. 123)

La seguridad laboral tiene como fin disminuir los accidentes laborales y saber administrar los riesgos ocupacionales para incrementar el nivel de satisfacción del personal.

2.6.4.3.3 Incrementar la confianza

“Término con que se refiere a los lazos que establecen los empleados entre sí, la forma en que perciben que encajan en el puesto, la organización y la comunidad, y los sacrificios que haría si tuviera que abandonar la organización” (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2016, pág. 194).

“El incrementar la confianza de los subordinados o trabajadores en general consiste en crear un clima laboral que sea apoyado y direccionado por la gerencia” (Werther, Davis, & Guzmán, 2014).

Para Newstromn (2011) considera la confianza en la organización promueve el adecuado desempeño y a la vez:

Ya se señaló que la falta de confianza es un problema en los equipos. La confianza es esencial para que el equipo sea eficaz y comienza cuando el administrador del grupo demuestra honradez, integridad, apertura y disposición a permitir que los miembros del equipo ejerzan influencia. Por fortuna, la confianza se gana al ofrecer elogios frecuentes, cumplir las promesas, demostrar interés, respetar a los demás, actuar de forma responsable y compartir la información de manera oportuna. (pág. 337)

Según Maristay (2011) expresa que:

Un manager debe lograr que quienes trabajan con él le tengan confianza y se sientan parte del grupo y de la empresa. Pero para que una persona confíe en su superior, éste tiene que ser transparente. La misma transparencia que reclamamos en la sociedad en general, las personas la demandan de la organización. (pág. 72)

Incrementar la confianza de los colaboradores no es una tarea fácil al considerar que ganar la confianza de los subordinados representa una tarea muy compleja y que se arranca con la integración y planificación de eventos recreativos y de desarrollo profesional.

2.6.4.3.4 Constancia

“Componente emocional de una actitud; suele aprenderse de padres, maestros y compañeros” (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2016, pág. 84).

“Es la capacidad para producir un esfuerzo mayor con el fin de producir un efecto en sí mismo, de convertirse al momento de realizar las acciones” (Interconsulting Bureau S.L, 2015).

“La constancia tiene que ver en gran medida con la autoestima, en donde se puede autopercebir la imagen y la actitud del trabajador” (Luthans, 2009, pág. 128).

Para lograr resultados en las organizaciones se considera importante el ser perseverante y constante pues:

La organización contribuye a reducir la rotación de personal (turnover), es decir, el flujo constante de salidas (renuncias o despidos) y entradas (admisiones) de personas a la organización, o el ingreso de personas para compensar las salidas de integrantes de la organización. (Chiavenato, 2009, pág. 12)

La constancia se refiere a la capacidad de la organización para retener y promover la confianza del personal, para reducir la salida del personal con el fin de incrementar el nivel de satisfacción.

2.6.4.4 Compromiso

“Sensación de identificación, participación y lealtad que expresa el empleado hacia la compañía” (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2016, pág. 224).

“Desarrolla compromisos explícitos y concretos con los objetivos y metas de la organización para poder alcanzarlos para todos los miembros que componen su capital humano” (Interconsulting Bureau S.L, 2015, pág. 217).

En palabras de Newstrom (2011) el factor predominante y ligado al desempeño es:

Compromiso Primero, y tal vez antes que cualquier otra cosa, la participación significa un compromiso trascendente más que una simple actividad física. Una persona que participa compromete su ego, en lugar de sólo hacer una tarea. Algunos gerentes confunden la realización de una tarea con la participación eficaz. Pasan por las acciones de participación, pero nada más. Convocan a juntas, piden opiniones y así sucesivamente, pero todo el tiempo está muy claro para los empleados (o lo suponen con toda seguridad) que su gerente es un patrón autocrático que no quiere que le aporten nuevas ideas. Estas acciones administrativas vacías constituyen una pseudo participación (un falso compromiso, o tan sólo una fachada), con el resultado de que los empleados no comprometen su ego. (pág. 195)

“Es una estrategia básica y esencial. Desarrollan una estrategia clara y concentran todos sus esfuerzos en aplicarla correctamente” (Chiavenato, 2009, pág. 132).

El compromiso es el grado de aceptación del personal al realizar su trabajo acorde al ambiente que percibe y sobre todo al compañerismo y respeto que existe entre todos los involucrados en la organización.

2.6.4.4.1 Sustentabilidad ambiental

“Son consideraciones serias de las implicaciones de las acciones de una compañía sobre la sociedad” (Koontz & Weihrich, 2013).

La sustentabilidad ambiental es necesaria para el nivel de satisfacción por lo que debe comprender que:

Responsabilidad social: Toda acción que emprenden las organizaciones incluye costos y beneficios. En años recientes se registró una fuerte demanda social para mejorar la relación costo beneficio y posibilitar que la sociedad obtenga beneficios de las organizaciones y que estos beneficios se distribuyan con equidad. La responsabilidad social es el reconocimiento de la significativa influencia de las organizaciones sobre el sistema social, la cual debe considerarse y equilibrarse de manera adecuada en todas las acciones organizacionales. (Newstromn, 2011, pág. 85)

“Satisfacer las obligaciones legales y sociales (las actuales y las previstas) y atender los problemas y las tendencias que están surgiendo, aun cuando afecten indirectamente a la empresa” (Chiavenato, 2009, pág. 52).

Según Robbins (1999) define que:

La sustentabilidad del ambiente de una organización está compuesta por aquellas instituciones o fuerzas fuera de ella que potencialmente afectan su desempeño. Estas suelen incluir proveedores, clientes, competidores, dependencias gubernamentales reguladoras grupos de presión públicos y otros similares. (Robbins, 1999, pág. 500)

La sustentabilidad ambiental está compuesta de las diferentes instituciones y fuerzas que están involucradas para el desenvolvimiento de las actividades en los puestos de trabajo.

2.6.4.4.2 Seguridad laboral

“La seguridad laboral don iguales para todos los trabajadores sin importar el tiempo que han laborado ni el monto del as contribuciones que han efectuado” (Werther, Davis, & Guzmán, 2014, pág. 292).

“La seguridad laboral, es el derecho a la permanencia en el trabajo por parte del trabajador de manera regular” (Juan, 2014).

En palabras de Montoya (2006), expresa que:

La seguridad de los trabajadores en sus empleos es un principio dotado de doble proyección: de una parte, posee una proyección eminentemente social, que se refiere al interés del trabajador a permanecer vinculado a la empresa (interés obvio puesto que el trabajo es medio de vida y vehículo de inserción social de quienes lo prestan), y, de otro lado, una proyección eminentemente económico-productiva, que se refiere al interés del empresario en adaptar el volumen y la duración del trabajo a las necesidades productivas, organizativas o de otra índole, de la empresa. (pág. 470)

“La estabilidad laboral, es menester acoger el principio desde una visión más amplia, es decir, que no se restrinja tan solo al trabajador dependiente, sino que prospere incluso a nivel del mercado de trabajo” (Socorro, 2007).

Además de las recompensas compartidas, es necesario proteger los beneficios vigentes para los colaboradores existen otros factores como:

La seguridad durante un cambio es esencial. Muchas empresas garantizan a los trabajadores protección contra reducción de sueldos cuando se introducen nuevas tecnologías y métodos. Otras ofrecen readiestramiento y retrasan la instalación de equipo ahorrador de mano de obra hasta que la rotación laboral normal absorbe a los trabajadores desplazados. Los derechos de antigüedad, las oportunidades de

progreso y otros beneficios se protegen cuando se realiza un cambio. Los sistemas de quejas dan a los empleados la sensación de seguridad de que sus prestaciones estarán protegidas y las diferencias se resolverán de manera justa. Todo esto ayuda a los empleados a sentirse seguros ante un cambio. (Newstromn, 2011, pág. 370)

“La gente con una alta necesidad de capacitación, es probablemente que se resista al cambio, ya que éste amenaza sus sentimientos de seguridad” (Robbins, 1999, pág. 633).

La seguridad laboral son todos los factores involucrados en el desempeño de las actividades las mismas que deben garantizar la protección y desarrollo de cada uno de los individuos de la organización en general respetando sus costumbres y tradiciones.

2.6.4.4.3 Apoyo para el desempeño

“Es la predisposición para emprender acciones, mejor resultados o crear oportunidades” (Interconsulting Bureau S.L, 2015, pág. 165).

“Este concepto representa el grado en que la persona se involucra personalmente en su papel en el trabajo” (Kinicki & Kreitner, 2003, pág. 158).

“Consiste en proporcionar a los empleados todos los elementos de apoyo o recursos necesarios para realizar su trabajo” (Kinicki & Kreitner, 2003, pág. 188).

Hay varios factores que permiten tener un mejor nivel de satisfacción por el contar con herramientas es mejor por lo cual se detalla que:

El trabajo en equipo tiene más probabilidades de desarrollarse cuando la administración crea un nivel de satisfacción favorable. La creación de este ambiente implica motivar a los miembros a pensar como equipo, proporcionar el tiempo adecuado para las reuniones y mostrar fe en la capacidad de los miembros para obtener logros. Estas medidas de apoyo ayudan al grupo a seguir los primeros pasos que se requieren para el trabajo en equipo. Como estos pasos contribuyen a estimular una mayor cooperación, confianza y compatibilidad, los supervisores

necesitan desarrollar una cultura organizacional que genere estas condiciones. (Newstromn, 2011, pág. 335)

Se considera que el apoyo para alcanzar los objetivos de la empresa está enmarcados al apoyo:

De acuerdo con las investigaciones de Elsenberger, Huntington, Hutchinson, & Sowa (1990) si las personas perciben que la organización se interesa por ellas, procura su bienestar y les brinda ayuda ante problemas personales cuando es necesario, las consecuencias son muy favorables para la organización en cuanto al desempeño y permanencia. Así, se espera que este factor se constituya en un antecedente importante del Compromiso. (pág. 7)

El apoyo para el desempeño lo debe desarrollar la administración de la organización, pues para mejorar el nivel de desempeño del personal se debe crear un ambiente adecuado de trabajo, compromiso, lealtad, seguridad y sobre todo el respeto a cada uno de los colaboradores.

2.7 Referencia del entorno

Según la Asamblea Contituyente del Ecuador (2010) define que:

El Sistema de Educación Superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo. Estará integrado por universidades y escuelas politécnicas; institutos superiores técnicos, tecnológicos y pedagógicos; y conservatorios superiores de música y artes, debidamente acreditados y evaluados. Estas instituciones, sean públicas o particulares, no tendrán fines de lucro. Además, se regirá por un organismo público de planificación, regulación y coordinación interna del sistema y de la relación entre sus distintos actores con la Función Ejecutiva; y por un organismo público técnico de acreditación y aseguramiento de la calidad de instituciones, carreras y programas, que no podrá conformarse por representantes de las instituciones objeto de regulación.

La educación superior en el Ecuador El sistema de educación superior del Ecuador impulsa la transformación social inclusiva. Las políticas institucionales de

las universidades ecuatorianas, a fecha de hoy, se apoyan en sus necesidades y en el cumplimiento de la normativa vigente, excepcionalmente rica en el ámbito de la inclusión. Las más destacadas son:

Las instituciones de Educación Superior (IES) se encuentran condicionados por el incremento de la demanda estudiantil, las carreras que se oferten a nivel nacional y fundamentalmente la integración del trabajo docente con lo científico. Además se considera que la calidad administrativa y los servicios pueden impactar significativamente en los resultados de la institución (Moreira, 2016). La actual dinámica Económica y cultura del Ecuador está incentivando que las IES adopten un proceso de revisión y reorganización administrativa, cuyas debilidades se han evidenciado a partir de los resultados de las evaluaciones que ha realizado el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES). Por tal razón lo que se pretende en las universidades es generar mayor participación para lograr los objetivos individuales.

2.7.2 Universidades

La Universidad es el lugar en que se enseña el conocimiento universal. Esto implica que su objeto es, por una parte, intelectual, no moral; y por la otra, que es la difusión y extensión del conocimiento, más que el avance del conocimiento. Si su objeto fuese el descubrimiento científico y filosófico, yo no veo por qué una universidad debía tener estudiantes; si fuese el entrenamiento religioso, yo no veo como puede ser la casa de la literatura y de la ciencia. Según Duarte & Navarro (2014) “La Universidad debe continuar siendo el lugar en el que nada está resguardado de ser cuestionado, un recinto en el que se cuente con el derecho a la autocrítica, la retroalimentación”.

“En el caso de las Universidades, de un total de 59 Universidades existentes en el país, en el 2015, 18 eran particulares autofinanciadas (que no reciben fondos públicos), 8 eran particulares cofinanciadas (que reciben fondos públicos), y 33 eran públicas”. (Ponce, 2016)

“En total se ofertan 9.333 carreras, de las cuales 4.310 pertenecen a pregrado y 3.301 pertenecen a posgrado. A nivel de pregrado la oferta es similar entre las instituciones públicas y las privadas...”. (Ponce, 2016)

La Universidades de América Latina que demuestran una tasa de graduación por los diferentes países le ubica al Ecuador en el sexto puesto en referencia al número de estudiantes universitarios y el índice de graduados en un determinado nivel o programa, independientemente de la edad (Ceaaces, 2014).

Ilustración N° 5 Tasa Bruta de Ingreso y graduación por países

País	TBC Masculina/Femenina (en%)	Índice de Paridad entre Géneros (PG)
<i>América Latina</i>		
Argentina	14,0	1,38
Brasil	19,0	1,67
Chile	15,0	1,44
Colombia	11,0	1,29
Cuba	21,0	2,18
Ecuador	3,5	1,5
El Salvador	9,0	1,46
México	19,0	1,09
Panamá	25,0	2,40
Venezuela	15,0	
Guatemala	2,0	0,33
Otros países		
España	36,0	1,63
EE.UU.	35,0	1,42
Alemania	29,0	1,35

Elaborado por: Fernando Navarrete

Fuente: (Ceaaces, 2014).

El Ecuador cuenta con Universidades (públicas y privadas), las públicas son las que concentran en la mayor cantidad de estudiantes, pero por la existencia de una gran demanda de estudiantes las privadas han tenido un gran incremento. En los últimos años el incremento ha sido considerable de estudiantes universitarios. Así, hacia el 2013 las 26 universidades públicas matriculaban al 68,6% (frente al 81,49% de las 15 existentes en 2008), de las cuales, dos (la Universidad de Guayaquil y la Universidad Central) aseguraban el acceso del 37,1% de aspirantes a este tipo de establecimientos (118.245 personas). Las 42 privadas, por su parte,

ya concentraban el 31.4% de la matrícula (frente al 18.51% de las 6 existentes en 2008). Del total de la matrícula privada, las 9 cofinanciadas representaban el 59% y las 33 autofinanciadas el 41% del total de matriculados en este tipo de entidades. Empero, relacionándola con el total de la población universitaria, la matrícula de las cofinanciadas representó, en el 2013, el 18.5% y la de las autofinanciadas el 12.9% del total global, evidenciándose el acceso restringido a este tipo de establecimientos de educación superior (Ceaaces, 2014).

Ilustración N° 6 Matrícula según tipo de universidades

	2008	2013		Total
	Total	Hombres	Mujeres	
TOTAL	186818	211894	252715	464609
	100%			100%
Públicas	152071	14220	175957	318577
	81,50%			68,60%
Privadas	34547	69274	76758	146032
	18,50%			31,30%

Elaborado por: Fernando Navarrete

Fuente: (Ceaaces, 2014).

La costa concentra cómodamente la matrícula pública, mientras en la sierra hay una mayor competencia entre universidades públicas y privadas. Cabe resaltar que, aunque la costa cuenta con una mayor población entre 20 y 24 años, registra un considerablemente menor número de universidades que la sierra (24 contra 42), desequilibrio generado por las universidades autofinanciadas que han preferido instalarse, en un 72.7%, en la región serrana. Empero, ambas regiones exhiben el mismo número de extensiones (68 en la sierra y 67 en la costa) lo que significaría que, en términos de cobertura, éstas jugarían un rol más gravitante en el litoral (Ceaaces, 2014).

Ilustración N° 7 Número de matriculados/as según la provincia

REGIÓN/ PROVINCIA	Pública	%	Cofinanciada	%	Autofinanciada	%	TOTAL	Población 20-24 años	Tasa Bruta Matrícula
Azuay	13096	45,8	16521	55,3	286	1,0	29503	63001	47,5
Bolívar	2743	100	0	0	0	0	2743	13825	19,8
Cañar	0	0	0	0	1567	100	1567	18746	8,4
Carchi	682	100	0	0	0	0	682	13298	5,1
Chimborazo	19445	94,7	0	0	1080	5,3	20525	35137	58,4
Cotopaxi	6665	100	0	0	0	0	6665	34334	19,4
Imbabura	4028	87,8	0	0	558	12,2	4586	34171	13,4
Loja	20120	47,2	21634	50,7	877	2,1	42631	34025	63,6
Pichincha	74440	54,5	27704	20,3	34422	25,2	136566	271425	50,3
Tungurahua	13797	62,0	0	0	8244	37,4	22041	40096	54,9
Total, Sierra	155016	57,9	65859	24,6	47034	17,5	267909	558059	48,0
El Oro	13455	93,2	0	0	984	6,8	14439	56150	25,7
Esmeraldas	6715	100	0	0	0	0	6715	38987	17,2
Guayas	90565	78,2	115770	14,1	8851	7,7	115770	356104	32,5
Los Ríos	15235	100	0	0	0	0	15235	70715	21,5
Manabí	33505	92,1	0	0	2880	7,9	36385	119310	30,5
Santa Elena	3805	95,3	0	0	186	4,7	3989	ND	ND
Total Costa	163278	84,6	16354	8,5	12901	6,7	192533	641266	30,0
Napo	0	0	3884	100	0	0	3884	8740	44,4
Pastaza	283	100	0	0	0	0	283	6711	4,2
Total, Amazonía	283	6,8	3884	93,2	0	0	4167	15451	27,0
Otras								59322	
Total	318577	68,6	86097	18,5	59936	12,9	464609	1274103	36,4

Elaborado por: Fernando Navarrete

Fuente: (Ceaaces, 2014).

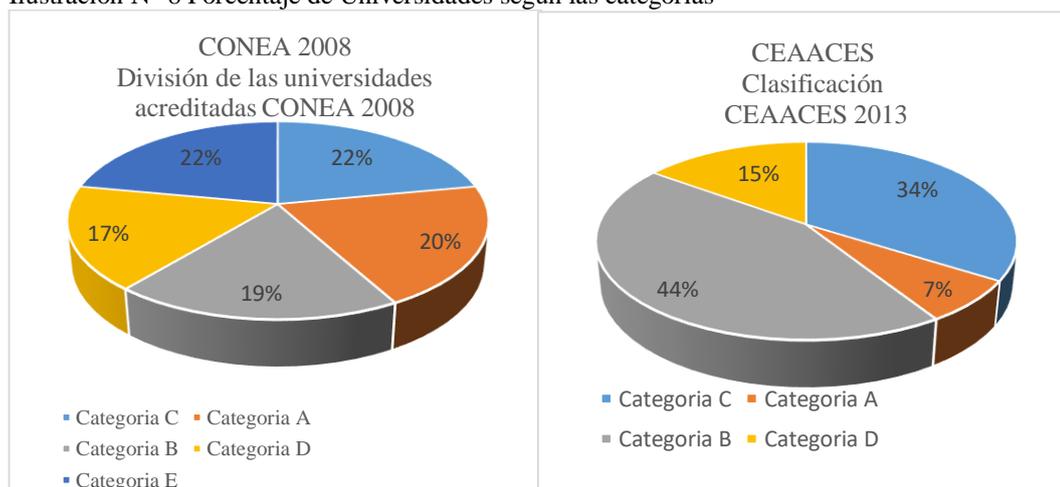
2.7.3 Evaluación de las universidades

La Universidad ecuatoriana en los últimos años está subiendo cambios, principalmente por las disposiciones de la Constitución del 2008 y la nueva ley Orgánica de Educación Superior. Estas reformas han conllevado cambios como la implementación del examen de ingreso general para la Universidad o el proceso de evaluación y acreditación a las universidades en 2008 que llevo en el 2012 al cierre de 14 Universidades por “Falta de Calidad Académica”. El último remezón ha sido la publicación a finales de noviembre del resultado de la evaluación de las universidades por parte del CEAACES, donde la aplicación de nuevas herramientas de evaluación ha desplazado a 24 universidades (de grado, grado y posgrado, y

posgrado) a categorías inferiores a las ostentadas en 2008. Uno de los aspectos más resonantes ha sido que únicamente 3 de 14 se mantengan en la categoría “A (Milia & Cuesta, 2013).

El “Informe general sobre la evaluación, acreditación y categorización de las universidades y escuelas politécnicas” elaborado por la Dirección de acreditación de Universidades y Escuelas Politécnicas del CEAACES, ha generado distintos sentimientos. Como se puede observar en la ilustración, el descontento se percibe en casi la mitad de las universidades ya que un 49% de ellas han descendido en su categoría, mientras un 29% la mantiene y apenas un 23% han ascendido en su categoría A (Milia & Cuesta, 2013).

Ilustración N° 8 Porcentaje de Universidades según las categorías



Elaborado por: Fernando Navarrete
Fuente: (Milia & Cuesta, 2013).

La nueva clasificación de las Universidades ubica a casi la mitad (44%) de universidades ecuatorianas en la categoría B, un 34% en la categoría C, un 15% como categoría D y apenas un 7% en Categoría A. Este nuevo modelo de evaluación genera una clasificación muy diferente a la anterior, en la que existía la categoría E, y una distribución más o menos equitativa para las 5 categorías. Además, el análisis de conglomerados presentado en el Informe del CEAACES, presenta 3 grupos, y excluyen a las 3 Universidades que forman la categoría A. En

ese análisis de conglomerados, se observa un grupo de 9 Universidades, otro de 6 y un último gran grupo de 23 Universidades (Milia & Cuesta, 2013).

Ilustración N° 9 Evaluación de Universidades en el año 2013

IES	Evaluación	2013 Conglomerados	2013 Clasificación final CEAACES
	2008		
ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL CHIMBORAZO	A	C	B
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE QUITO	A	C	B
UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR	A	C	B
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO	A	C	B
UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA	A	C	B
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA	B	C	B
UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA	B	C	B
UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE	B	C	B
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL	E	C	B

Elaborado por: Fernando Navarrete
Fuente: (Milia & Cuesta, 2013).

La nueva clasificación de las instituciones de educación superior implica nuevos mecanismos de medición en comparación con los del CONEA en 2008, siendo más exhaustivos y con una mayor complejidad en el número de variables e indicadores incluidos. Sin embargo y, a los fines explicativos, dado que ambas evaluaciones persiguen el objetivo de mostrar el estado de la IES en Ecuador, se ha procedido a analizar el movimiento que las universidades han realizado en su categoría comparando ambas evaluaciones (Milia & Cuesta, 2013).

Ilustración N° 10 Variación de categorías de Universidades según la evaluación 2013

IES	CONEA (2008)	CEAACES 2013	Variación
ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL	A	A	Mantiene
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL	A	A	Mantiene
UNIVERSIDAD SNA FRANCISCO DE QUITO	A	A	Mantiene
UNIVERSIDAD CASA GRANDE	D	B	Sube 2 categorías
UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK	D	B	Sube 2 categorías
UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO	C	B	Sube 1 categoría
UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO	C	B	Sube 1 categoría
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL	C	B	Sube 1 categoría
UNIVERSIDAD CATOLICA DE GUAYAQUIL	B	B	Mantiene
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA	B	B	Mantiene
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA	B	B	Mantiene
UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE	B	B	Mantiene
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL CHIMBORAZO	A	B	Baja 1 categoría
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE QUITO	A	B	Baja 1 categoría
UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR	A	B	Baja 1 categoría
UNIVERSIDAD DE CUENCA	A	B	Baja 1 categoría
UNIVERSIDAD DEL AZUAY	A	B	Baja 1 categoría
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO	A	B	Baja 1 categoría
UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA	A	C	Baja 1 categoría
UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE	D	C	Sube 1 categoría
UNIVERSIDAD REGIONAL DE LOS ANDES	D	C	Sube 1 categoría
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO	D	C	Sube 1 categoría
ESCUELA POLITÉCNICA AGROPECUARIA	C	C	Mantiene
UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR	C	C	Mantiene
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI	C	C	Mantiene
UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPIRITU SANTO	B	C	Baja 1 categoría
UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS	B	C	Baja 1 categoría
UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR	B	C	Baja 1 categoría
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO	B	C	Baja 1 categoría
UNIVERSIDAD ESTATAL DEL SUR MANABI	C	D	Baja 1 categoría
UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABI	C	D	Baja 1 categoría
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA	C	D	Baja 1 categoría
UNIVERSIDAD TÉCNICA L. VARGAS TORRES	C	D	Baja 1 categoría

Elaborado por: Fernando Navarrete

Fuente: (Milia & Cuesta, 2013).

Así es que el segundo grupo de universidades se destaca por ser el más poblado y, si comparamos con la evaluación de 2008, el que más movilidad ha tenido, de allí que nos detengamos con más detalle nuestro análisis sobre él. De las universidades catalogadas como Categoría B en 2008, apenas cuatro mantienen su lugar en este conjunto. Sin embargo, se puede identificar a este segundo grupo como el más numeroso de la muestra, con 16 casas de estudio. Este segundo grupo de IES muestra algunos avances destacables, con la incorporación de dos instituciones otrora calificadas como D: la Universidad Casa Grande y la Universidad

Internacional SEK. También han mejorado su ubicación en relación a las demás IES tres de ellas: la Universidad Estatal de Milagro, la Universidad Técnica Estatal de Quevedo y la Universidad Tecnológica Equinoccial. Las tres universidades se destacan por su relativa juventud, habiendo abierto sus puertas en 2001, 1984 y 1986, respectivamente. Si analizamos la antigüedad de las IES también veremos esta particularidad en la Universidad Casa Grande, fundada en 1992, y la Internacional SEK, en funcionamiento desde 1993, las dos que más han mejorado su desempeño si se comparan las evaluaciones de CONAE y CEAACES. La edad de las IES y los factores institucionales asociados a ella aparecen como una variable de posible explicación para su dinamismo ascendente a lo largo de esta nueva calificación.

Este grupo ha sido completado por las Instituciones que quizás más han sentido el rigor de las nuevas metodologías aplicadas, las seis universidades que antes se ubicaban en lo más alto de la calificación: la Universidad Central del Ecuador, la Universidad de Cuenca, la Universidad Técnica de Ambato, la Universidad del Azuay, la Pontificia Universidad Católica de Quito y la Universidad Técnica Particular de Loja. Dentro de este colectivo se pueden agrupar en públicas y particulares en tres y tres, respectivamente. En este grupo, también se destacan IES de mayor antigüedad, con exponentes centenarios como la Universidad Central del Ecuador y la Universidad de Cuenca. Se cuentan en la Categoría B, entonces 16 universidades, concentrando el mayor número de instituciones de toda la categorización. La diversidad de este grupo parece ser la más destacada de sus características.

La Categoría C cuenta con un total de diez IES: la Universidad Laica Vicente Rocafuerte, la Universidad Regional de Los Andes, la Universidad Técnica de Babahoyo, la Escuela Politécnica Agropecuaria, la Universidad Internacional del Ecuador, la Universidad Técnica de Cotopaxi, la Universidad De Especialidades Espíritu Santo, la Universidad de las Américas, la Universidad Estatal de Bolívar y la Universidad Nacional De Chimborazo. De estas, las tres primeras han logrado mejorar su posición relativa; las siguientes tres, lograron mantenerse en su posición; y las últimas cuatro han descendido desde la segunda categoría a la tercera.

En la Categoría D se encuentran seis universidades, habiendo todas ellas cedido su posición en categorías superiores. Sin embargo, este descenso no ha sido igual de pronunciado para todas, la Universidad Estatal del Sur de Manabí, la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, la Universidad Técnica de Machala y la Universidad Técnica Luis Vargas Torres han retrocedido desde la categoría C. Sin embargo, los casos más destacados han sido los de la Universidad de Guayaquil y la Universidad Agraria del Ecuador, que han tenido un desempeño mucho menor en la evaluación de su calidad llevada adelante por CEAACES (Milia & Cuesta , 2013).

En el informe emitido por (CEAACES), la Universidad Técnica de Ambato se ubicó en la categoría “B” debido a la carencia de investigación y utilización adecuada de los recursos. Además, el no contar con docentes de nombramiento y ellos tengan un título de Cuarto nivel procuro que no se puedan cumplir con los parámetros y requerimiento solicitados.

2.7.4 Universidad Técnica de Ambato

La Universidad Técnica de Ambato cuenta con 4 campus de estudio los mismos que se encuentran ubicados en la Provincia de Tungurahua Cantón Ambato y Quero: Huachi Chico, Ingahurco, Querochaca y en el centro del a Ciudad. Por otra parte, cuenta con 42 carreras distribuidas en los diferentes campus, 26 posgrados, 14222 estudiantes, 1147 docentes y 875 servidores administrativos y de servicio (Naranjo, Informe de Rendición de Cuentas 2016, 2016).

En cada Facultad se establecerá la Unidad de Vinculación con la Sociedad, que son unidades operativas creadas para planificar, ejecutar, monitorear, evaluar y asesorar planes, programas y proyectos relacionados con el servicio comunitario para vinculación con la sociedad en cada una de las Facultades. Estará integrada por un profesor coordinador designado por Consejo Directivo, considerando sus conocimientos y experiencia en el manejo de proyectos. (Universidad Técnica de Ambato, 2015).

La Dirección de Vinculación con la Sociedad tiene como finalidad Planificar, organizar, dirigir, ejecutar y evaluar acciones, relacionadas con el Servicio a la Comunidad, capacitación Comunitaria, Asesoría y Consultoría y la Producción de Bienes y/o Servicios. Fomentará procesos permanentes de vinculación de la UTA con el medio social y productivo, acordes con los principios de pertinencia y calidad. Está integrada por 4 docentes por Facultad que sumados por las 10 Facultades dan 40 y 9 servidores dando total de 49 personas correspondientes al personal operativo de la dirección, los mismos que fueron estudiados en la presente investigación (Universidad Técnica de Ambato, 2015).

2.8 Hipótesis

La hipótesis es considera como el conjunto de suposiciones que deben ser sometidas a una prueba en la investigación (Fidias, 2012). También son explicaciones tentativas del problema a investigar y a la vez es una solución (Fernández, Hernández, & Baptista, 2010; Bernal, 2010).

Ho: El uso de las Prácticas de Alto Rendimiento no mejorará el nivel de satisfacción del personal operativo de la Dirección de Vinculación con la Sociedad de la Universidad Técnica de Ambato

Hi: El uso de las Prácticas de Alto Rendimiento mejorará el nivel de satisfacción del personal operativo de la Dirección de Vinculación con la Sociedad de la Universidad Técnica de Ambato

2.9 Señalamiento de variables

Variable independiente: Prácticas de Alto Rendimiento

Variable dependiente: nivel de satisfacción

CAPÍTULO III

3 METODOLOGÍA

La metodología es la estrategia que se selecciona para el levantamiento de la información tomando en cuenta el nivel de investigación, las variables, la población, muestra, técnicas e instrumentos que permitan la comprobación y desarrollo de la investigación, para ello se debe validar la metodología (Bautista, 2009). Además, son consideradas como orientaciones racionales que permiten resolver problemas, a ello se debe incluir el tipo de investigación, técnicas e instrumentos que se utilizaran para llevar a cabo el estudio y debe responder al “cómo” se va a resolver el problema (Caballero, 2014; Fidias, 2012).

3.1 Enfoque

El enfoque cualitativo tuvo como incidencia en la investigación debido que se utilizó la técnica de la observación y entrevista que permitieron el levantamiento de la información, por otra parte, este enfoque no permite generar los resultados y la muestra del estudio es no probabilística. También es recomendable el enfoque por el hecho que el estudio ha sido poco explorado en el mundo y en el sector educativo no existe investigaciones (Fernández, Hernández, & Baptista, 2010). Además, al emplear el enfoque se obtuvo varias desventajas como: la carencia de datos precisos y generación de teorías de una forma clara, pero no todo es malo pues la ventaja fue que facilitó profundizar el entendimiento de las variables y fenómenos que dieron origen al problema (Del cid, Méndez, & Sandoval, 2011).

El enfoque cuantitativo es el que compagino en la investigación pues se trata de una serie de procesos, el mismo que es secuencial, probatorio y riguroso. Este enfoque partió desde la formulación del problema bien delimitado, luego se derivó para definir los objetivos y preguntas de investigación. Se procedió a la revisión de la literatura para la construcción del marco teórico que fue el sustento para el planteamiento de las hipótesis y determinación de las variables de estudio. Luego

se desarrolló un plan para probarlas en donde se midió las variables y las dimensiones de estudio. Para comprobar las hipótesis se utilizó modelos estadísticos como: AFE y correlación de Pearson los cuales facilitaron el análisis e interpretación de los datos para poder establecer las conclusiones, además permitió realizar tablas y graficas acorde al objeto de estudio (Fernández, Hernández, & Baptista, 2010; Del cid, Méndez, & Sandoval, 2011).

Ilustración N° 11 Proceso Cuantitativo



Elaborado por: Fernando Navarrete

Fuente: Hernández, Fernández, & Baptista (2010, pág. 5)

Los enfoques mixtos más conocidos como híbridos (cuanti -cualitativo), presenta un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación los cuales están relacionados con la recolección y análisis de datos. El enfoque facilita el integrar los datos para poder realzar una discusión en conjunto y promover el entendimiento del problema de investigación. Finalmente se debe recalcar que al utilizar se complementa uno de otro y es porque tal motivo se utilizó varias técnicas e instrumentos de investigación entre los cuales fueron: la observación, entrevista y encuesta (Fernández, Hernández, & Baptista, 2010).

3.2 Modalidades básicas

Las modalidades de investigación comprenden tanto los tipos y niveles de investigación con los que el investigador desea direccionar el desarrollo y la ejecución de la investigación, independientemente de la propuesta de solución de se requiera (Bautista, 2009).

3.2.1 Investigación bibliográfica

Para el levantamiento de la información del proyecto se utilizó la modalidad de investigación bibliográfica, al disponer de varias bibliotecas en el País, entre las fuentes como mayor aporte académico se cuentan con: revistas científicas, libros físicos y electrónicos, tesis de grado, simposios, grabaciones televisivas, periódicos, entre otros. Esta modalidad permitió el acogimiento de diferentes definiciones, conceptos, argumentos y una diversidad de teorías e experimentos realizados en los diferentes países e instituciones superiores, dados por diferentes autores para el sustento de la supra categorización y la infra categorización de las variables (Fidias, 2012). Adicional a lo mencionado con anterioridad la investigación bibliográfica tiene como propósito el ampliar y profundizar el conocimiento del problema de investigación (Bautista, 2009). Finalmente se recopiló los diferentes sustentos teóricos de los diferentes autores y se aplicaron las normas Apa (American Psychological Association), versión sexta.

3.2.2 Investigación de campo

La investigación fue de campo debido que la intervención se realizó en el lugar de los hechos, es decir en Dirección de Vinculación con la Sociedad de la UTA. Lo que permitió identificar las variables de estudio e interactuar con la población mediante la aplicación de las encuestas al personal operativo, luego de verificar la confiabilidad de los ítems a través del artículo científico, que representó la información primaria para la investigación (Fidias, 2012). Además, al ser un análisis sistemático facilita el comprender y explicar las causas y efectos que dieron origen al problema y como tratarlo (Bautista, 2009).

3.3 Niveles de investigación

El nivel de investigación es el grado de profundidad con el que se llevara a cabo la investigación, por tal motivo puede ser exploratoria, descriptiva, correlacional y explicativa (Fidias, 2012). Dependiendo del nivel pueden ser casuales o no y descubrir las relaciones entre variables (Caballero, 2014).

3.3.1 Investigación exploratoria

La investigación fue exploratoria porque mediante este tipo de investigación se indaga sobre el tema de investigación analizando cada variable con sus diferentes factores y elementos que las conforman, lo cual permitió identificar la verdadera problemática que existía en la Dirección con relación a las causas y efectos (Fernández, Hernández, & Baptista, 2010). Al ser un nivel elemental en la investigación suelen emplear un enfoque cualitativo y se efectúa sobre temas desconocidos o poco estudiados (Caballero, 2014; Fidias, 2012).

3.3.2 Investigación descriptiva

Se consideró los estudios descriptivos por la utilidad que significó al identificar las diferentes categorías que compone cada variable de investigación y el problema. Con el apoyo de la investigación descriptiva se pudo trabajar con las variables en forma separada que proyectó un mejor horizonte a la investigación descifrando las diferentes causas que dieron origen al problema de la Dirección de Vinculación con la Sociedad. Este estudio permitió definir las alternativas necesarias para medir las diferentes dimensiones que se encuentran plasmados en las variables (Fernández, Hernández, & Baptista, 2010). Adicional al ser un nivel intermedio en algunos casos utiliza un enfoque cuantitativo, pero en su mayoría es cualitativo porque consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo con la finalidad de identificar su comportamiento (Caballero, 2014; Fidias, 2012).

3.3.3 Investigación correlacional

Esta modalidad de investigación permitió identificar la relación que existía entre las variables de estudio, es decir variable independiente y dependiente por lo cual se pudo conocer el grado de correlación estadística que existía entre los diferentes factores, dimensiones, conceptos y teorías que fueron comprobadas con la hipótesis mediante el análisis factorial (AFE) que sirvió para identificar las

dimensiones latentes y reducirlas a 4 por variable, que posterior se utilizó para aplicar el Coeficiente de Correlación de Pearson el cual permitió conocer que si existe correlación entre las variables. Según Triola (2009) para que exista una correlación, necesariamente debe existir dos variables una de ellas es que se debe demostrar si está relacionada con la otra de alguna forma. Adicional el enfoque empleado es cuantitativo, pero con interpretaciones cualitativas (Caballero, 2014; Fernández, Hernández, & Baptista, 2010).

3.3.3.1 Correlación de pearson

“Tiene como objetivo medir la fuerza o grado de asociación entre dos variables aleatorias cuantitativas que poseen una distribución normal bivariada conjunta” (Restrepo & González, 2007).

Metodología para aplicar la correlación de Pearson se debe considerar los siguientes pasos y características.

1. La distribución conjunta de las variables (X, Y) debe ser normal bivariada
2. En términos prácticos para validar dicho supuesto se debe observar que cada variable se distribuya en forma normal.
3. Debe existir una relación de tipo lineal entre las variables (X, Y).
4. Para cada valor de X, hay una subpoblación de valores de Y normalmente distribuidas.
5. Las subpoblaciones de valores Y tienen varianza constante.
6. Los promedios de las subpoblaciones de Y tienen ubicación en la misma línea recta.
7. Las subpoblaciones de X tienen varianza constante.
8. Las medias de las subpoblaciones de X se encuentran en la misma línea recta.
9. Para cada valor de Y hay una subpoblación de valores X que están normalmente distribuidas

3.3.4 Investigación explicativa

Fue explicativa la investigación porque se comunicó los resultados obtenidos con sus respectivos análisis y correlaciones encontradas entre las variables que constituyen la esencia de la investigación. Por otro lado, se publicó y se dio a conocimiento la información obtenida después de la aplicación de los diferentes instrumentos para la recolección de la información. Finalmente se analizaron los resultados obtenidos durante toda la investigación con sus respectivas conclusiones y recomendaciones (Fidias, 2012). Adicional el enfoque es híbrido por la profundidad que representa y la relación que existe entre causas y efectos (Caballero, 2014; Fernández, Hernández & Baptista, 2010).

3.4 Población y muestra

La población es el conjunto de elementos que se quiere conocer sus características o atributos es por tal razón que el estudio estuvo constituido por todo el personal operativo de la Dirección de Vinculación con la sociedad de la Universidad Técnica de Ambato, es decir un total de 49 personas de todos los niveles jerárquicos, la participación en la encuesta fue voluntaria con el fin que los datos recolectados sean los más confiables posibles; esperando alcanzar el 100% de los facultados para participar (Fidias, 2012). Por otra parte, la muestra es una porción representativa de la población.

Para el estudio se debe recalcar que la población fue finita en vista que se conoció la cantidad de unidades que la integran y ello se puede evidenciar en la base de datos de la Dirección de Vinculación con la Sociedad, donde consta los diferentes cargos y personas encargadas (Fidias, 2012). Además, fue un muestreo no probabilístico (intencional u opinático) debido que los elementos escogidos fueron en base a criterio y juicios preestablecidos por el investigador, la elección de los elementos no depende de la probabilidad. (Fernández, Hernández, & Baptista, 2010).

3.4.1 Población

La investigación estuvo orientada al personal operativo del Dirección de Vinculación con la Sociedad, se dispuso de la siguiente tabla:

Tabla N° 2 Población

POBLACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Director	1	2%
Personal Operativo	49	98%
TOTAL	50	100%

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Al contar con una población inferior a 100 se consideró trabajar con toda la población según el criterio de (Maristay, 2011), es decir no existió la necesidad de realizar el cálculo del tamaño de la muestra.

3.5 Operacionalización de variable

La operacionalización de variables depende de la definición del estudio y los mecanismos para medir y cuantificar las variables para el desarrollo investigativo (Bautista, 2009, pág. 35). Por otra parte, se enfoca en los atributos que se desea medir definiendo indicadores y técnicas de investigación, pues lo que se busca con la operacionalización es transformar a la variable de conceptos abstractos a términos medibles y cuantificables (Del cid, Méndez, & Sandoval, 2011; Fidias, 2012).

Cuadro N° 1 Variable independiente (Prácticas de Alto Rendimiento)

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Las Prácticas de Alto Rendimiento son conceptos, prácticas, variables, ideas y componentes que en su conjunto logran comprometer a la fuerza laboral de una organización, entre los más indispensables están: efectividad de la empresa, efectividad Individual, desarrollo y reconocimiento y finalmente compromiso.</p>	1. Efectividad de la empresa	1.1. Cultura	1.2.1. ¿Se cumple con las políticas y normas establecidas por la DIVISO? 1.2.2. ¿Existe respeto a sus compañeros sin discriminarlos por alguna razón o creencia?	<p>TÉCNICA: Encuesta</p> <p>INSTRUMENTO: Cuestionario</p>
		1.2. Innovación	1.2.1. ¿La automatización de procesos ha permitido atender más usuarios? 1.2.2. ¿Ha producido nuevas ideas para el desarrollo de su trabajo?	
		1.3. Direccionamiento o Estratégico	1.3.1. ¿Considera que se han implementado programas para mejorar la efectividad de la DIVISO? 1.3.2. ¿Se cumplen con todos los objetivos planeados por la DIVISO?	
			1.4. Gestión del Talento	
		1.5. Imagen externa	1.5.1. ¿Se utilizan los implementos entregados para el desarrollo de las actividades en su puesto de trabajo?	
		1.6. Medio Ambiente	1.6.1. ¿Considera que se debe disminuir el uso de hojas de papel con el fin de proteger el medio ambiente?	
	2. Efectividad Individual	2.1. Comunicación	2.1.1. ¿Considera que en su área de trabajo han existido conflictos con sus compañeros por falta de comunicación?	
		2.2. Trabajo en equipos	2.2.1. ¿Se siente cómodo al trabajar en equipo para cumplir las actividades? 2.2.2. ¿Existe cooperación para trabajar en equipo?	
			2.3. Recursos	

			2.3.2. ¿Utiliza apropiadamente los recursos asignados para realizar sus actividades?	
		2.4. Superior inmediato	2.4.1. ¿Tiene una buena relación laboral con su jefe inmediato? 2.4.2. ¿Considera que el jefe inmediato realiza el seguimiento y control de las actividades que usted realiza?	
		2.5. Seguridad y salud ocupacional	2.5.1. ¿Considera que su puesto de trabajo reúne las normas de seguridad para efectuar las actividades asignadas? 2.5.2. ¿Ha sufrido problemas de salud por efectuar su trabajo?	
	3. Desarrollo y Reconocimiento	3.1. Gestión de desempeño	3.1.1. ¿La DIVISO presta facilidades para capacitarse y adquirir conocimientos para mejorar su desempeño?	
		3.2. Oportunidades de desarrollo	3.2.1. ¿Se han gestionado oportunidades para el desarrollo de los colaboradores como: capacitación, charlas, becas entre otras?	
		3.3. Reconocimiento y respeto	3.3.1. ¿Ha obtenido algún tipo de reconocimiento por su trabajo como: becas, bonos o premios? 3.3.2. ¿Considera que existe respeto en su ambiente de trabajo?	
		3.4. Calidad de vida laboral	3.4.1. ¿Considera que tiene una buena relación laboral con su jefe inmediato? 3.4.2. ¿Cree que el ambiente en su área de trabajo es cómodo y flexible?	
		3.5. Remuneración y beneficios	3.5.1. ¿Se siente satisfecho con la remuneración y beneficios que percibe al realizar sus actividades?	
	4. Compromiso	4.1. Satisfacción al cargo	4.1.1. ¿Realiza sus actividades sin que nadie tenga que solicitarle o pedirle? 4.1.2. ¿Considera que las actividades que usted realiza están acordes a su preparación académica?	
		4.2. Compromiso general	4.2.1. ¿Considera que todos los colaboradores de la DIVISO se sienten comprometidos por igual? 4.2.2. ¿Considera que se percibe motivación en sus compañeros para realizar las actividades?	

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca
Fuente: Zenteno & Durán, (2016)

Cuadro N° 2 Variable Dependiente (Nivel de Satisfacción)

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
El nivel de satisfacción son las percepciones compartidas con respecto a las prácticas, procedimientos y políticas que experimentan los colaboradores y los comportamientos que ellos observan son recompensados y que se esperan y promueven al interior de la organización, entre las importantes están: satisfacción del cargo, satisfacción general, desempeño, motivación con el cargo y compromiso.	1. Satisfacción al cargo	1.1. Remuneración	1.1.1. ¿Es apropiada la remuneración que percibe por el trabajo que realiza?	TÉCNICA: Encuesta INSTRUMENTO: Cuestionario
		1.2. Justicia	1.2.1. ¿Considera que se ha actuado con justicia cuando ha existido conflictos laborales?	
		1.3. Equipos autogestionados	1.3.1. ¿Para efectuar el trabajo de los equipos autogestionados su jefe inmediato propicia un ambiente agradable?	
		1.4. Trabajo en equipo	1.4.1. ¿Considera que al realizar tareas los equipos de trabajo se involucran de una manera participativa y sistemática?	
	2. Satisfacción general	2.1. Comunicación	2.1.1. ¿Existe una apropiada comunicación entre los diferentes departamentos y áreas?	
		2.2. Calidad	2.2.1. ¿Existe calidad en la atención de los usuarios?	
		2.3. Justicia	2.3.1. ¿Cuándo han existido conflictos laborales usted tomó la mejor decisión sin perjudicar a nadie?	
		2.4. Liderazgo	2.4.1. ¿Considera que existe liderazgo por parte de su jefe inmediato?	
			2.4.2. ¿Cree que el liderazgo que se percibe en el trabajo refleja sensibilidad, preocupación y apoyo para todos los colaboradores?	
	2.5. Efectividad	2.5.1. ¿Existe efectividad al realizar actividades en la DIVISO?		
	3. Motivación al cargo	3.1. Remuneración	3.1.1. ¿Cree que es apropiada la remuneración que percibe en base a sus competencias?	

		3.2. Seguridad laboral	3.2.1. ¿Se han implementado planes de prevención de accidentes en su puesto de trabajo? 3.2.2. ¿Ha tenido algún accidente en su puesto de trabajo?	
		3.3. Incrementar la confianza	3.3.1. ¿Existe la apertura para expresar sentimientos y emociones con sus compañeros? 3.3.2. ¿Considera que su jefe inmediato es transparente y demuestra integridad al tomar decisiones?	
		3.4. Constancia	3.4.1. ¿Es usted perseverante para lograr el cumplimiento de las actividades asignadas a su cargo?	
	4. Compromiso	4.1. Sustentabilidad ambiental	4.1.1. ¿Considera que se cumple con todas las obligaciones legales y sociales reguladas por las diferentes instituciones de control gubernamental?	
		4.2. Seguridad laboral	4.2.1. ¿En la actualidad usted goza de todos los beneficios de ley?	
		4.3. Apoyo para el desempeño	4.3.1. ¿Cuenta con todos los implementos para realizar las actividades asignadas a su cargo? 4.3.2. ¿Existe toda la pre disposición de su jefe inmediato para mejorar su desempeño?	

Elaboración por: Mario Fernando Navarrete Fonseca
Fuente: Fuente: Zenteno & Durán, (2016)

3.6. Plan de Recolección de la Información

El plan de recolección de la información es el detalle del procedimiento para reunir los datos en el desarrollo de la investigación lo cual se traduce en el logro de los objetivos (Fernández, Hernández, & Baptista, 2010; Bautista, 2009).

Cuadro N° 3 Técnicas e instrumentos de investigación aplicadas

TIPO DE INFORMACIÓN	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
Información Secundaria	Lectura Científica	✓ Libros, artículos científicos, tesis, otros.
Información Primaria	Observación	✓ Lista de cotejo
	Entrevista	✓ Cuestionario Guía
	Encuesta	✓ Cuestionario estructurado

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Fuente: Navarrete, M. F. (14 de Julio de 2014).

La información secundaria es la que se obtiene de documentos anteriores o ya existentes, para lo cual se utilizó la técnica de la lectura científica que consiste en la revisión minuciosa de libros, artículos científicos, tesis y otros. Ello se puede apreciar en el marco teórico de la investigación con mayor profundidad y calidad, adicional se consideró el utilizar otras técnicas para poder contrastar los datos y tener mejores resultados (Bernal, 2010).

La información primaria es la que se recolecta de fuentes vivas, es por lo cual se ha considerado el uso de la técnica de la observación que consiste en el registro sistemático de la información que se plasma al observar situaciones a través de características y subcategorías. Con ello se debe tomar en cuenta que la observación debe estar estructurada acorde a los objetivos de la investigación. La entrevista consiste en un conversatorio donde un individuo finge como entrevistador y el otro como entrevistado, el primero realiza preguntas e anota las respuestas y la otra contesta, esta acción es de forma verbal y el cuestionario es muy flexible.

Finalmente, la encuesta es una técnica establecida para un grupo en específico y estandarizado compuesta de preguntas abiertas, cerradas y mixtas, para ello es aconsejable utilizar preguntas con escala de likert (Fernández, Hernández, & Bautista, 2010; Bernal, 2010; Bautista, 2009).

Las técnicas que se empleó para la recolección de la información durante la investigación fue: la observación simple y su instrumento es la lista de cotejo, la cual estuvo compuesto de cuatro dimensiones con sus respectivos indicadores los mismos que se procedieron aplicar al inicio de la investigación. Además, se aplicó la entrevista y el instrumento fue el cuestionario guía el mismo es estuvo estructurado por cinco preguntas las mismas que fueron direccionadas para el Director de la DIVISO. Finalmente, la otra técnica fue la encuesta y el instrumento el cuestionario, el mismo estuvo compuesto por 50 ítems que están fraseados como afirmaciones, el cuestionario fue de tipo Likert de cinco alternativas con la posibilidad de abstenerse y con los extremos “Siempre “y” Nunca”, las mismas que fueron validadas según indica (Hinkin, 1995).

3.7. Plan de procesamiento de la información

Para el procesamiento de la información durante la investigación y para el análisis de correlaciones, el AFE y el Coeficiente Relacional de Pearson descritas anteriormente se realizaron utilizando el software SPSS Statistics versión 23.0

Cuadro N° 4 Plan de procesamiento de la información

PREGUNTA	EXPLICACIÓN
<p>¿Para qué?</p>	<p>Para alcanzar los objetivos propuestos en la investigación.</p> <p>Objetivo general</p> <p>Determinar el impacto del uso de las Prácticas de Alto Rendimiento en el nivel de satisfacción del personal operativo de la Dirección de Vinculación con la Sociedad de la Universidad Técnica de Ambato.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Diagnosticar cuáles son las Prácticas de Alto Rendimiento empleadas en la actualidad en la Dirección de Vinculación con la Sociedad. ✚ Analizar qué factores integran en el nivel de satisfacción en los puestos de trabajo. ✚ Determinar la correlación estadística que existe entre el uso de las PAR y el nivel de satisfacción de la DIVISO ✚ Proponer un Plan de Prácticas de Alto Rendimiento que mejore el nivel de satisfacción del personal operativo de la Dirección de Vinculación con la Sociedad de la Universidad técnica de Ambato.
<p>¿De qué personas objetos?</p>	<p>Director y Personal operativo</p>
<p>¿Sobre qué aspectos?</p>	<p>Prácticas de Alto Rendimiento(VI) y el nivel de satisfacción (VD)</p> <p>Variable Independiente</p> <p>Efectividad de la empresa: Cultura, Innovación, Direccionamiento Estratégico, Gestión del Talento, Imagen externa y Medio Ambiente</p> <p>Efectividad Individual: Comunicación, Trabajo en equipos, Recursos, Superior inmediato y Seguridad y salud ocupacional</p> <p>Desarrollo y Reconocimiento: Gestión de desempeño, Oportunidades de desarrollo, Reconocimiento y respeto, Calidad de vida laboral, Remuneración y beneficios</p> <p>Compromiso: Satisfacción al cargo y Compromiso general</p> <p>Variable Dependiente</p> <p>Satisfacción al cargo: Remuneración, Justicia, Equipos autogestionados y Trabajo en equipo</p> <p>Satisfacción general: Comunicación, Calidad, Justicia, Liderazgo y Efectividad</p> <p>Motivación al cargo: Remuneración, Seguridad laboral, Incrementar la confianza y Constancia</p> <p>Compromiso: Sustentabilidad ambiental, Seguridad laboral y Apoyo para el desempeño</p>

¿Quién?	Navarrete Fonseca Mario Fernando (Investigador)
¿A Quiénes?	1 Director y 49 Personas Operativas
¿Cuándo?	Año 2017
¿Dónde?	En la Universidad Técnica de Ambato (DIVISO)
¿Cuántas	Cuantas veces sean necesarias
¿Cómo? ¿Qué técnicas	Observación, entrevista, encuesta
¿Con qué?	Lista de cotejo aplicado mediante la observación en la DIVISO Cuestionario Guía aplicado a 1 Director de la DIVISO Cuestionario se aplicará al personal operativo de la DIVISO
¿En qué circunstancia	En horario de trabajo

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca
Fuente: Navarrete, M. (2014).

3.8 Validación y confiabilidad de los Instrumentos

“La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su repetición al mismo individuo u objeto produce resultados iguales” (Fernández, Hernández, & Baptista, 2010, pág. 200).

“La validez en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que se pretende de medir” (Fernández, Hernández, & Baptista, 2010, pág. 201). Para consolidar la validez total del instrumento se debe considerar que existen tres sub validaciones que son: validez del contenido que se refiera en si al dominio específico de los contenidos, la validez de criterio que consiste en comparar los resultados con un criterio externo y finalmente la validez de constructo que se refiere a la medición teórica de la variable (Fernández, Hernández, & Baptista, 2010).

El caso del instrumento empleado para el diagnóstico de la variable independiente (PAR) que fue la lista de cotejo, el procedimiento para identificar su validez fue mediante la revisión de la literatura en donde se puede evidenciar la validez de contenidos y constructos. También se validó el instrumento (cuestionario guía) mediante la revisión de la literatura (Zenteno & Durán, 2016), en la cual se evidencia todas las dimensiones a tomar en cuenta para la construcción del instrumento. Se consideró la existe confiabilidad en los instrumentos anterior mencionados, es decir la lista de cotejo y cuestionario guía, pues para la construcción se tomó en cuenta factores de la literatura (Zenteno & Durán, 2016), los mismos que fueron aplicados y medidos en dicha investigación lo que se convierte en una antesala para esta investigación.

Por otra parte, para la validez del instrumento (cuestionario) se dio al revisar la literatura (Zenteno & Durán, 2016), en donde se puede apreciar los diferentes contenidos de las variables y sus dimensiones que se contrastan con la operacionalización de las variables realizada en la investigación, a la vez existe la validación de criterios del cuestionario. Finalmente se realizó la validación de los constructos los mismos que se hicieron por medio de la revisión de la literatura para la construcción del Marco Teórico. Es por lo anterior mencionado el cuestionario tubo una validación total y fue aplicado.

La confiabilidad del instrumento según menciona Fernández, Hernández, & Baptista (2010) está dada por el número de ítems que esté construido el instrumento. Es así que el instrumento empleado fue construido con 50 ítems, por lo cual se debe mencionar que se tomó como referencia para la elaboración del instrumento los factores descritos por (Zenteno & Durán, 2016), en relación a las PAR y el Nivel de satisfacción laboral.

3.8.1. Índice alfa cronbach

Es un índice usado para medir la confiabilidad del tipo consistencia interna de una escala, es decir, para evaluar la magnitud en que los ítems de un instrumento están correlacionados (Celina & Campo, 2005). En otras palabras, el alfa de Cronbach es el promedio de las correlaciones entre los ítems que hacen parte de un instrumento. El valor mínimo aceptable para el coeficiente alfa de Cronbach es 0,70; por debajo de ese valor la consistencia interna de la escala utilizada es baja. Por su parte, el valor máximo esperado es 0,90. El coeficiente de confiabilidad se expresa con la letra (r) indica la fuerza de la asociación. El valor (r) varía entre -1 y $+1$, un valor de 0 indica que no existe relación entre los dos puntajes, mientras que un valor cercano a -1 o a $+1$ indica una relación muy cercana, negativa o positiva, respectivamente. Un valor positivo indica que las personas con puntaje alto en una primera aplicación de la escala también puntuarán alto durante la segunda ocasión (Quero, 2010).

Para el tratamiento inicial se realizó una prueba de los datos esta se adoptó la metodología sugerida por Hinkin (1995), quien expresa que al aplicar alfa de Cronbach se deben excluir las preguntas con altas abstenciones (menores al 30%), que en el caso el instrumento cuenta con una adecuada confiabilidad. Pues el índice Alfa Cronbach obtenido fue de 0,87, lo cual demuestra que existe una adecuada fuerza de asociación entre los ítems y la relación es positiva y se puede aplicar el instrumento.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de los resultados

4.1.1. Diagnosticar las principales prácticas de alto rendimiento

Luego de aplicar el instrumento de investigación (Lista de cotejo) se pudo apreciar las diferentes dimensiones de las Prácticas de Alto Rendimiento, las mismas que fueron observadas como indican (Hernandez, Fernández , & Baptista, 2010), pues ellos consideran que la observación es un método de recolección de datos el cual consiste en el registro de comportamientos detectados a través de una clasificación de categorías y subcategorías al efectuar la observación.

Tabla N° 3 Lista de cotejo

N°	LISTA DE COTEJO Prácticas de Alto Rendimiento	Alternativas	
		SI	NO
1	Efectividad de la empresa:		
	Cultura	X	
	Innovación		X
	Direccionamiento Estratégico	X	
	Gestión del Talento	X	
	Imagen externa		X
	Medio Ambiente		X
2	Efectividad Individual:		
	Comunicación		X
	Trabajo en equipos		X
	Recursos	X	
	Superior inmediato		X
	Seguridad y salud ocupacional	X	
3	Desarrollo y Reconocimiento:		
	Gestión de desempeño	X	
	Oportunidades de desarrollo		X
	Reconocimiento y respeto		X
	Calidad de vida laboral	X	
	Remuneración y beneficios	X	
4	Compromiso:		
	Satisfacción al cargo		X
	Compromiso general	X	

Elaboración por: Mario Fernando Navarrete Fonseca
Fuente: Zenteno & Durán, (2016)

Los resultados obtenidos al efectuar la observación fueron: en relación a la categoría, “efectividad de la empresa” denotó que carecen de innovación la DIVISO en vista que no cuentan con las herramientas necesarias para su mejor desenvolvimiento, esto quiere decir que no se ha podido apreciar un sistema que disminuya el uso de hojas de papel. La imagen que presenta la Dirección no es muy buena porque se ve documentos colocados de una forma inadecuada. Por otra parte, la categoría “efectividad individual” se encuentra muy debilitada en razón que se pudo observar que no existe una comunicación adecuada entre el personal operativo, debido en gran medida a que no existen comunicados oportunos y socialización de alguna eventualidad. El “trabajo en equipo” es un punto muy débil que lo aprecié, pues al solo recorrer las facultades pude evidenciar que no existe coordinación para trabajar entre vinculación, prácticas pre profesionales, seguimiento a graduados e inserción laboral. También no existe una buena relación del personal operativo con su jefe inmediato.

La categoría de “desarrollo y reconocimiento” existe muchos problemas en el sentido de oportunidades para el desarrollo de los colaboradores, pues al observar se evidencia que hay personas que podrían obtener un acenso por sus logros alcanzados, y si nos referimos a reconocimientos, no se observó ningún reconocimiento para algún colaborador en la DIVISO. Finalmente, para concluir la interpretación se debe enfatizar en la categoría “compromiso” en la cual de denoto la insatisfacción al cargo que tienen algunos colaboradores, esto se puedo ratificar mediante sus gestos e inconformidad que disminuye el compromiso que deben demostrar a la DIVISO.

4.1.1.1 Identificación de las prácticas empleadas en la DIVISO

Al aplicar la entrevista se obtuvo resultados muy confiables por parte del Director de la DIVISO. La misma que tuvo un instrumento formulado por 5 preguntas que permitido guiar la investigación según lo que recomienda (Hernandez, Fernández , & Baptista, 2010), pues la entrevista es un cuestionario que se aplica a los participantes el mismo que hace las preguntas y el entrevistado realiza la

contestación para que pueda tomar apuntes el entrevistador. En función a la contestación de la primera pregunta el Director manifestó que en su gestión se implementó el direccionamiento estratégico con el cual permitió lograr los objetivos institucionales y realizar una planificación para el futuro.

En la pregunta dos su contestación fue que ha tratado de implementar Prácticas de Alto Rendimiento en la DIVISO, entre las cuales están la comunicación y el trabajo en equipo, pero en la actualidad no se ha logrado porque ha existido resistencia por parte de las Coordinaciones de Facultad. La pregunta tres tuvo como contestación que la Práctica de Alto Rendimiento que ha podido evidenciar el Director es la comunicación, pues siempre están informándose de todas las situaciones que están sucediendo con referente a su trabajo.

La cuarta pregunta que tenía como referencia si en la DIVISO existe compromiso, la respuesta fue que en el tiempo que llega en su cargo le ha permitido identificar que existe una división entre personas comprometidas y las que no, al realizar sus actividades en el puesto de trabajo, lo cual siempre le ha preocupado porque disminuye la efectividad de la dirección. Finalmente, la respuesta a la pregunta cinco fue que la práctica que quisiera implementar en un futuro es que se proyecte una imagen externa apropiada de la dirección y tratar de contribuir al cuidado del medio ambiente mediante la disminución del consumo de hojas.

4.1.1.2. Cumplimiento de políticas y normas

En la encuesta realizada al personal operativo de la DIVISO, se obtuvo como resultado que del total 100%, el 42,9% siempre cumplen con las políticas y normas de la DIVISO, 28,6% casi cumplen, 24,5% en ocasiones, 2% casi nunca y 2% expresan que nunca han cumplido.

Se puede afirmar que en su mayoría el personal operativo de la DIVISO cumple con las políticas y normas al realizar su trabajo debido que ya existen directrices generales dispuestas por la Universidad.

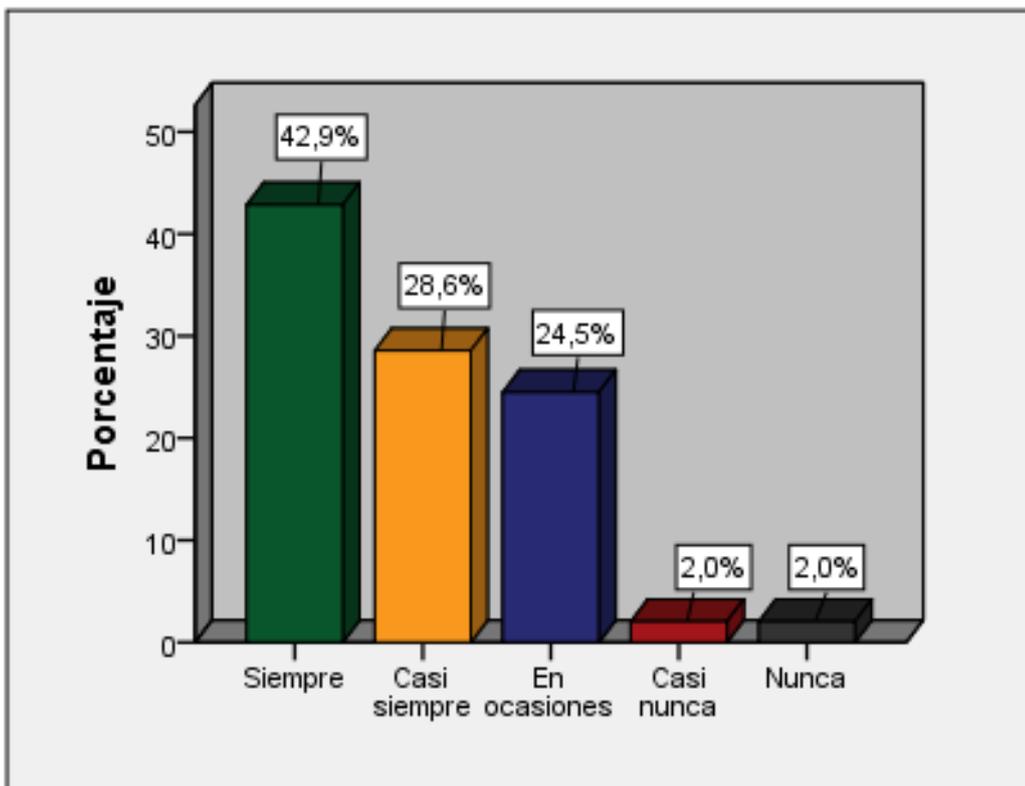
Tabla N° 4 Cumplimiento de políticas y normas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	20	40,8	40,8	40,8
	Casi siempre	20	40,8	40,8	81,6
	En ocasiones	5	10,2	10,2	91,8
	Casi nunca	3	6,1	6,1	98,0
	Nunca	1	2,0	2,0	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Gráfico N° 4 Cumplimiento de políticas y normas



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

4.1.1.3. Discriminación de los compañeros

En la encuesta realizada al personal operativo de la DIVISO, se obtuvo como resultado que del total 100%, el 42,9% siempre respetan a sus compañeros sin discriminarlos por alguna razón o creencia, 28,6% casi siempre, 24,5% en ocasiones, 2% casi nunca y 2% expresan que nunca.

Al observar los resultados obtenidos se puede evidenciar que existe respeto entre compañeros en vista que se práctica la política de cero discriminaciones.

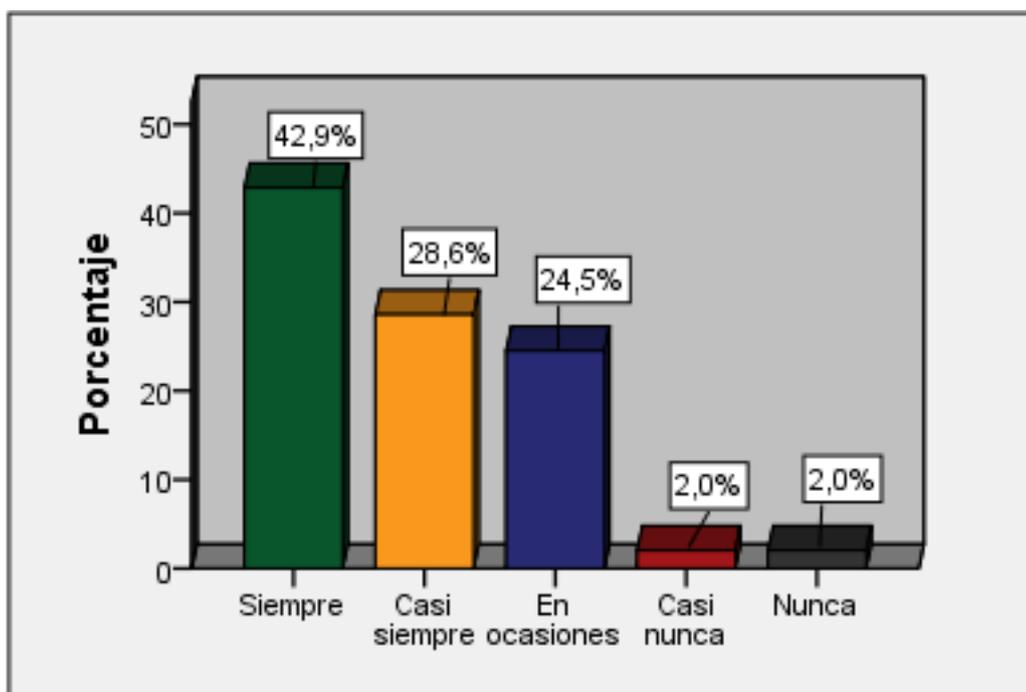
Tabla N° 5 Discriminación de los compañeros

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	21	42,9	42,9	42,9
Casi siempre	14	28,6	28,6	71,4
En ocasiones	12	24,5	24,5	95,9
Casi nunca	1	2,0	2,0	98,0
Nunca	1	2,0	2,0	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Gráfico N° 5 Discriminación de los compañeros



Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

4.1.1.4. Automatización de procesos

En la encuesta realizada al personal operativo de la DIVISO, se obtuvo como resultado que del total 100%, el 12,2% siempre han manifestado que la automatización de los procesos ha permitido atender más usuarios, 24,5% casi siempre, 30,6% en ocasiones, 6,1% casi nunca y 26,5% expresan que nunca funcionó la automatización planteada por la institución.

Sin duda en la gráfica se puede evidenciar que la automatización de los procesos no ha mejorado la atención a los usuarios de la DIVISO y peor aún ha facilitado atender a más usuarios.

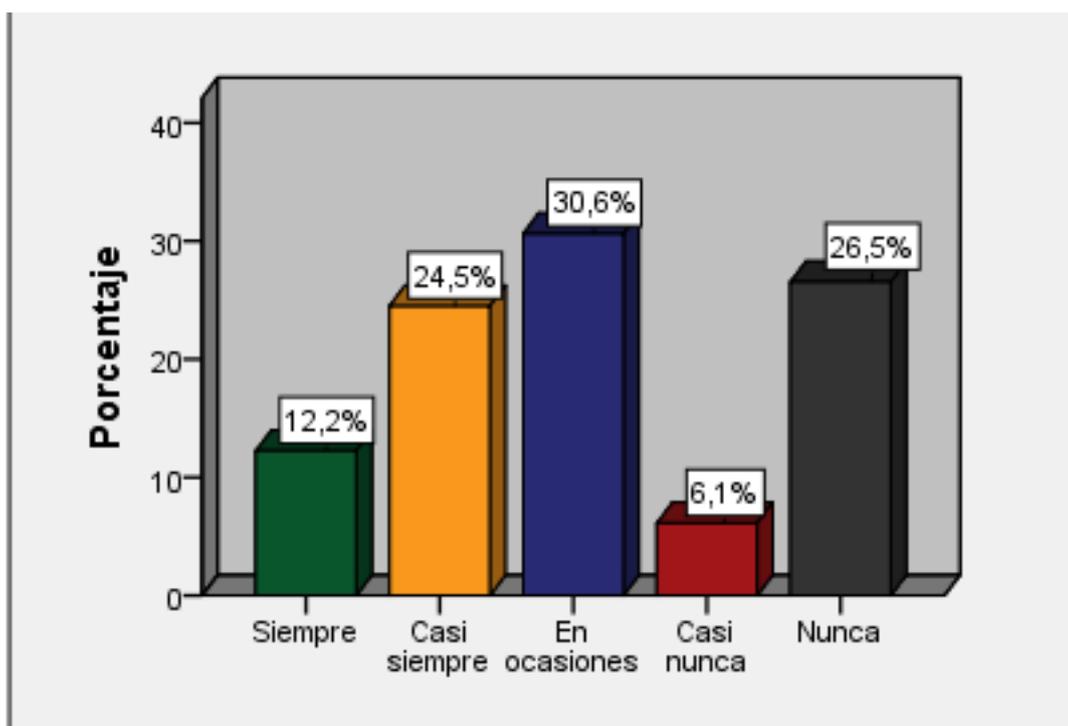
Tabla N° 6 Automatización de procesos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	6	12,2	12,2	12,2
Casi siempre	12	24,5	24,5	36,7
En ocasiones	15	30,6	30,6	67,3
Casi nunca	3	6,1	6,1	73,5
Nunca	13	26,5	26,5	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Gráfico N° 6 Automatización de procesos



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

4.1.1.5. Producción de nuevas ideas

En la encuesta realizada al personal operativo de la DIVISO, se obtuvo como resultado que del total 100%, el 8,2% siempre han expresan nuevas ideas para el desarrollo del trabajo, 26,5% casi siempre, 24,5% en ocasiones, 6,1% casi nunca y el 34,7% nunca.

Se considera muy importante el generar nuevas ideas para el desarrollo del trabajo, pero como se pude observar esto no se está dando, lo cual no contribuye al desarrollo de sus actividades.

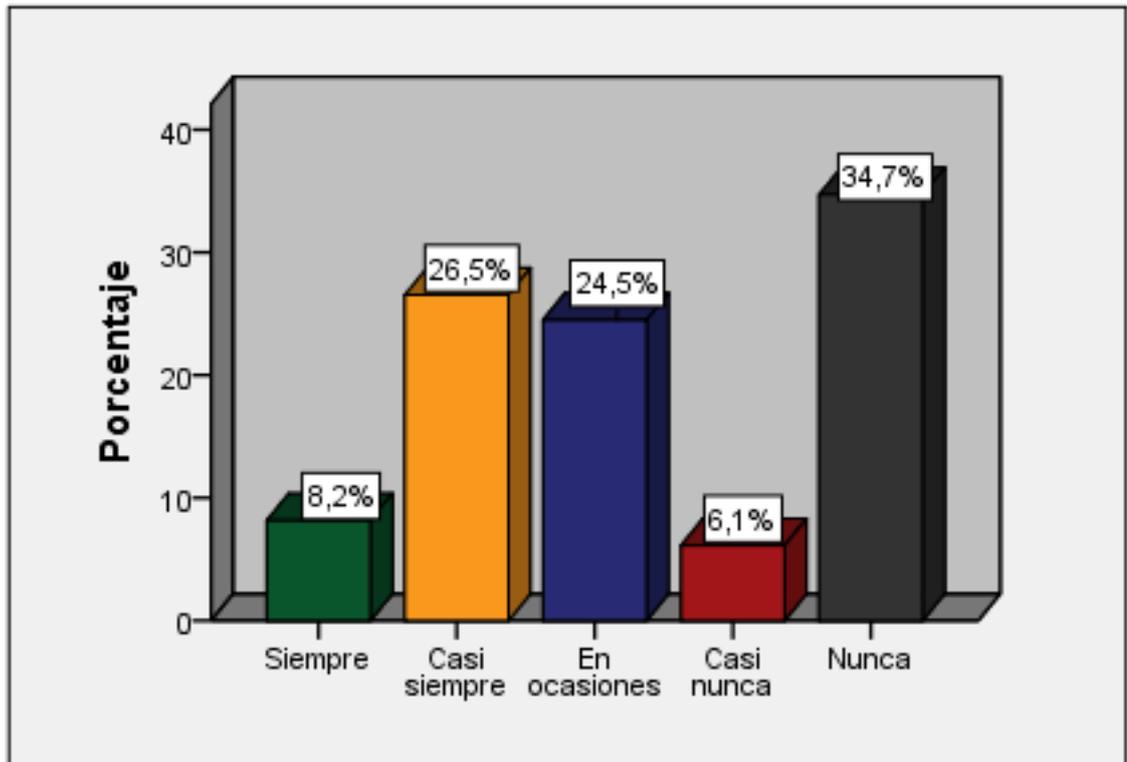
Tabla N° 7 Producción de nuevas ideas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	4	8,2	8,2	8,2
Casi siempre	13	26,5	26,5	34,7
En ocasiones	12	24,5	24,5	59,2
Casi nunca	3	6,1	6,1	65,3
Nunca	17	34,7	34,7	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Gráfico N° 7 Producción de nuevas ideas



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

4.1.1.6. Implementación de programas

En la encuesta realizada al personal operativo de la DIVISO, se obtuvo como resultado que del total 100%, el 12,2% afirman que siempre la DIVISO se encuentra implementando programas para mejorar la efectividad, 38,8% casi siempre, 26,5% en ocasiones, 20,4% casi nunca y el 2% nunca.

En su mayoría los encuestados afirman que la DIVISO está constantemente implementando programas para ser más efectivo al desarrollar sus actividades.

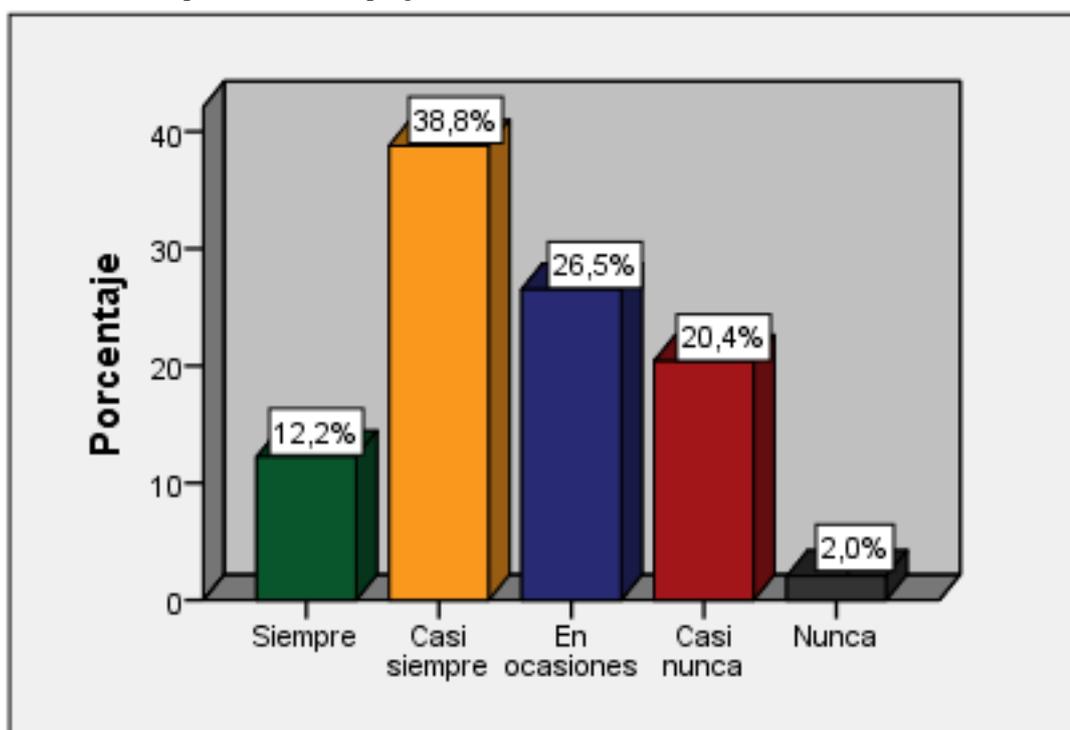
Tabla N° 8 Implementación de programas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	6	12,2	12,2	12,2
	Casi siempre	19	38,8	38,8	51,0
	En ocasiones	13	26,5	26,5	77,6
	Casi nunca	10	20,4	20,4	98,0
	Nunca	1	2,0	2,0	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Gráfico N° 8 Implementación de programas



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

4.1.1.7. Cumplimiento de objetivos

En la encuesta realizada al personal operativo de la DIVISO, se obtuvo como resultado que del total 100%, el 16,3% expresan que siempre se cumplen con los objetivos de la DIVISO, 38,8% casi siempre, 36,7% en ocasiones, 4,1% casi nunca y el 4,1% nunca.

El personal operativo en su mayoría cumple con los objetivos de la DIVISO en vista que sus actividades están definidas por tiempos y cumplimiento.

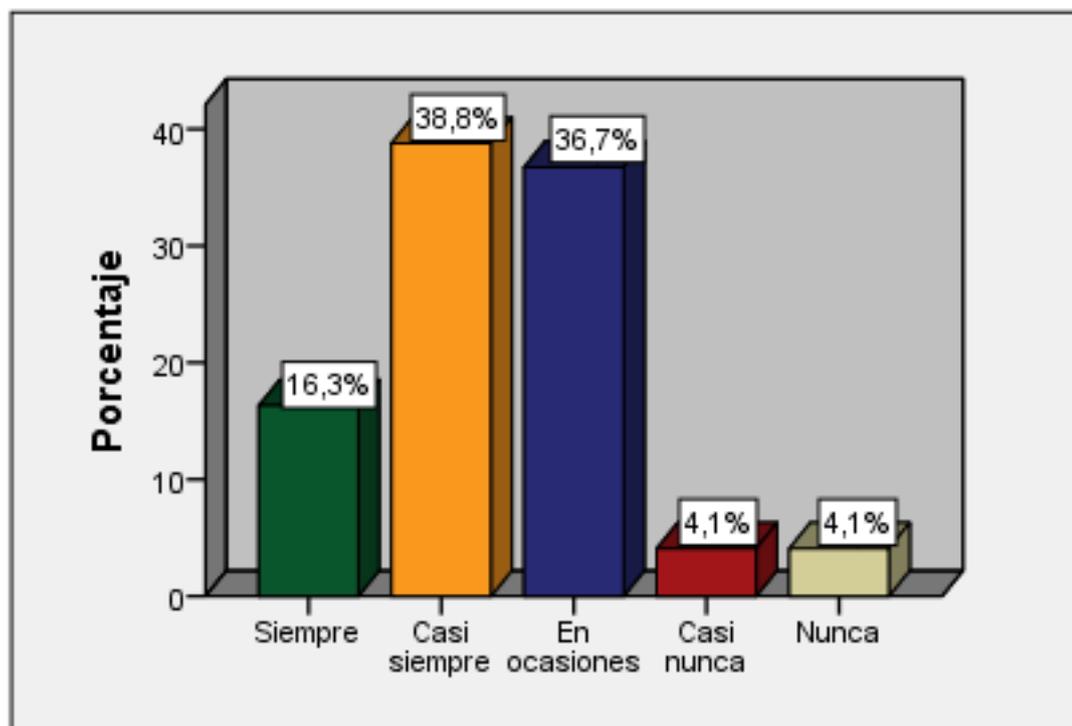
Tabla N° 9 Cumplimiento de objetivos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	8	16,3	16,3	16,3
Casi siempre	19	38,8	38,8	55,1
En ocasiones	18	36,7	36,7	91,8
Casi nunca	2	4,1	4,1	95,9
Nunca	2	4,1	4,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Gráfico N° 9 Cumplimiento de objetivos



Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

4.1.1.8. Recibimiento de capacitaciones

En la encuesta realizada al personal operativo de la DIVISO, se obtuvo como resultado que del total 100%, el 4,1% expresan que siempre han recibido capacitaciones, 24,5% casi siempre, 26,5% en ocasiones, 36,7% casi nunca y el 8,2% nunca.

La mayoría de encuestados advierten la falta de capacitación para el desarrollo de las actividades esto se incrementa en las diferentes facultades, por no existir programas de fortalecimiento de sus conocimientos.

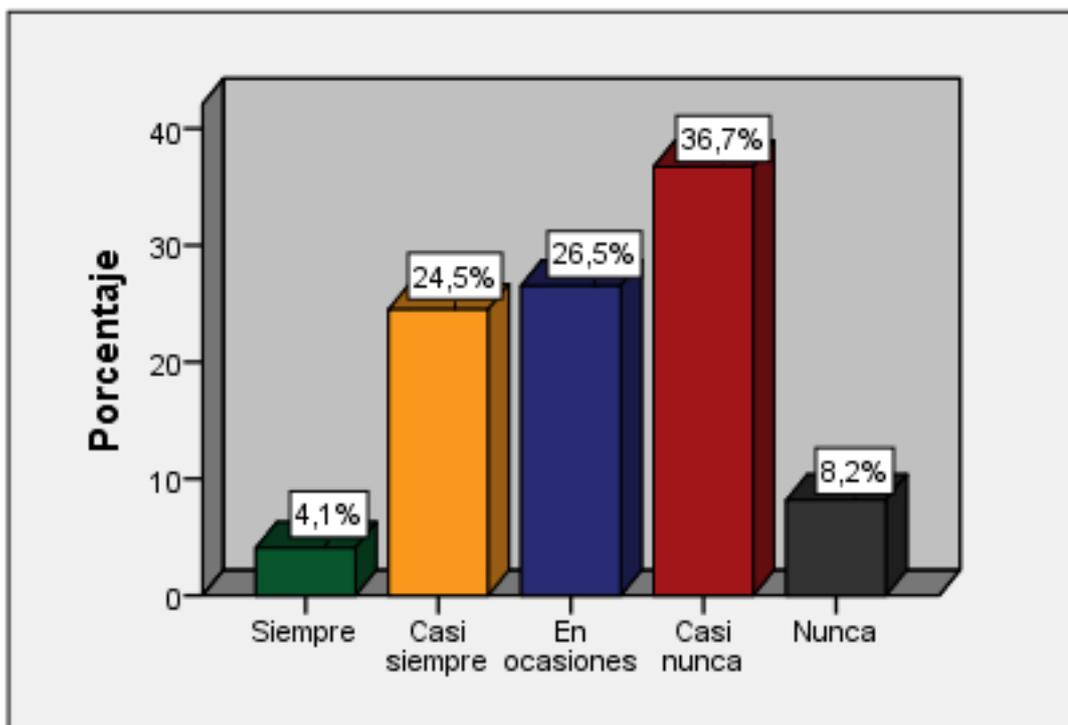
Tabla N° 10 Recibimiento de capacitaciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	2	4,1	4,1	4,1
Casi siempre	12	24,5	24,5	28,6
En ocasiones	13	26,5	26,5	55,1
Casi nunca	18	36,7	36,7	91,8
Nunca	4	8,2	8,2	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Gráfico N° 10 Recibimiento de capacitaciones



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

4.1.1.9. Liderazgo efectivo

En la encuesta realizada al personal operativo de la DIVISO, se obtuvo como resultado que del total 100%, el 20,4% siempre ha evidenciado que el tipo de liderazgo actual es efectivo para el desarrollo de las actividades, 32,7% casi siempre, 32,7% en ocasiones, 12,2% casi nunca y el 2% nunca.

Se puede identificar que el actual tipo de liderazgo que se lleva en la DIVISO no es la más conveniente al referirnos a los resultados arrojados por la encuesta, esto puede deberse a que no existe una adecuada comunicación.

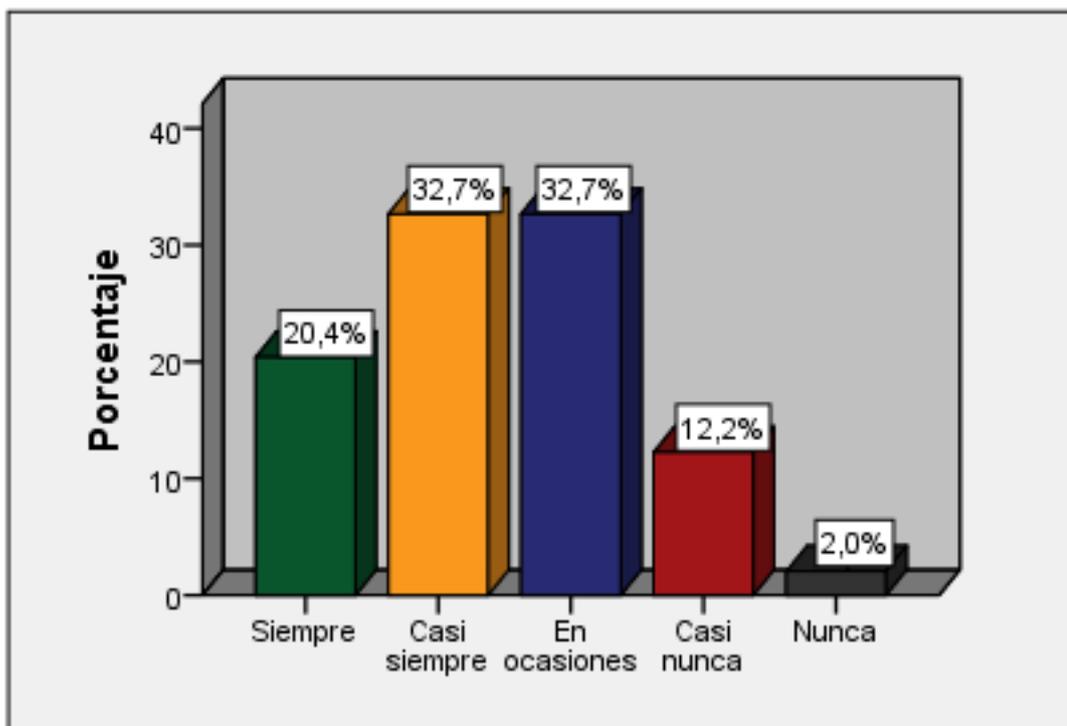
Tabla N° 11 Liderazgo efectivo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	10	20,4	20,4	20,4
Casi siempre	16	32,7	32,7	53,1
En ocasiones	16	32,7	32,7	85,7
Casi nunca	6	12,2	12,2	98,0
Nunca	1	2,0	2,0	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Gráfico N° 11 Liderazgo efectivo



Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

4.1.1.10. Utilización de implementos

En la encuesta realizada al personal operativo de la DIVISO, se obtuvo como resultado que del total 100%, el 14,3% expresan que siempre se han utilizado los implementos entregados para desarrollar su trabajo, 46,9% casi siempre, 22,4% en ocasiones, 14,3% casi nunca y el 2% nunca.

En su mayor parte el personal operativo expresa que casi siempre utilizan los implementos entregados para desarrollar su trabajo, esto debido a que no existe concientización de parte de los colaboradores.

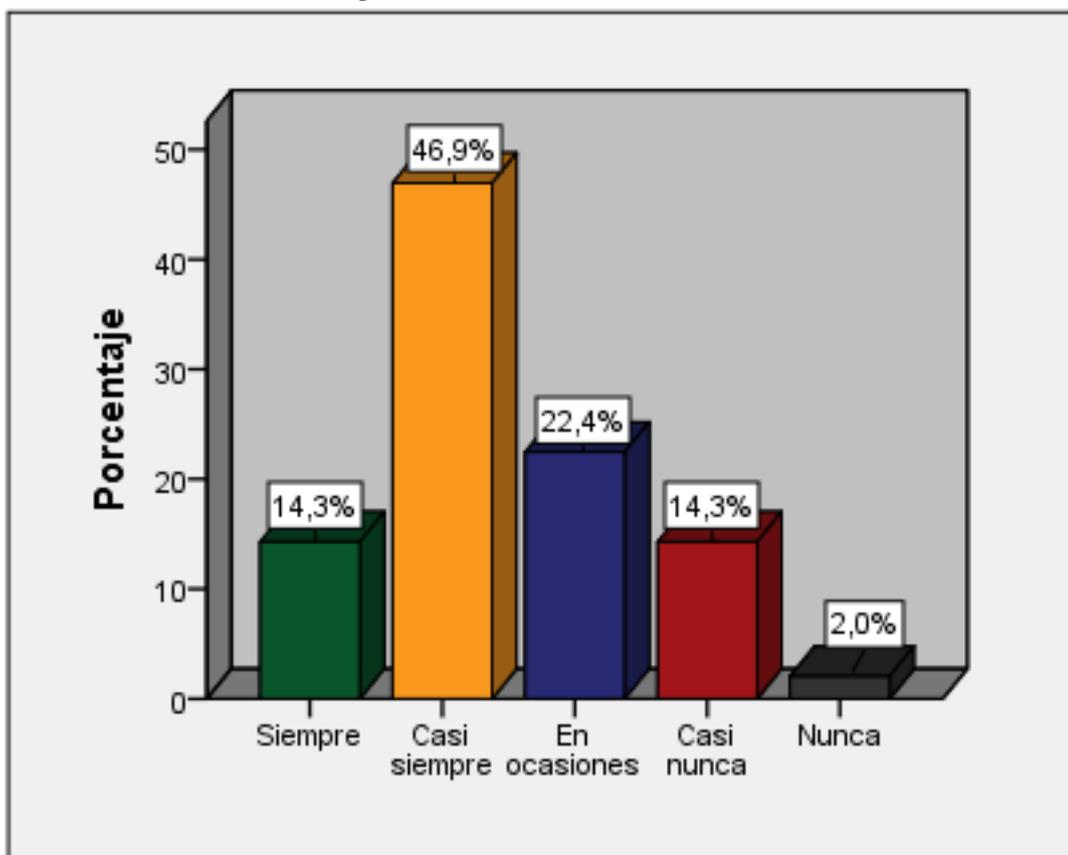
Tabla N° 12 Utilización de implementos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	7	14,3	14,3	14,3
Casi siempre	23	46,9	46,9	61,2
En ocasiones	11	22,4	22,4	83,7
Casi nunca	6	12,2	12,2	95,9
Nunca	2	4,1	4,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Gráfico N° 12 Utilización de implementos



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

4.1.1.11. Disminución de hojas de papel

En la encuesta realizada al personal operativo de la DIVISO, se obtuvo como resultado que del total 100%, el 32,7% consideran que siempre se debe disminuir el uso de hojas al desarrollar su trabajo, 26,5% casi siempre, 24,5% en ocasiones, 14,3% casi nunca y el 2% nunca.

En su mayoría los encuestados expresan la gran importancia de disminuir el uso de papel en su puesto de trabajo, pues esto contribuye al cuidado del medio ambiente

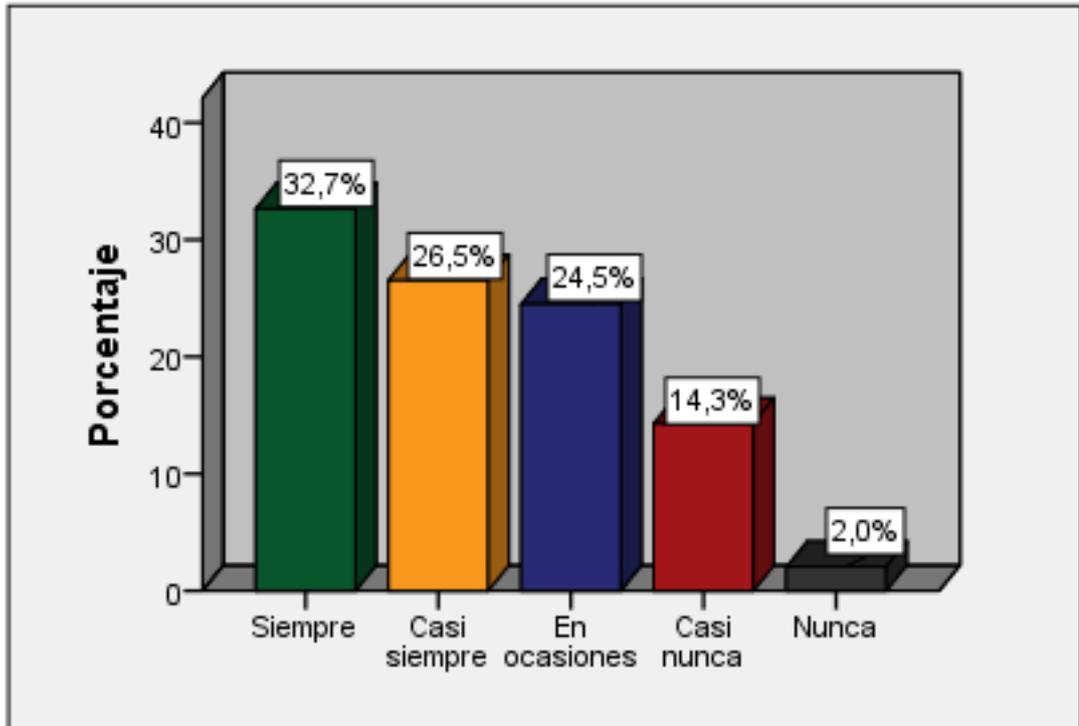
Tabla N° 13 Disminución de hojas de papel

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	16	32,7	32,7	32,7
Casi siempre	13	26,5	26,5	59,2
En ocasiones	12	24,5	24,5	83,7
Casi nunca	7	14,3	14,3	98,0
Nunca	1	2,0	2,0	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Gráfico N° 13 Disminución de hojas de papel



Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

. 4.1.1.12. Manejo de conflictos

En la encuesta realizada al personal operativo de la DIVISO, se obtuvo como resultado que del total 100%, el 2% expresan que siempre han existido conflictos entre compañeros, 22,4% casi siempre, 32,7% en ocasiones, 18,4% casi nunca y el 24,5% nunca.

Sin duda se evidencia los disminuidos conflictos que se dan en la DIVISO, esto se debe a que existe un ambiente cordial entre colaboradores y jefe inmediato.

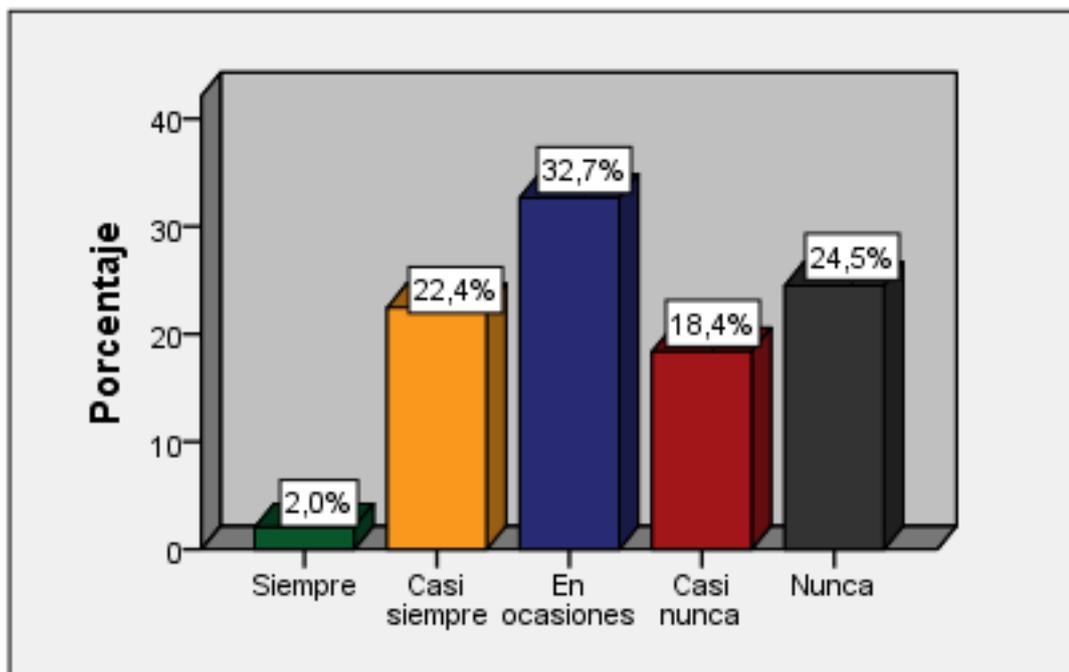
Tabla N° 14 Manejo de conflictos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	1	2,0	2,0	2,0
Casi siempre	11	22,4	22,4	24,5
En ocasiones	16	32,7	32,7	57,1
Casi nunca	9	18,4	18,4	75,5
Nunca	12	24,5	24,5	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Gráfico N° 14 Manejo de conflictos



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

4.1.1.13. Comodidad al trabajar en equipo

En la encuesta realizada al personal operativo de la DIVISO, se obtuvo como resultado que del total 100%, el 18,37% expresan que siempre se sienten cómodos trabajar en equipo para cumplir las actividades, 28,57% casi siempre, 20,41% en ocasiones, 30,61% casi nunca y el 2,04% nunca.

Se puede evidenciar que en su mayoría los encuestados reflejan su descontento por trabajar en equipo, esto se debe a que no existe liderazgo en las coordinaciones de Vinculación de las diferentes facultades.

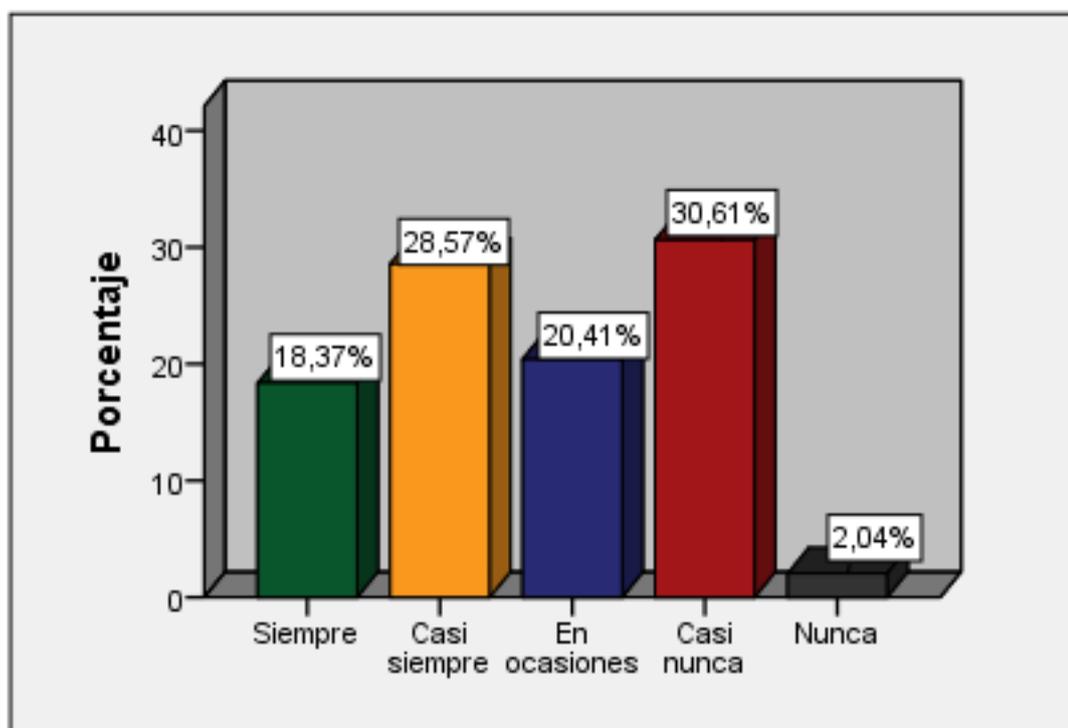
Tabla N° 15 Comodidad al trabajar en equipo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	9	18,4	18,4	18,4
Casi siempre	14	28,6	28,6	46,9
En ocasiones	10	20,4	20,4	67,3
Casi nunca	15	30,6	30,6	98,0
Nunca	1	2,0	2,0	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Gráfico N° 15 Comodidad al trabajar en equipo



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

4.1.1.14. Cooperación en el trabajo

En la encuesta realizada al personal operativo de la DIVISO, se obtuvo como resultado que del total 100%, el 10,20% expresan que siempre ha existido cooperación para trabajar en equipo, 24,49% casi siempre, 40,28% en ocasiones, 30,61% casi nunca y el 4,08% nunca.

Se puede mencionar que el personal operativo de la DIVISO en su mayoría no coopera para el trabajo en equipo, esto debido a la falta de compromiso con la institución.

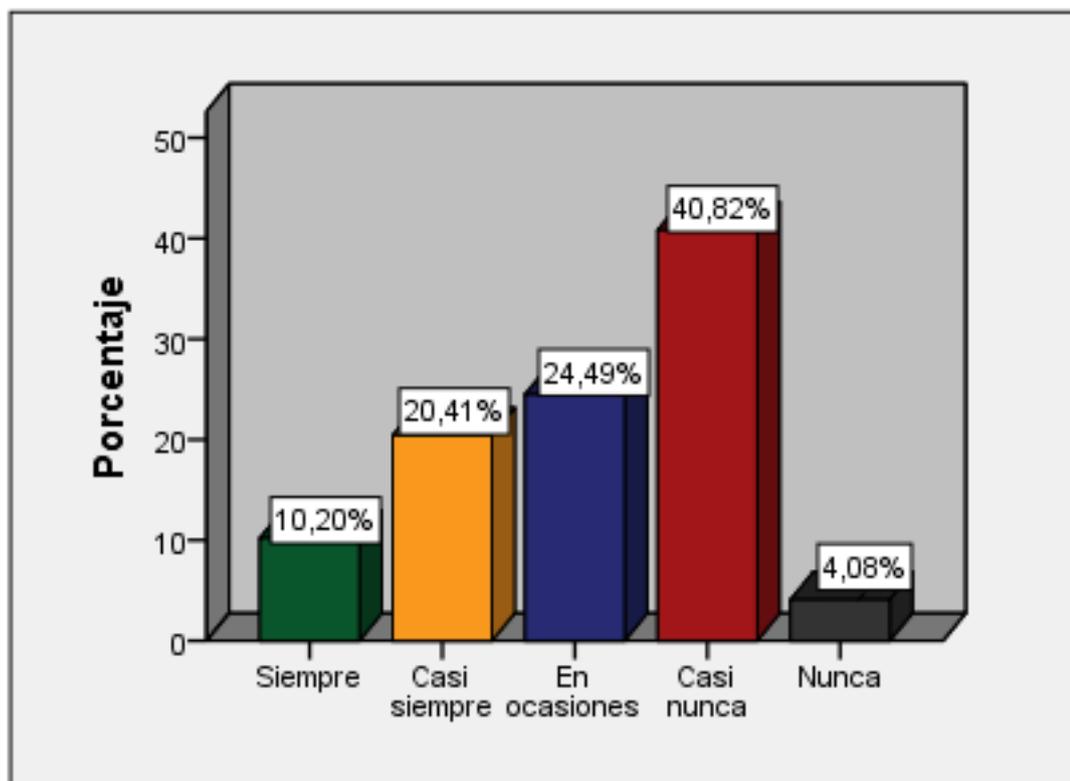
Tabla N° 16 Cooperación en el trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	5	10,2	10,2	10,2
Casi siempre	10	20,4	20,4	30,6
En ocasiones	12	24,5	24,5	55,1
Casi nunca	20	40,8	40,8	95,9
Nunca	2	4,1	4,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Gráfico N° 16 Cooperación en el trabajo



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

4.1.1.15. Cuenta con los recursos

En la encuesta realizada al personal operativo de la DIVISO, se obtuvo como resultado que del total 100%, el 12,2% consideran que siempre para efectuar sus actividades diarias cuentan con los recursos necesarios, 44,9% casi siempre, 30,6% en ocasiones, 8,2% casi nunca y el 4,1% nunca.

El personal operativo de la DIVISO en su mayoría cuenta con todos los recursos necesarios para realizar sus actividades pese que la dirección no cuenta con un presupuesto propio y debe esperar al presupuesto general de la Universidad Técnica de Ambato.

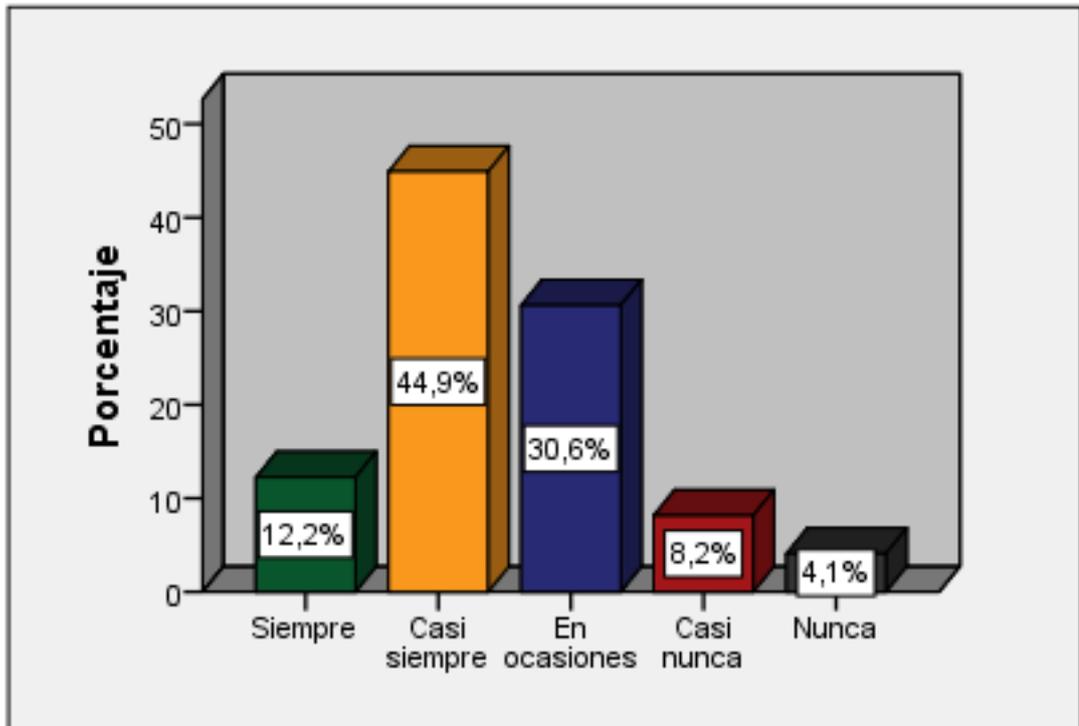
Tabla N° 17 Cuenta con los recursos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	6	12,2	12,2	12,2
Casi siempre	22	44,9	44,9	57,1
En ocasiones	15	30,6	30,6	87,8
Casi nunca	4	8,2	8,2	95,9
Nunca	2	4,1	4,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Gráfico N° 17 Cuenta con los recursos



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

4.1.1.16. Utilización de los recursos

En la encuesta realizada al personal operativo de la DIVISO, se obtuvo como resultado que del total 100%, el 28,6% consideran que siempre se utiliza apropiadamente los recursos asignados para realizar sus actividades, 32,7% casi siempre, 18,4% en ocasiones, 18,4% casi nunca y el 2% nunca.

La mayor parte de los encuestados consideran que se ha utilizado apropiadamente los recursos asignados para realizar sus actividades, pues para cada puesto de trabajo existe los recursos y materiales necesarios.

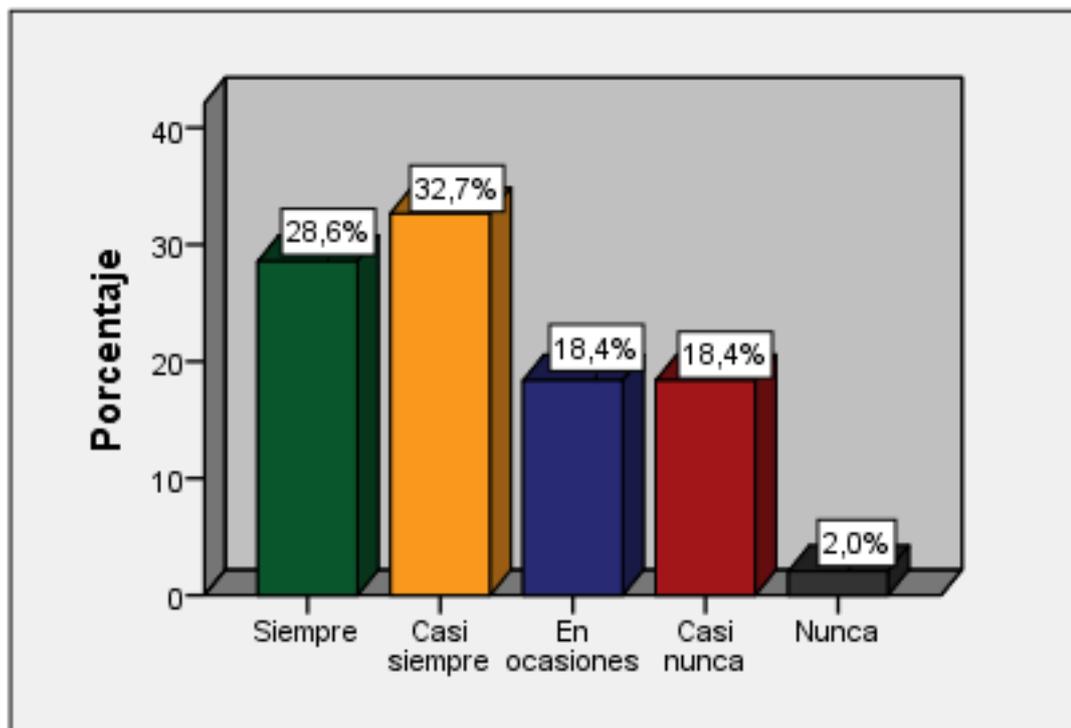
Tabla N° 18 Utilización de los recursos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	14	28,6	28,6	28,6
Casi siempre	16	32,7	32,7	61,2
En ocasiones	9	18,4	18,4	79,6
Casi nunca	9	18,4	18,4	98,0
Nunca	1	2,0	2,0	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Gráfico N° 18 Utilización de los recursos



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

4.1.1.17. Relación laboral

En la encuesta realizada al personal operativo de la DIVISO, se obtuvo como resultado que del total 100%, el 28,6% consideran que siempre tienen una buena relación con su jefe inmediato, 26,5% casi siempre, 26,5% en ocasiones, 14,3% casi nunca y el 4.1% nunca.

En su mayoría los encuestados consideran que siempre existe una buena relación con su jefe inmediato debido a que el Director de Vinculación promueve un ambiente cortés en la Dirección.

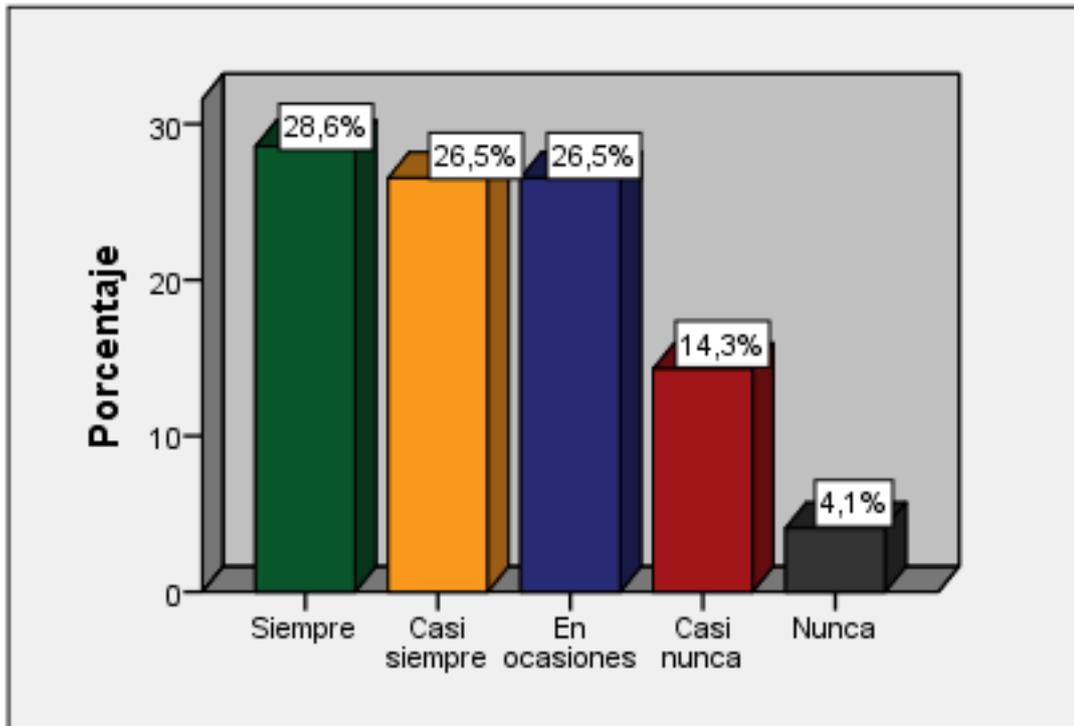
Tabla N° 19 Relación laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	14	28,6	28,6	28,6
Casi siempre	13	26,5	26,5	55,1
En ocasiones	13	26,5	26,5	81,6
Casi nunca	7	14,3	14,3	95,9
Nunca	2	4,1	4,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Gráfico N° 19 Relación laboral



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

4.1.1.18. Seguimiento y control

En la encuesta realizada al personal operativo de la DIVISO, se obtuvo como resultado que del total 100%, el 14,3% consideran que siempre el jefe inmediato hace seguimiento y control, 32,7% casi siempre, 32,7% en ocasiones, 18,4% casi nunca y el 2% nunca.

El personal operativo de la DIVISO considera que el jefe inmediato normalmente hace seguimiento y control de las actividades, pero a veces le falta tiempo para hacerlo en todos los puestos por lo cual se considera muy valioso la delegación de funciones para ser más eficiente.

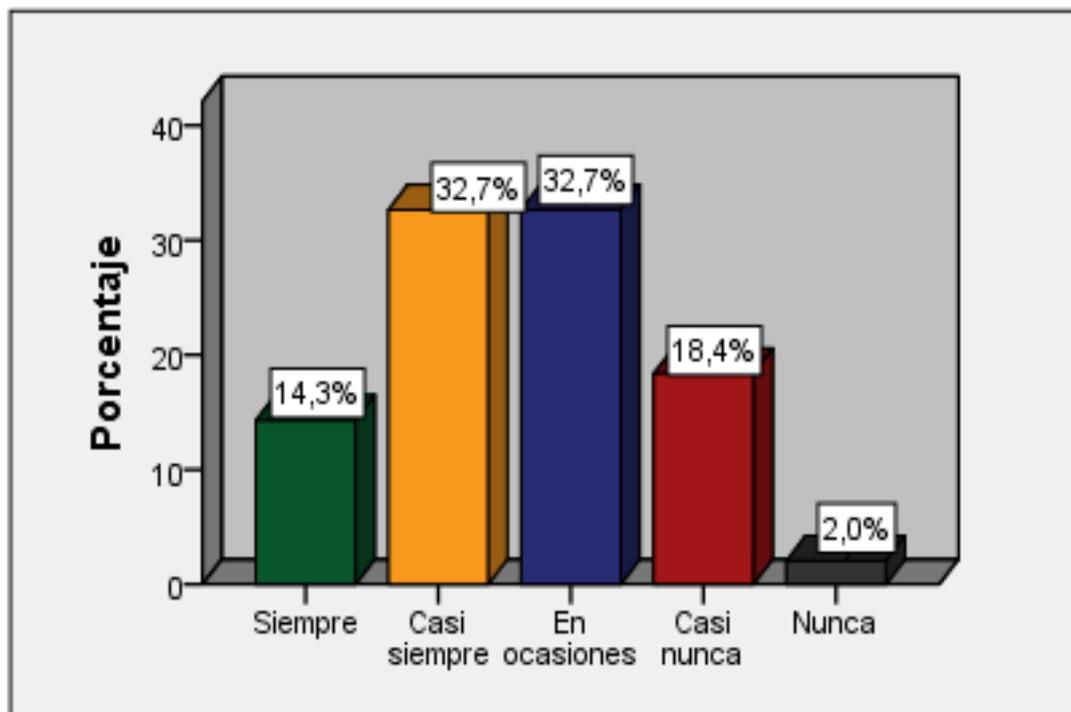
Tabla N° 20 Seguimiento y control

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	7	14,3	14,3	14,3
	Casi siempre	16	32,7	32,7	46,9
	En ocasiones	16	32,7	32,7	79,6
	Casi nunca	9	18,4	18,4	98,0
	Nunca	1	2,0	2,0	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Gráfico N° 20 Seguimiento y control



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

4.1.1.19. Normas de seguridad

En la encuesta realizada al personal operativo de la DIVISO, se obtuvo como resultado que del total 100%, el 14,3% consideran que siempre el puesto de trabajo reúne normas de seguridad para efectuar sus actividades, 16,3% casi siempre, 28,6% en ocasiones, 38,8% casi nunca y el 2% nunca.

En su mayoría el personal operativo de la DIVISO expresa que en los puestos de trabajo son mínimas las normas de seguridad que cumplen, esto en gran medida se da porque no existe un proyecto de seguridad.

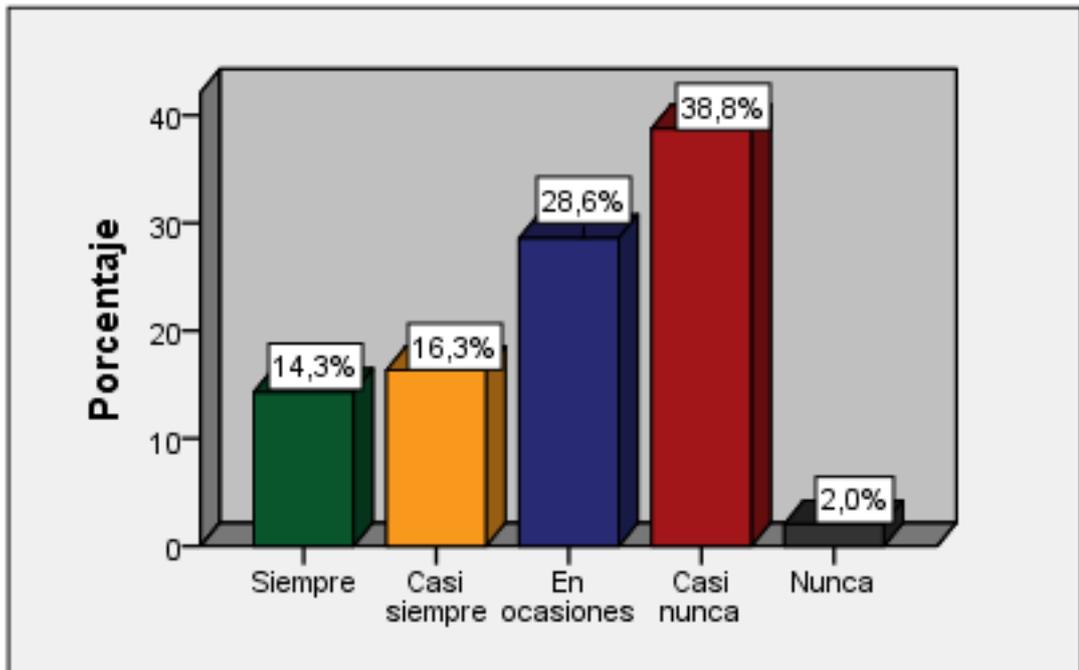
Tabla N° 21 Normas de seguridad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	7	14,3	14,3	14,3
Casi siempre	8	16,3	16,3	30,6
En ocasiones	14	28,6	28,6	59,2
Casi nunca	19	38,8	38,8	98,0
Nunca	1	2,0	2,0	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Gráfico N° 21 Normas de seguridad



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

4.1.1.20. Problemas de salud

En la encuesta realizada al personal operativo de la DIVISO, se obtuvo como resultado que del total 100%, el 4,1% consideran que siempre han sufrido problemas de salud, 16,3% casi siempre, 34,7% en ocasiones, 28,6% casi nunca y el 16,3% nunca.

De los datos recopilados se puede evidenciar que en la actualidad son mínimos los casos de problemas de salud por cuestiones de trabajo, esto se debe que la mayoría de colaboradores realizan un trabajo mental y no físico.

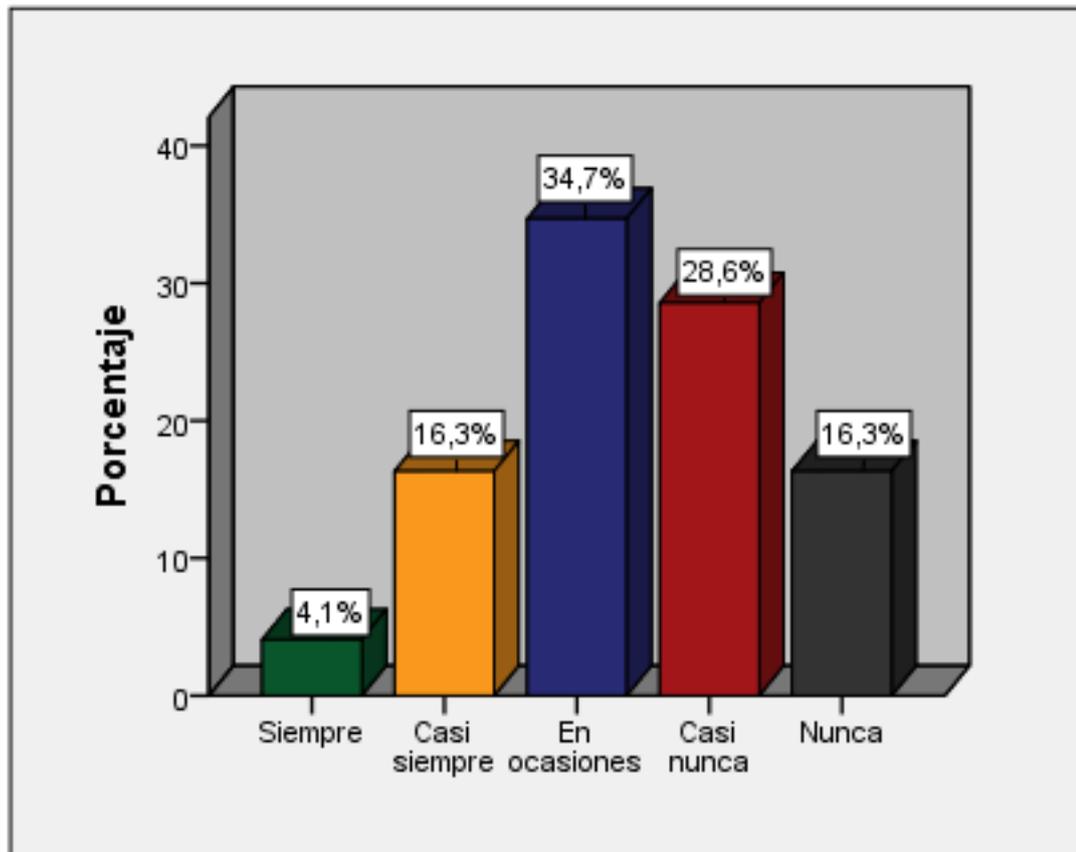
Tabla N° 22 Problemas de salud

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	2	4,1	4,1	4,1
	Casi siempre	8	16,3	16,3	20,4
	En ocasiones	17	34,7	34,7	55,1
	Casi nunca	14	28,6	28,6	83,7
	Nunca	8	16,3	16,3	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Gráfico N° 22 Problemas de salud



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

4.1.1.21. Facilidades para capacitación

En la encuesta realizada al personal operativo de la DIVISO, se obtuvo como resultado que del total 100%, el 20,4% consideran que siempre la DIVISO presta las facilidades para capacitarse y adquirir conocimientos, 24,5% casi siempre, 28,6% en ocasiones, 20,4% casi nunca y el 6,1% nunca.

La mayoría de los encuestados expresan que la DIVISO presta muy pocas facilidades para capacitarse y adquirir conocimientos, los mismos que contribuyan a mejorar el desempeño,

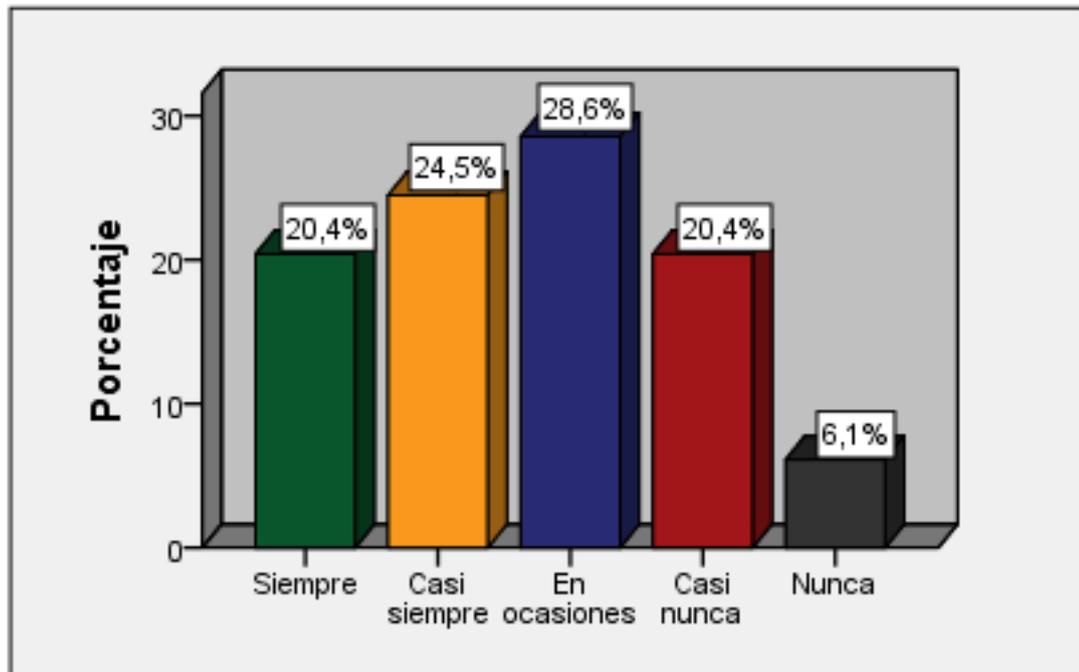
Tabla N° 23 Facilidades para capacitación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	10	20,4	20,4	20,4
Casi siempre	12	24,5	24,5	44,9
En ocasiones	14	28,6	28,6	73,5
Casi nunca	10	20,4	20,4	93,9
Nunca	3	6,1	6,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Gráfico N° 23 Facilidades para capacitación



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

4.1.1.22. Desarrollo de colaboradores

En la encuesta realizada al personal operativo de la DIVISO, se obtuvo como resultado que del total 100%, el 16,3% consideran que siempre sean gestionado oportunidades para el desarrollo de los colaboradores, 14,3% casi siempre, 26,5% en ocasiones, 36,7% casi nunca y el 6,1% nunca.

La mayoría de los colaboradores encuestados expresan su descontento en relación a las oportunidades que han tenido para desarrollarse esto es debido posiblemente por la carencia de programas de desarrollo y fortalecimiento profesional.

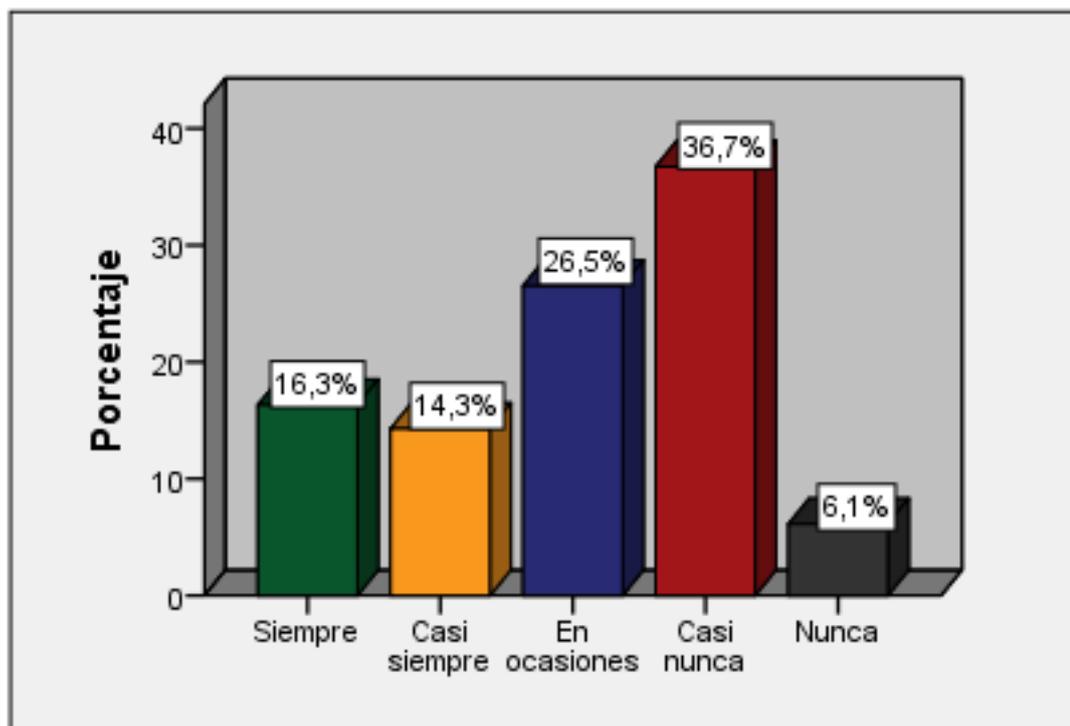
Tabla N° 24 Desarrollo de los colaboradores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	8	16,3	16,3	16,3
Casi siempre	7	14,3	14,3	30,6
En ocasiones	13	26,5	26,5	57,1
Casi nunca	18	36,7	36,7	93,9
Nunca	3	6,1	6,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Gráfico N° 24 Desarrollo de colaboradores



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

4.1.1.23. Reconocimiento laboral

En la encuesta realizada al personal operativo de la DIVISO, se obtuvo como resultado que del total 100%, el 8,2% consideran que siempre han obtenido algún tipo de reconocimiento por su trabajo, 22,4% casi siempre, 30,6% en ocasiones, 14,3% casi nunca y el 24,5% nunca.

Sin duda se puede evidenciar que la DIVISO no cuenta con un programa de reconocimientos para los colaboradores el cual disminuye el nivel de satisfacción laboral.

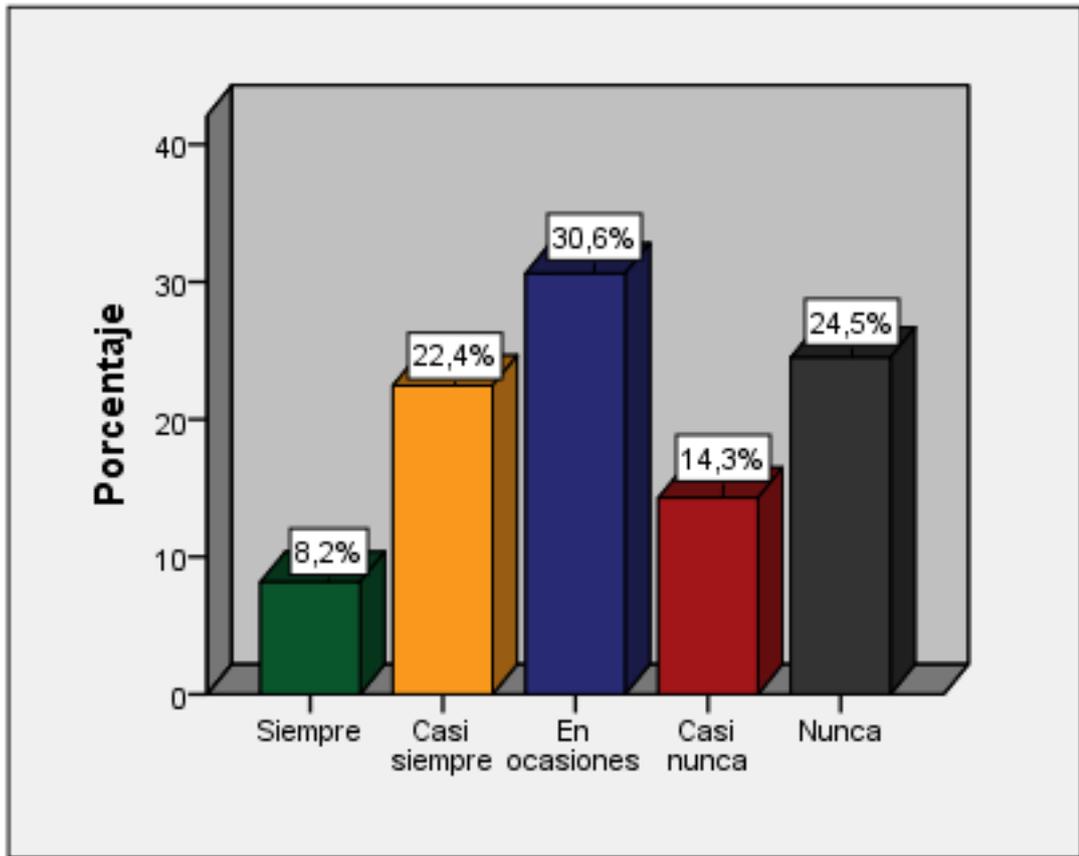
Tabla N° 25 Reconocimiento laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	4	8,2	8,2	8,2
Casi siempre	11	22,4	22,4	30,6
En ocasiones	15	30,6	30,6	61,2
Casi nunca	7	14,3	14,3	75,5
Nunca	12	24,5	24,5	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Gráfico N° 25 Reconocimiento laboral



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

4.1.1.24. Ambiente de trabajo

En la encuesta realizada al personal operativo de la DIVISO, se obtuvo como resultado que del total 100%, el 20,4% consideran que siempre existe respeto en su ambiente de trabajo, 28,6% casi siempre, 28,8% en ocasiones, 16,3% casi nunca y el 6,1% nunca.

Después de haber obtenido los resultados al aplicar la encuesta se puede afirmar que la mayor parte de los colaboradores fomenta el respeto y consideración entre todos promoviendo un ambiente agradable en el trabajo.

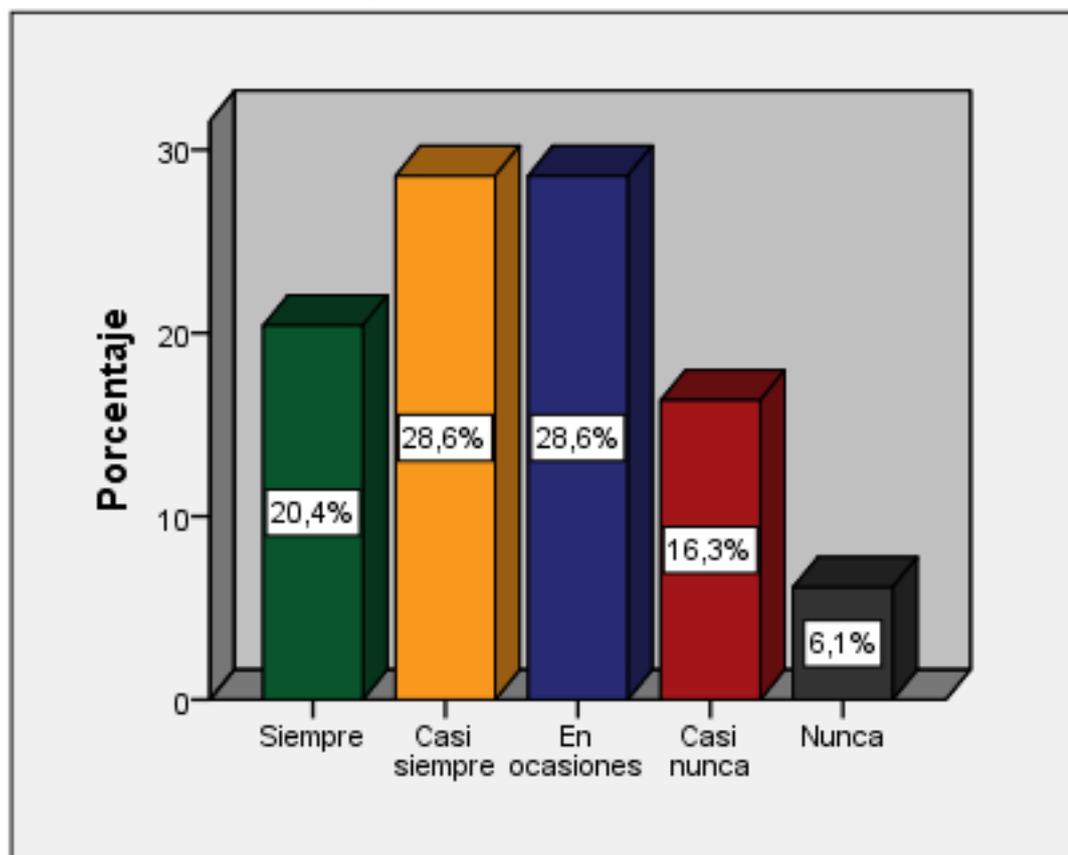
Tabla N° 26 Ambiente de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	10	20,4	20,4	20,4
	Casi siempre	14	28,6	28,6	49,0
	En ocasiones	14	28,6	28,6	77,6
	Casi nunca	8	16,3	16,3	93,9
	Nunca	3	6,1	6,1	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Gráfico N° 26 Ambiente de trabajo



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

4.1.1.25. Relación laboral con el jefe

En la encuesta realizada al personal operativo de la DIVISO, se obtuvo como resultado que del total 100%, el 24,5% consideran que siempre hay buena relación laboral con el jefe inmediato, 32,7% casi siempre, 28,6% en ocasiones, 12,2% casi nunca y el 2% nunca.

Se evidencia que en su mayor parte los colaboradores manejan una buena relación laboral con su jefe inmediato debido a que existe respeto entre todos, lo cual ayudara a incrementar el nivel de satisfacción.

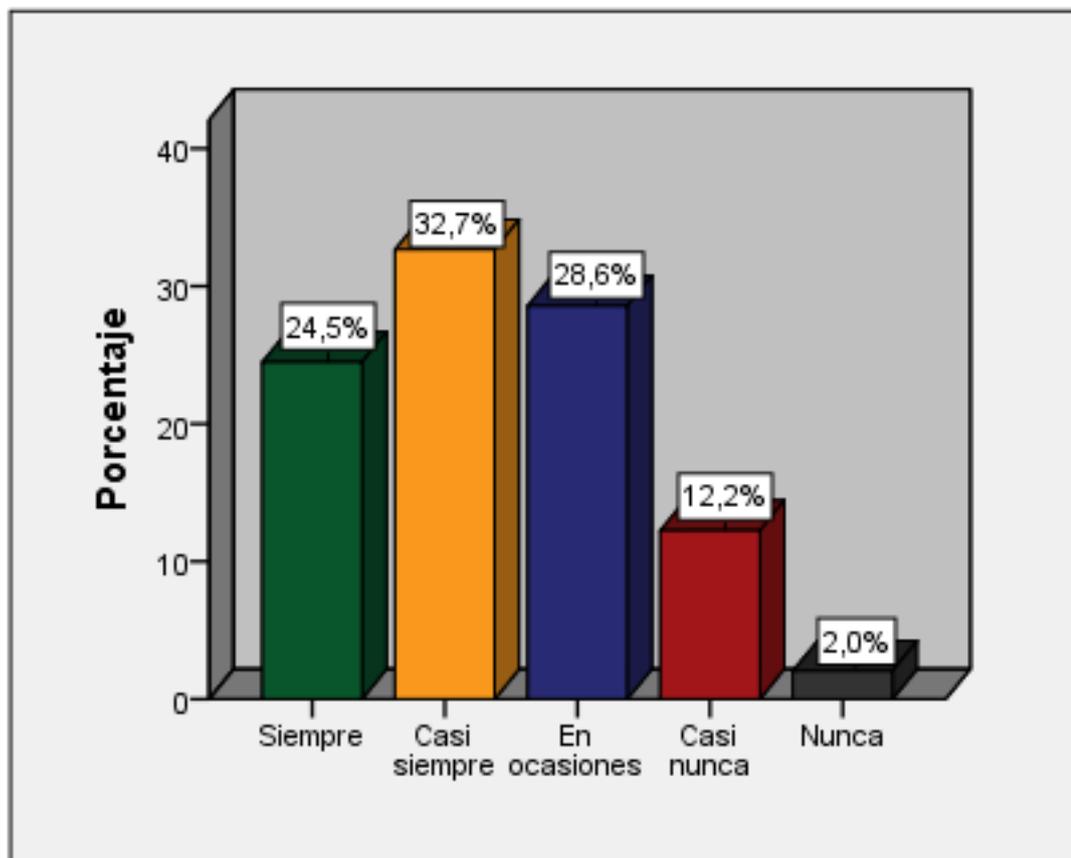
Tabla N° 27 Relación laboral con el jefe

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	12	24,5	24,5	24,5
Casi siempre	16	32,7	32,7	57,1
En ocasiones	14	28,6	28,6	85,7
Casi nunca	6	12,2	12,2	98,0
Nunca	1	2,0	2,0	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Gráfico N° 27 Relación laboral con el jefe



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

4.1.1.26. Ambiente de trabajo cómodo

En la encuesta realizada al personal operativo de la DIVISO, se obtuvo como resultado que del total 100%, el 20,4% consideran que siempre existe un ambiente cómodo y flexible en su área de trabajo, 18,4% casi siempre, 24,5% en ocasiones, 34,7% casi nunca y el 2% nunca.

Luego de levantar la información se puede apreciar que el personal operativo de la DIVISO no cuenta con un ambiente cómodo y flexible para realizar su trabajo, en vista que la delegación de funciones y comunicación es deficiente en la Dirección.

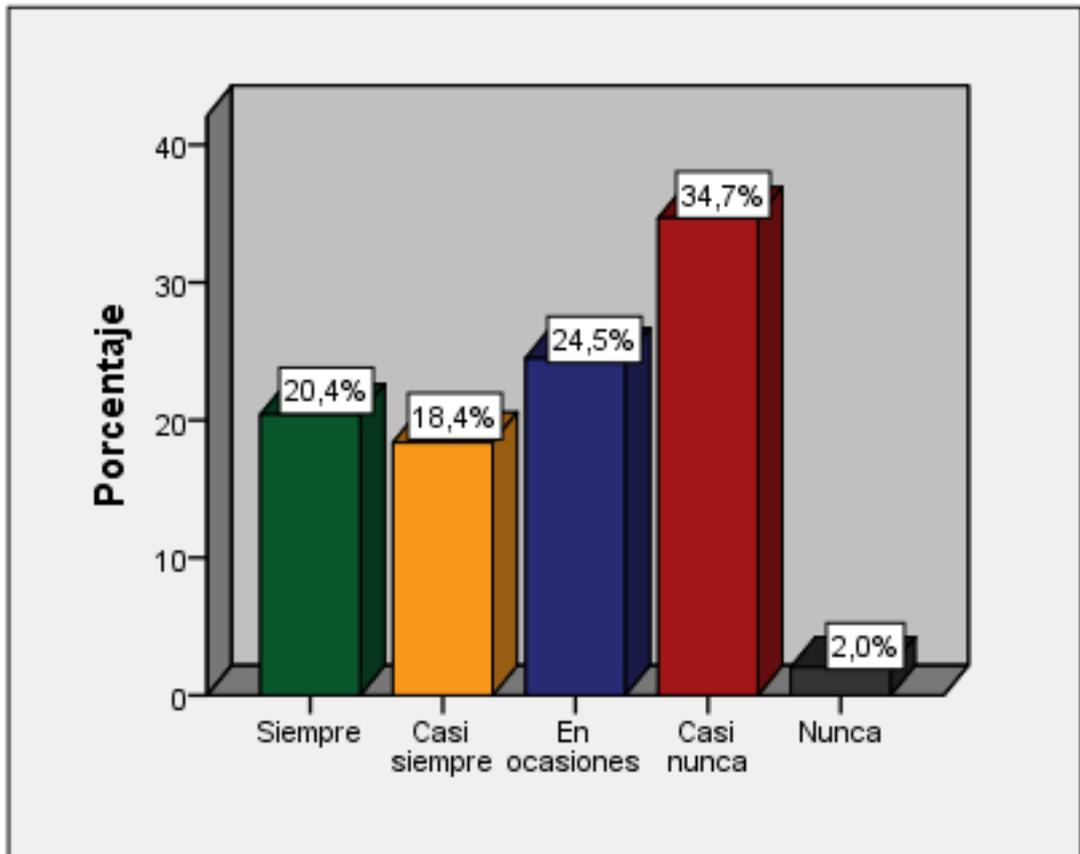
Tabla N° 28 Ambiente de trabajo cómodo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	10	20,4	20,4	20,4
Casi siempre	9	18,4	18,4	38,8
En ocasiones	12	24,5	24,5	63,3
Casi nunca	17	34,7	34,7	98,0
Nunca	1	2,0	2,0	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Gráfico N° 28 Ambiente de trabajo cómodo



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

4.1.1.27. Satisfacción por la remuneración

En la encuesta realizada al personal operativo de la DIVISO, se obtuvo como resultado que del total 100%, el 14,3% siempre se sienten satisfechos por la remuneración y beneficios que percibe para realizar sus actividades, 25,5% casi siempre, 44,9% en ocasiones, 12,2% casi nunca y el 2% nunca.

El personal operativo de la DIVISO en su mayoría se siente satisfechos con la remuneración que perciben al realizar sus actividades, esto se puede evidenciar principalmente porque los sueldos son muy atractivos en el sector público.

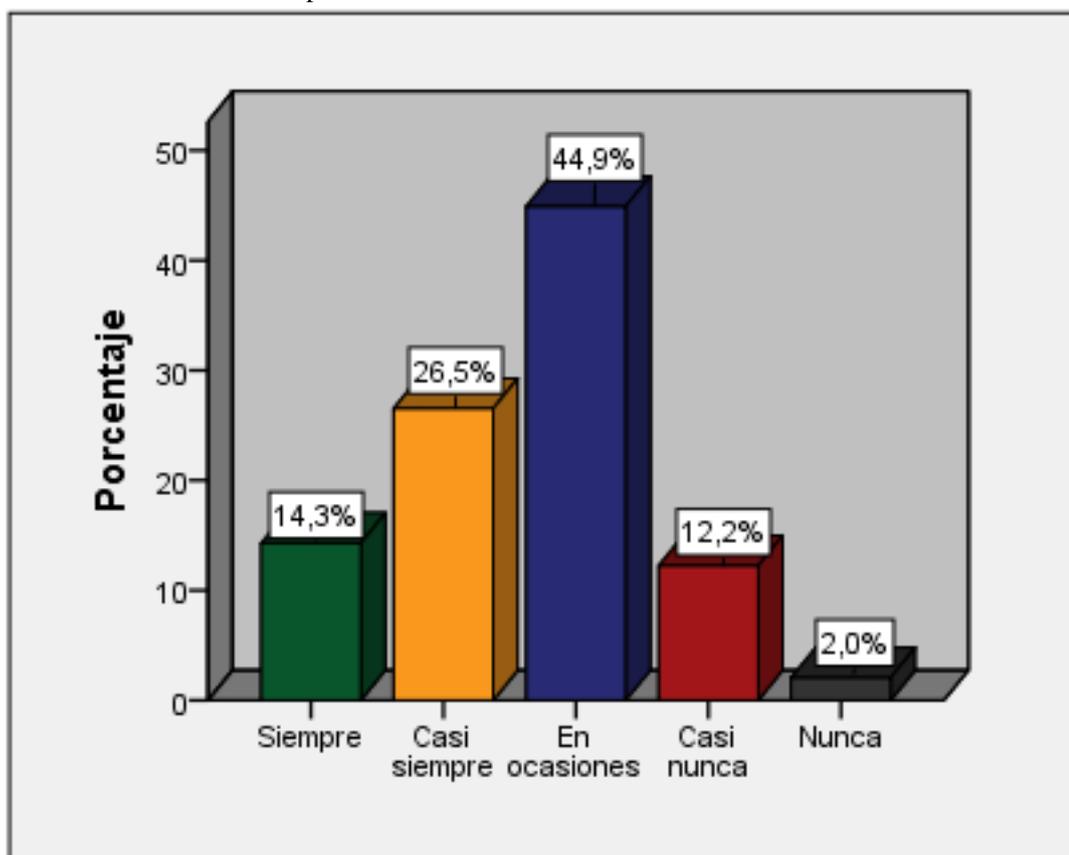
Tabla N° 29 Satisfacción por la remuneración

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	7	14,3	14,3	14,3
Casi siempre	13	26,5	26,5	40,8
En ocasiones	22	44,9	44,9	85,7
Casi nunca	6	12,2	12,2	98,0
Nunca	1	2,0	2,0	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Gráfico N° 29 Satisfacción por la remuneración



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

4.1.1.28. Realización de actividades

En la encuesta realizada al personal operativo de la DIVISO, se obtuvo como resultado que del total 100%, el 36,7% consideran que siempre realizan las actividades sin que nadie tenga que pedirlo, 18,4% casi siempre, 32,7% en ocasiones, 10,2% casi nunca y el 2% nunca.

Se puede apreciar que en su mayor los colaboradores de la DIVISO realizan sus actividades sin que nadie le tenga que decir, esto es muy a menudo porque ya existen las actividades asignadas para cada puesto, lo cual permite mejorar el nivel de satisfacción del personal.

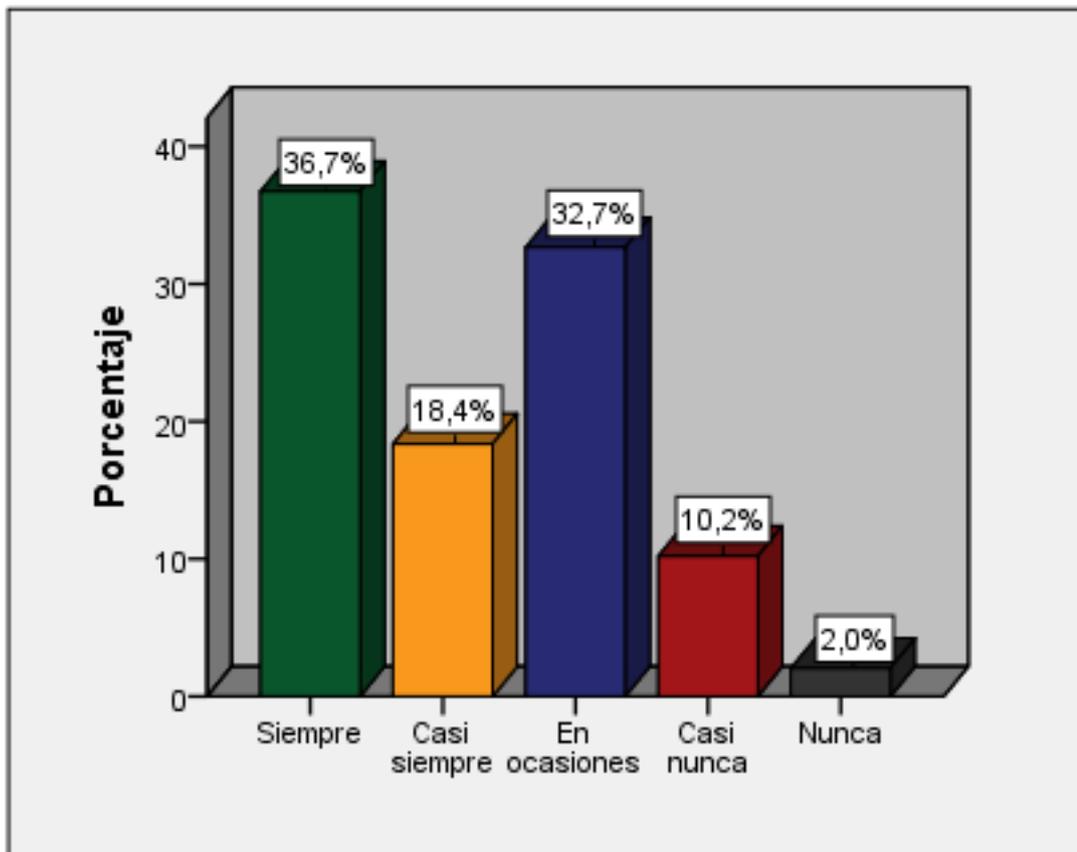
Tabla N° 30 Realización de actividades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	18	36,7	36,7	36,7
	Casi siempre	9	18,4	18,4	55,1
	En ocasiones	16	32,7	32,7	87,8
	Casi nunca	5	10,2	10,2	98,0
	Nunca	1	2,0	2,0	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Gráfico N° 30 Realización de actividades



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

4.1.1.29. Preparación académica

En la encuesta realizada al personal operativo de la DIVISO, se obtuvo como resultado que del total 100%, el 16,3% consideran que siempre sus actividades están acordes a la preparación académica que poseen, 18,4% casi siempre, 40,8% en ocasiones, 16,3% casi nunca y el 8,2% nunca.

Luego de levantar la información se puede apreciar que el personal operativo de la DIVISO posee la preparación académica adecuada para poder ejercer sus funciones en los diferentes departamentos y además cumple con los requisitos mínimos para poder ser contratado en una actividad en específico.

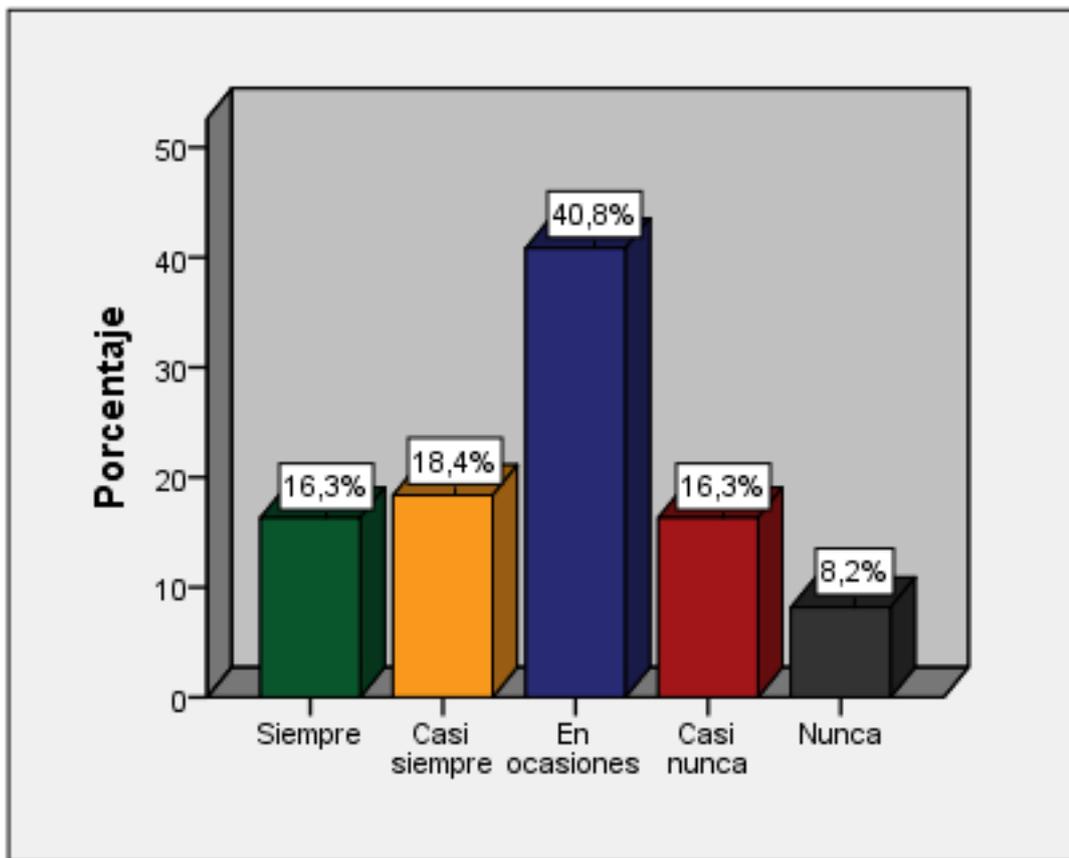
Tabla N° 31 Preparación académica

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	8	16,3	16,3	16,3
Casi siempre	9	18,4	18,4	34,7
En ocasiones	20	40,8	40,8	75,5
Casi nunca	8	16,3	16,3	91,8
Nunca	4	8,2	8,2	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Gráfico N° 31 Preparación académica



Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

4.1.1.30. Compromiso con la DIVISO

En la encuesta realizada al personal operativo de la DIVISO, se obtuvo como resultado que del total 100%, el 14,3% consideran que siempre están comprometidos para realizar su trabajo, 22,4% casi siempre, 30,6% en ocasiones, 30,6% casi nunca y el 2% nunca.

Luego de levantar la información la mayor parte de colaboradores demuestran mínimo compromiso con la Dirección esto debido posiblemente a que no les gusta el trabajo que realizan y se sienten presionados cuando deben realizar actividades que es fuera de horario de trabajo.

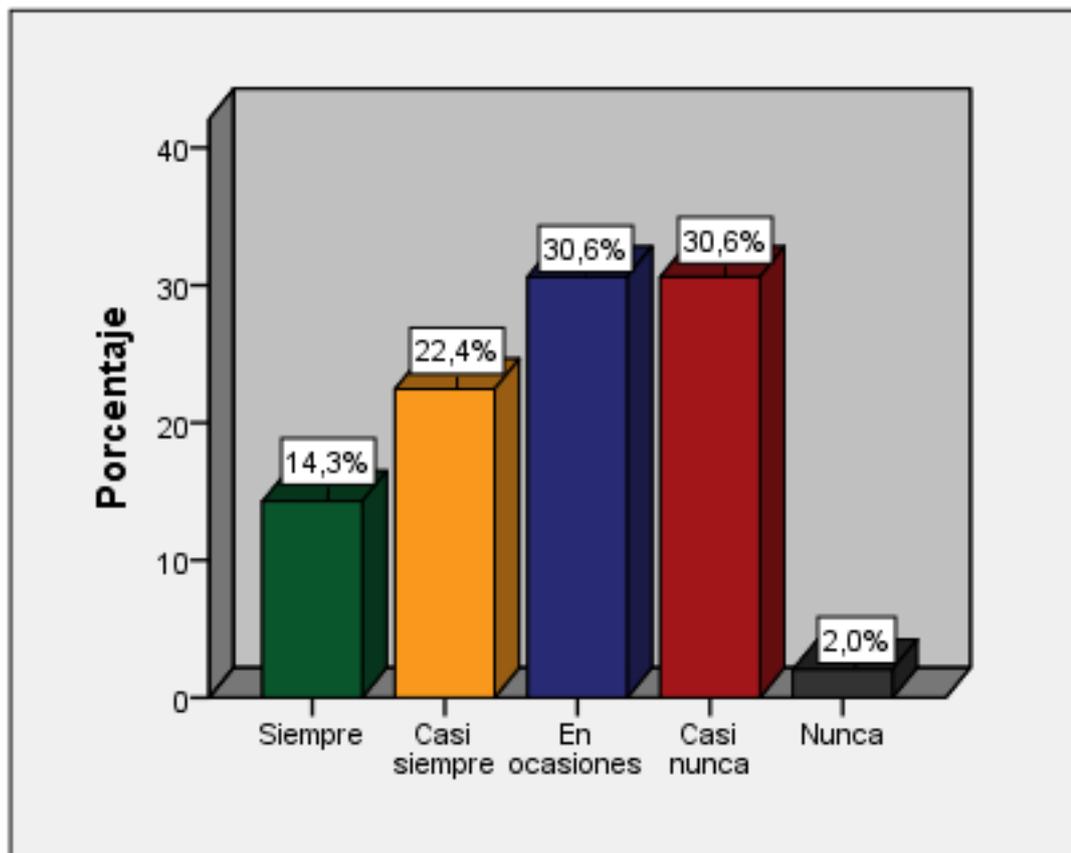
Tabla N° 32 Compromiso con la DIVISO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	7	14,3	14,3	14,3
	Casi siempre	11	22,4	22,4	36,7
	En ocasiones	15	30,6	30,6	67,3
	Casi nunca	15	30,6	30,6	98,0
	Nunca	1	2,0	2,0	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Gráfico N° 32 Compromiso con la DIVISO



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

4.1.1.31. Percepción de motivación

En la encuesta realizada al personal operativo de la DIVISO, se obtuvo como resultado que del total 100%, el 6,1% consideran que siempre se percibe motivación en sus compañeros para realizar las actividades, 28,6% casi siempre, 24,5% en ocasiones, 36,7% casi nunca y el 4,1% nunca.

Luego de aplicar las encuestas al personal operativo de la DIVISO se observa firmemente que la motivación en la Dirección es muy escasa, lo cual podría tratarse del liderazgo que maneja el Director, según los testimonios de las diferentes facultades de la Universidad

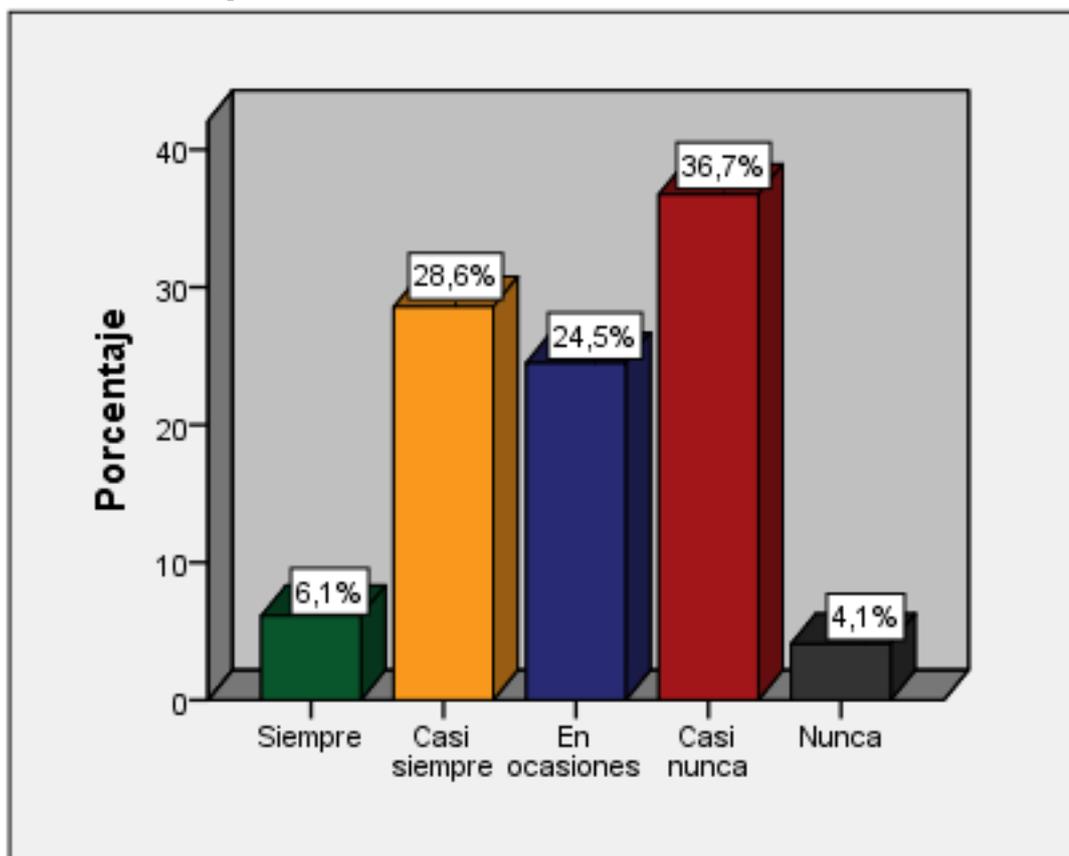
Tabla N° 33 Percepción de motivación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	3	6,1	6,1	6,1
Casi siempre	14	28,6	28,6	34,7
En ocasiones	12	24,5	24,5	59,2
Casi nunca	18	36,7	36,7	95,9
Nunca	2	4,1	4,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Gráfico N° 33 Percepción de motivación



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

4.1.1.32. Apropia da remuneración

En la encuesta realizada al personal operativo de la DIVISO, se obtuvo como resultado que del total 100%, el 10,2% consideran que siempre es apropiada la remuneración que perciben por realizar su trabajo, 42,9% casi siempre, 28,6% en ocasiones, 16,3% casi nunca y el 2% nunca.

Luego de levantar la información se puede apreciar que el personal operativo de la DIVISO se siente conforme con la remuneración que percibe por lo cual realiza su trabajo de forma adecuada, pero en casos muy particulares consideran que no existe la distribución correcta de actividades.

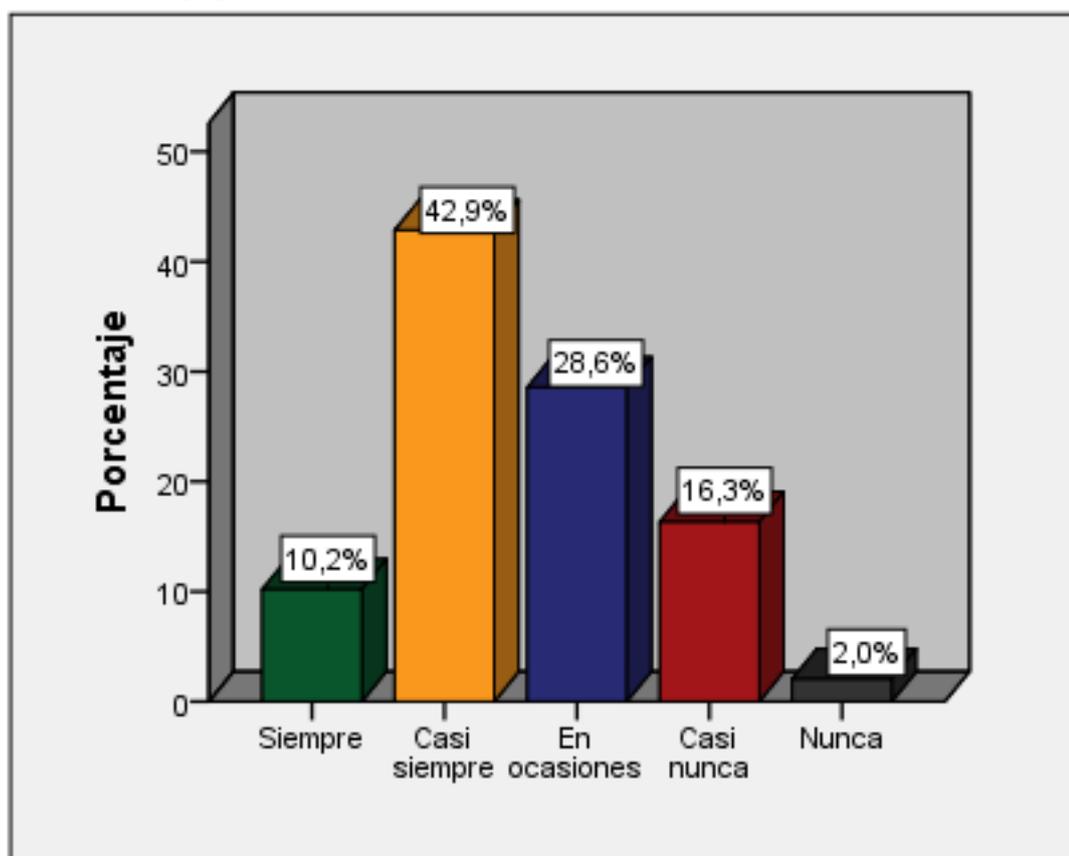
Tabla N° 34 Apropiada remuneración

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	5	10,2	10,2	10,2
Casi siempre	21	42,9	42,9	53,1
En ocasiones	14	28,6	28,6	81,6
Casi nunca	8	16,3	16,3	98,0
Nunca	1	2,0	2,0	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Gráfico N° 34 Apropiada remuneración



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

4.1.1.33. Actuación con justicia

En la encuesta realizada al personal operativo de la DIVISO, se obtuvo como resultado que del total 100%, el 12,2% consideran que siempre se actuado con justicia en caso de conflictos laborales, 36,7% casi siempre, 22,4% en ocasiones, 24,5% casi nunca y el 4,1% nunca.

Según las afirmaciones expuestas por los colaboradores de la DIVISO cuando han existido conflictos laborales se manejó de una forma muy justa con las partes intervectoras ya que se ha considerado el uso de la ética y moral.

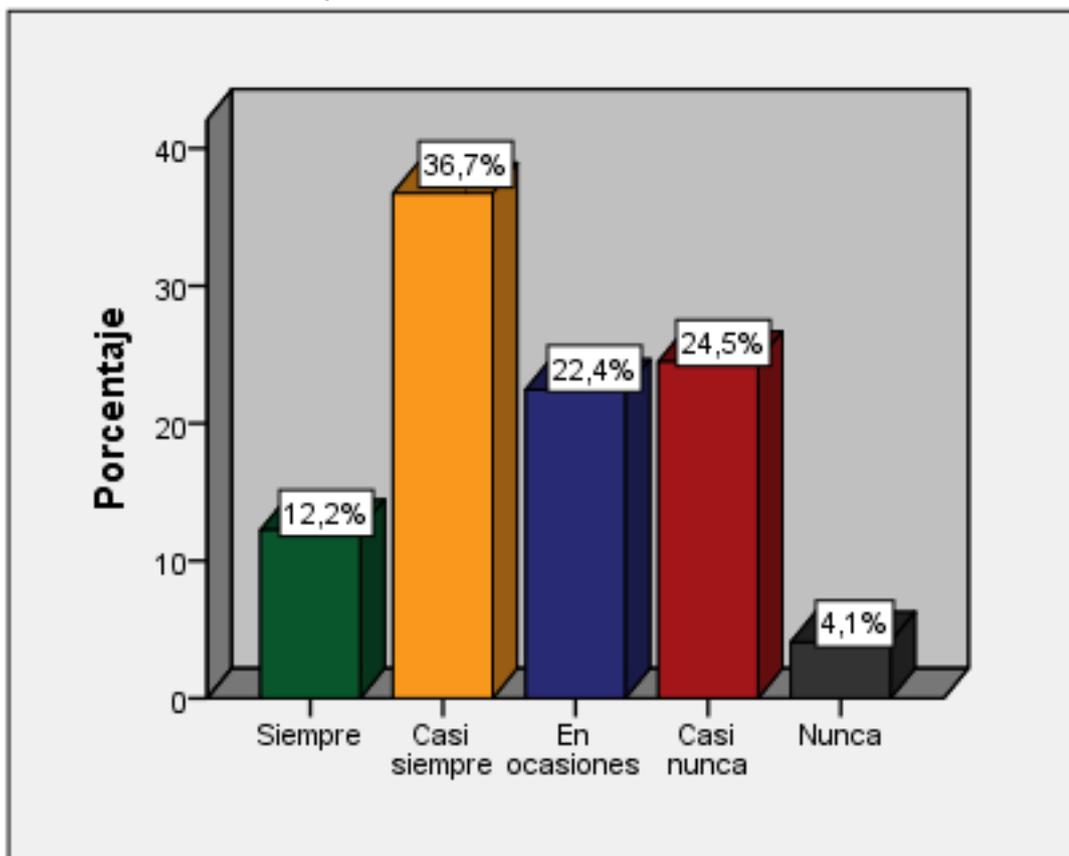
Tabla N° 35 Actuación con justicia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	6	12,2	12,2	12,2
Casi siempre	18	36,7	36,7	49,0
En ocasiones	11	22,4	22,4	71,4
Casi nunca	12	24,5	24,5	95,9
Nunca	2	4,1	4,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Gráfico N° 35 Actuación con justicia



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

4.1.1.34. Equipos autogestionados

En la encuesta realizada al personal operativo de la DIVISO, se obtuvo como resultado que del total 100%, el 12,2% consideran que siempre para efectuar el trabajo de los equipos autogestionados su jefe inmediato propicia un ambiente agradable, 38,8% casi siempre, 26,5% en ocasiones, 20,4% casi nunca y el 2% nunca.

El personal operativo de la DIVISO expresa que casi siempre para efectuar el trabajo de los equipos autogestionados el jefe inmediato distribuye las actividades que deben desempeñar, por lo cual existe un nivel de satisfacción de los integrantes de los equipos.

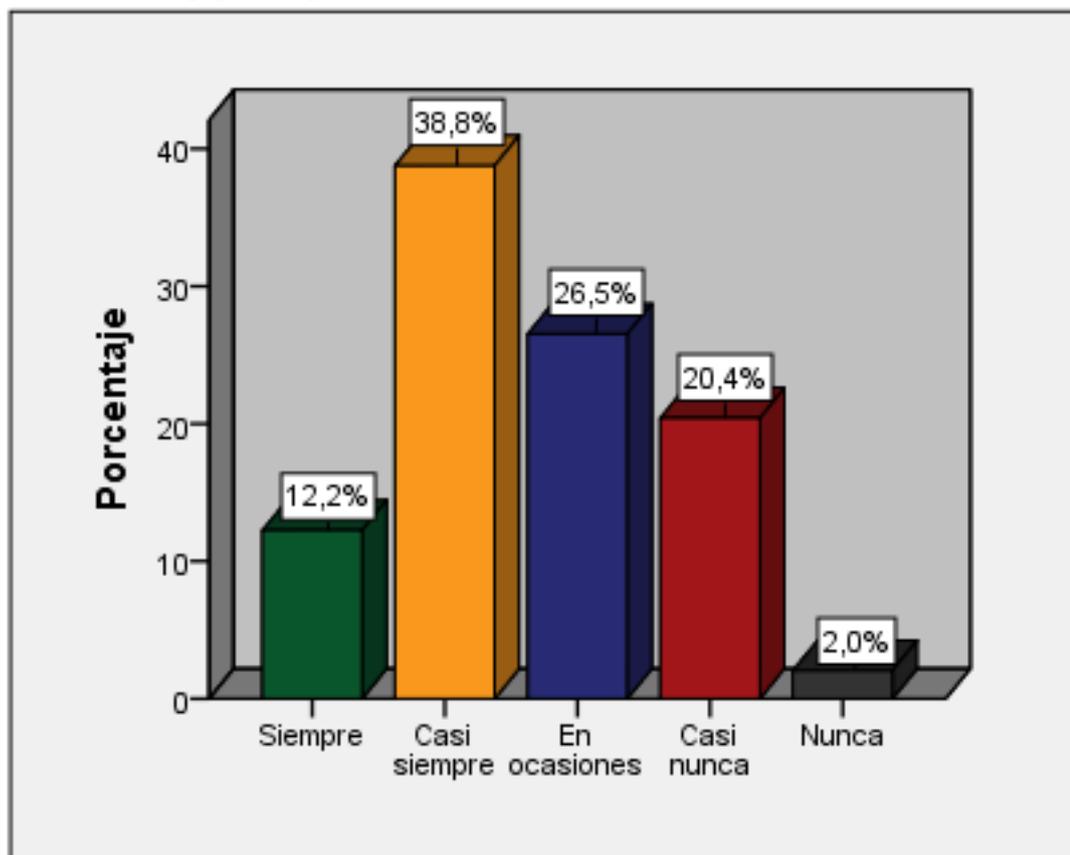
Tabla N° 36 Equipos autogestionados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	6	12,2	12,2	12,2
	Casi siempre	19	38,8	38,8	51,0
	En ocasiones	13	26,5	26,5	77,6
	Casi nunca	10	20,4	20,4	98,0
	Nunca	1	2,0	2,0	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Gráfico N° 36 Equipos autogestionados



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

4.1.1.35. Equipo de trabajo

En la encuesta realizada al personal operativo de la DIVISO, se obtuvo como resultado que del total 100%, el 8,2% consideran que siempre los equipos de trabajo se involucran de una manera participativa y sistemática, 16,3% casi siempre, 18,4% en ocasiones, 22,4% casi nunca y el 34,7% nunca.

Luego de levantar la información se puede apreciar que el personal operativo de la DIVISO en su mayoría nunca se involucra a trabajar en equipo, lo cual se da por tener muchas diferencias personales y metas que no van acorde a los objetivos del equipo.

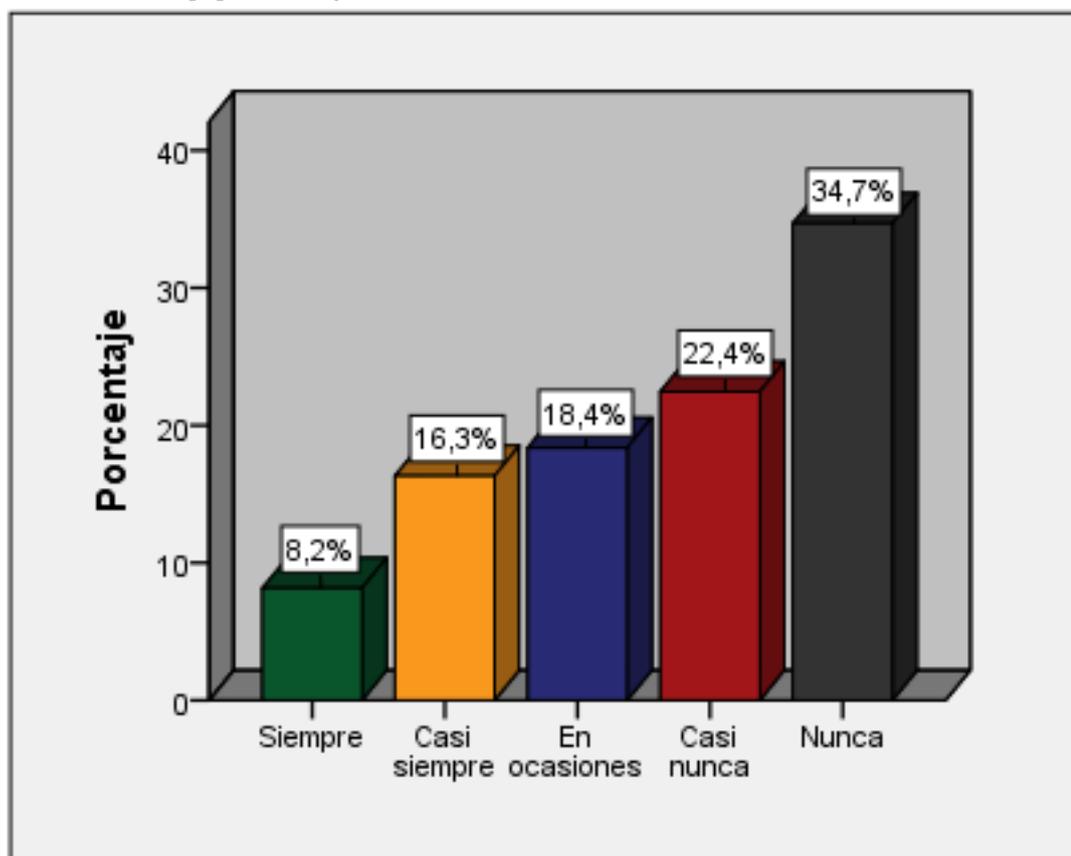
Tabla N° 37 Equipo de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	4	8,2	8,2	8,2
Casi siempre	8	16,3	16,3	24,5
En ocasiones	9	18,4	18,4	42,9
Casi nunca	11	22,4	22,4	65,3
Nunca	17	34,7	34,7	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Gráfico N° 37 Equipo de trabajo



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

4.1.1.36. Equipo de trabajo

En la encuesta realizada al personal operativo de la DIVISO, se obtuvo como resultado que del total 100%, el 10,2% consideran que siempre existe una apropiada comunicación entre los diferentes departamentos y áreas de trabajo, 16,3% casi siempre, 18,4% en ocasiones, 22,4% casi nunca y el 32,7% nunca.

Los encuestados anteriormente consideran que la comunicación entre departamentos y áreas en el DIVISO es muy pésima debido a que no existe difusión de los eventos, formatos y modelos a seguir para el desarrollo de las actividades en las diversas Facultades de la Universidad técnica de Ambato, que sin duda es un factor predominante para medir el nivel de satisfacción del personal.

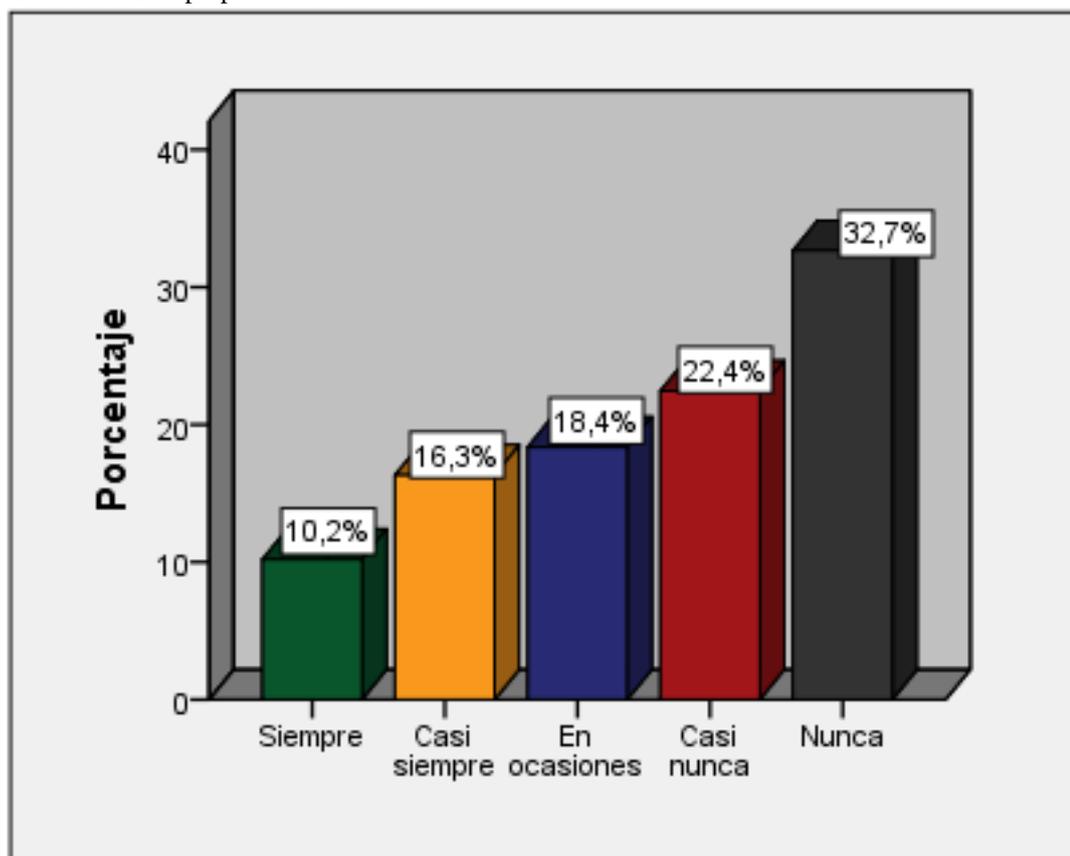
Tabla N° 38 Apropiada comunicación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	5	10,2	10,2	10,2
Casi siempre	8	16,3	16,3	26,5
En ocasiones	9	18,4	18,4	44,9
Casi nunca	11	22,4	22,4	67,3
Nunca	16	32,7	32,7	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Gráfico N° 38 Apropiada comunicación



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

4.1.1.37. Atención a los usuarios

En la encuesta realizada al personal operativo de la DIVISO, se obtuvo como resultado que del total 100%, el 12,2% consideran que siempre existe calidad en la atención a los usuarios, 38,8% casi siempre, 28,6% en ocasiones, 16,3% casi nunca y el 4.1% nunca.

Luego de levantar la información se puede apreciar que el personal operativo de la DIVISO casi siempre atiende a sus usuarios sin calidad humana, esto se ve reflejado en los diferentes estudiantes que expresan sus disconformidades al realizar las practicas pre profesionales y vinculación.

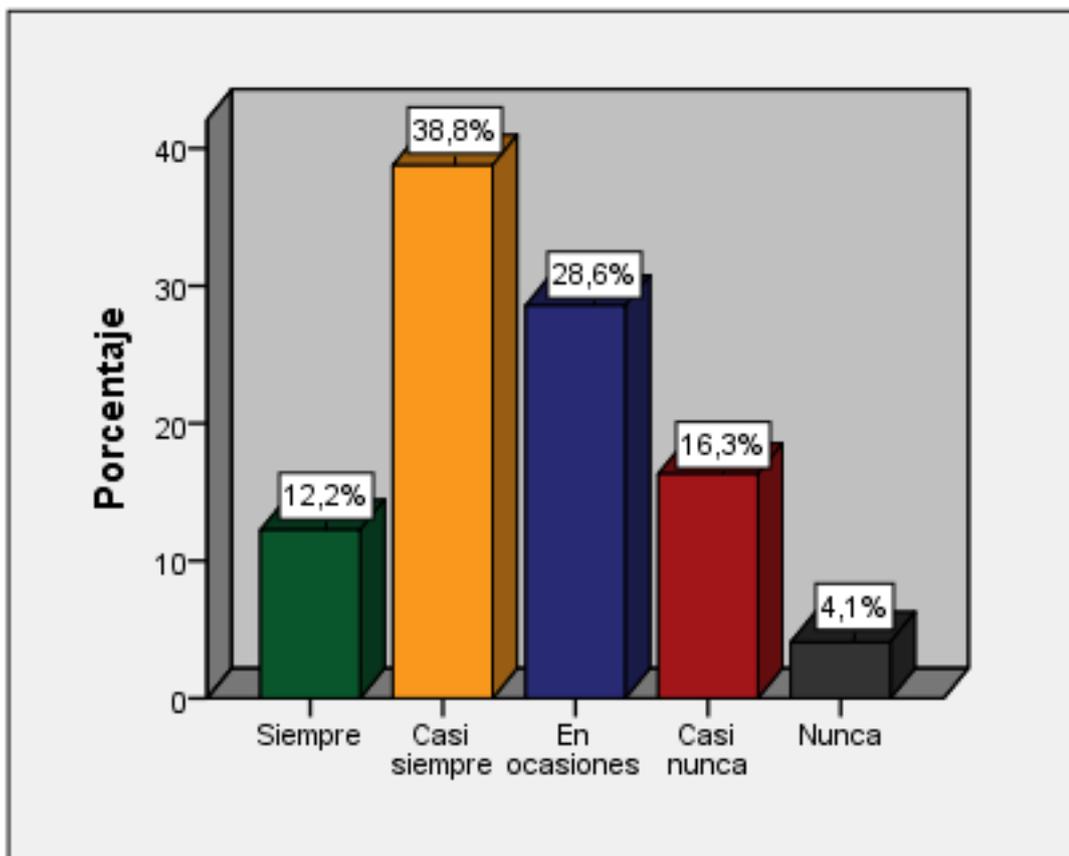
Tabla N° 39 Atención a los usuarios

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	6	12,2	12,2	12,2
Casi siempre	19	38,8	38,8	51,0
En ocasiones	14	28,6	28,6	79,6
Casi nunca	8	16,3	16,3	95,9
Nunca	2	4,1	4,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Gráfico N° 39 Atención a los usuarios



Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

4.1.1.38. Toma de decisiones

En la encuesta realizada al personal operativo de la DIVISO, se obtuvo como resultado que del total 100%, el 14,3% consideran que siempre han tomado las mejores decisiones en caso de conflictos laborales, 34,7% casi siempre, 22,4% en ocasiones, 22,4% casi nunca y el 6,1% nunca.

En gran medida el personal operativo de la DIVISO ha tomado las mejores decisiones en caso de conflictos laborales esto se debe al gran emprendimiento que ha tenido los Coordinadores de Vinculación de las Facultades al tratar de promover charlas entre sus colaboradores.

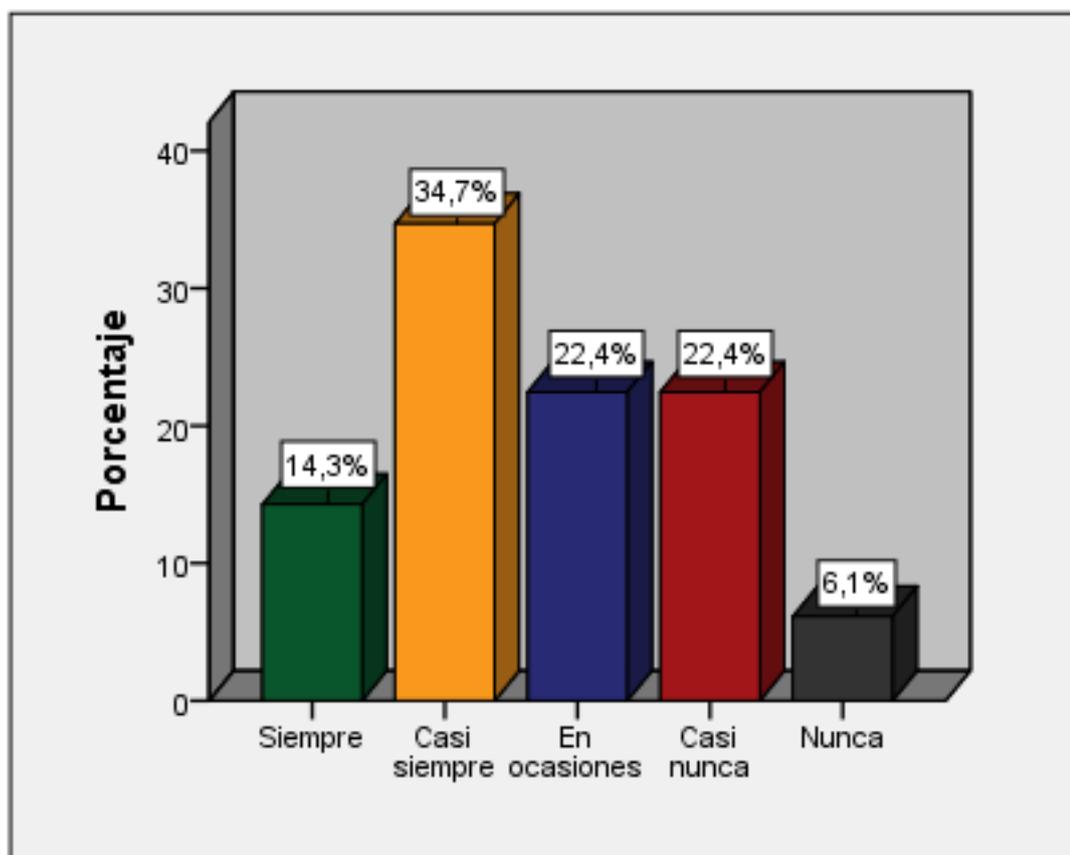
Tabla N° 40 Toma de decisiones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	7	14,3	14,3	14,3
	Casi siempre	17	34,7	34,7	49,0
	En ocasiones	11	22,4	22,4	71,4
	Casi nunca	11	22,4	22,4	93,9
	Nunca	3	6,1	6,1	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Gráfico N° 40 Toma de decisiones



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

4.1.1.39. Liderazgo participativo

En la encuesta realizada al personal operativo de la DIVISO, se obtuvo como resultado que del total 100%, el 14,3% consideran que siempre ha existido un liderazgo participativo por parte de su jefe inmediato, 20,4% casi siempre, 20,4% en ocasiones, 38,8% casi nunca y el 6,1% nunca.

La mayoría de los encuestados manifiestan que casi nunca el jefe inmediato demuestra un liderazgo participativo, para realizar las actividades en la DIVISO, sin duda el inconveniente es la falta de tiempo y el involucrarse de mejor manera.

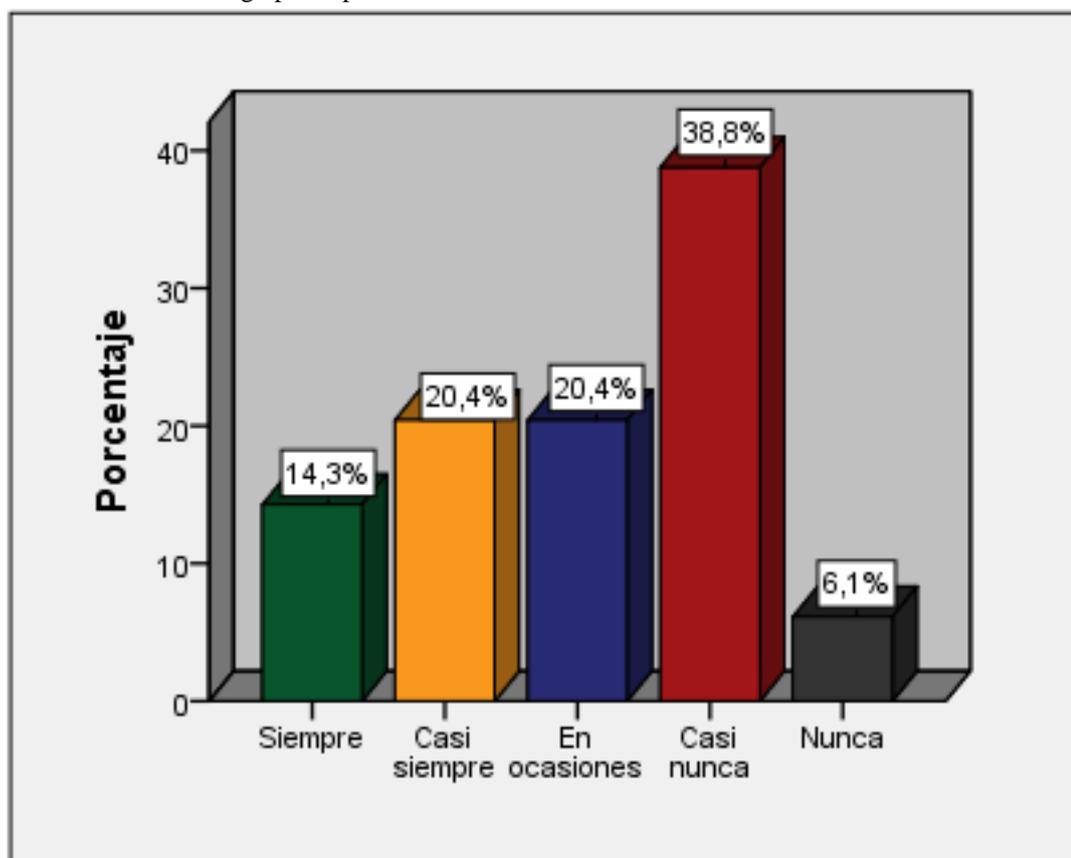
Tabla N° 41 Liderazgo participativo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	7	14,3	14,3	14,3
Casi siempre	10	20,4	20,4	34,7
En ocasiones	10	20,4	20,4	55,1
Casi nunca	19	38,8	38,8	93,9
Nunca	3	6,1	6,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Gráfico N° 41 Liderazgo participativo



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

4.1.1.40. Sensibilidad y preocupación

En la encuesta realizada al personal operativo de la DIVISO, se obtuvo como resultado que del total 100%, el 4,3% consideran que siempre se ha visto reflejado sensibilidad y preocupación por parte de su jefe inmediato, 22,4% casi siempre, 24,5% en ocasiones, 34,7% casi nunca y el 4,1% nunca.

Acorde a los resultados arrojados la mayor parte de los colaboradores de la DIVISO expresan, que casi nunca el jefe inmediato refleja sensibilidad, preocupación y apoyo a los colaboradores en momentos de imprevistos o de fuerza mayor.

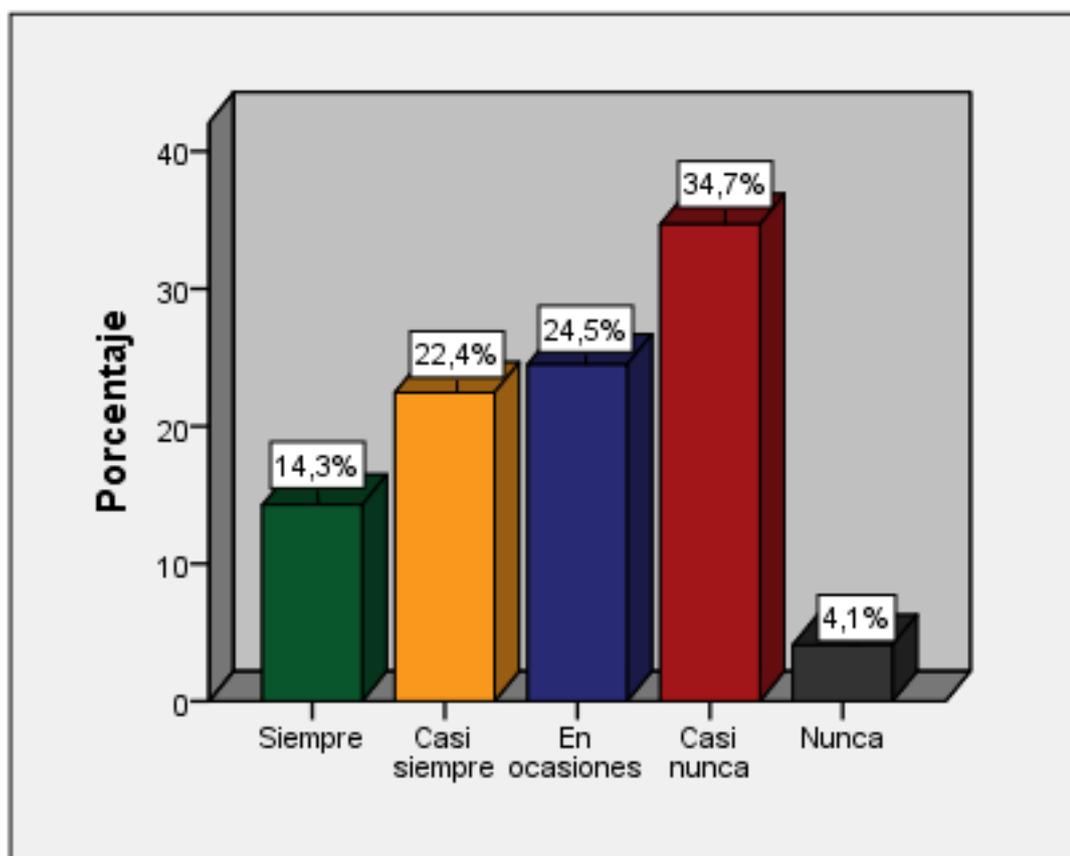
Tabla N° 42 Sensibilidad y preocupación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	7	14,3	14,3	14,3
	Casi siempre	11	22,4	22,4	36,7
	En ocasiones	12	24,5	24,5	61,2
	Casi nunca	17	34,7	34,7	95,9
	Nunca	2	4,1	4,1	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Gráfico N° 42 Sensibilidad y preocupación



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

4.1.1.41. Efectividad en el trabajo

En la encuesta realizada al personal operativo de la DIVISO, se obtuvo como resultado que del total 100%, el 8,2% consideran que siempre existe efectividad al desarrollar las actividades, 36,7% casi siempre, 24,5% en ocasiones, 26,5% casi nunca y el 4,1% nunca.

Luego de levantar la información se puede apreciar que el personal operativo de la DIVISO en su mayoría son efectivos al realizar sus actividades, esto se debe a que existe una apropiada delegación de funciones con lo que permite disminuir tiempos y movimientos innecesarios.

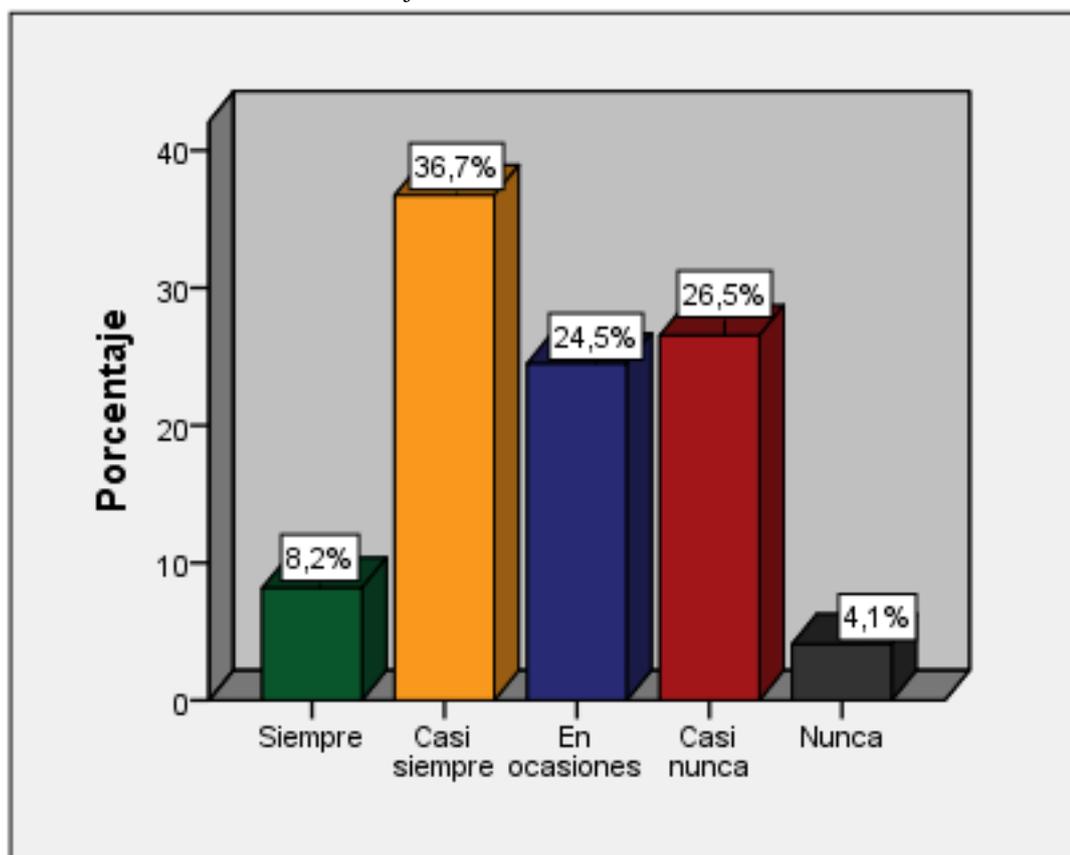
Tabla N° 43 Efectividad en el trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	4	8,2	8,2	8,2
Casi siempre	18	36,7	36,7	44,9
En ocasiones	12	24,5	24,5	69,4
Casi nunca	13	26,5	26,5	95,9
Nunca	2	4,1	4,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Gráfico N° 43 Efectividad en el trabajo



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

4.1.1.42. Remuneración por competencias

En la encuesta realizada al personal operativo de la DIVISO, se obtuvo como resultado que del total 100%, el 14,3% consideran que siempre la remuneración que perciben está acorde a las competencias que poseen los colaboradores, 32,7% casi siempre, 38,8% en ocasiones, 12,2% casi nunca y el 2% nunca.

Luego de levantar la información se puede evidenciar que en su mayoría los colaboradores manifiestan que la remuneración que perciben está acorde a las competencias que poseen cada uno de los colaboradores, es decir según sus conocimientos, destrezas y habilidades

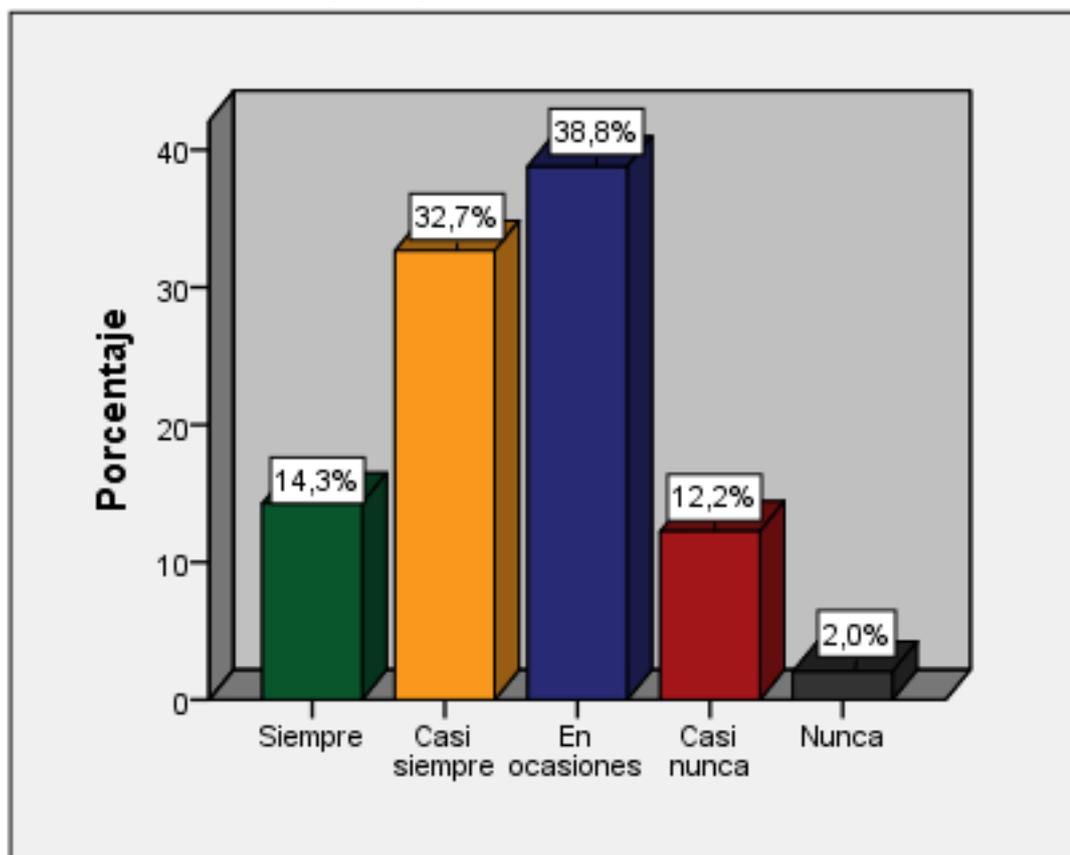
Tabla N° 44 Remuneración por competencias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	7	14,3	14,3	14,3
	Casi siempre	16	32,7	32,7	46,9
	En ocasiones	19	38,8	38,8	85,7
	Casi nunca	6	12,2	12,2	98,0
	Nunca	1	2,0	2,0	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Gráfico N° 44 Remuneración por competencias



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

4.1.1.43. Prevención de accidentes

En la encuesta realizada al personal operativo de la DIVISO, se obtuvo como resultado que del total 100%, el 4,1% consideran que siempre se han implementado planes de prevención de accidentes en su puesto de trabajo, 34,7% casi siempre, 28,6% en ocasiones, 22,4% casi nunca y el 10,2% nunca.

La mayoría de colaboradores de la DIVISO expresan que no ha existido la preocupación del Director por implementar planes de prevención de accidentes en los puestos de trabajo. con lo cual no permite tener una seguridad laboral e incrementar el nivel de satisfacción de los colaboradores.

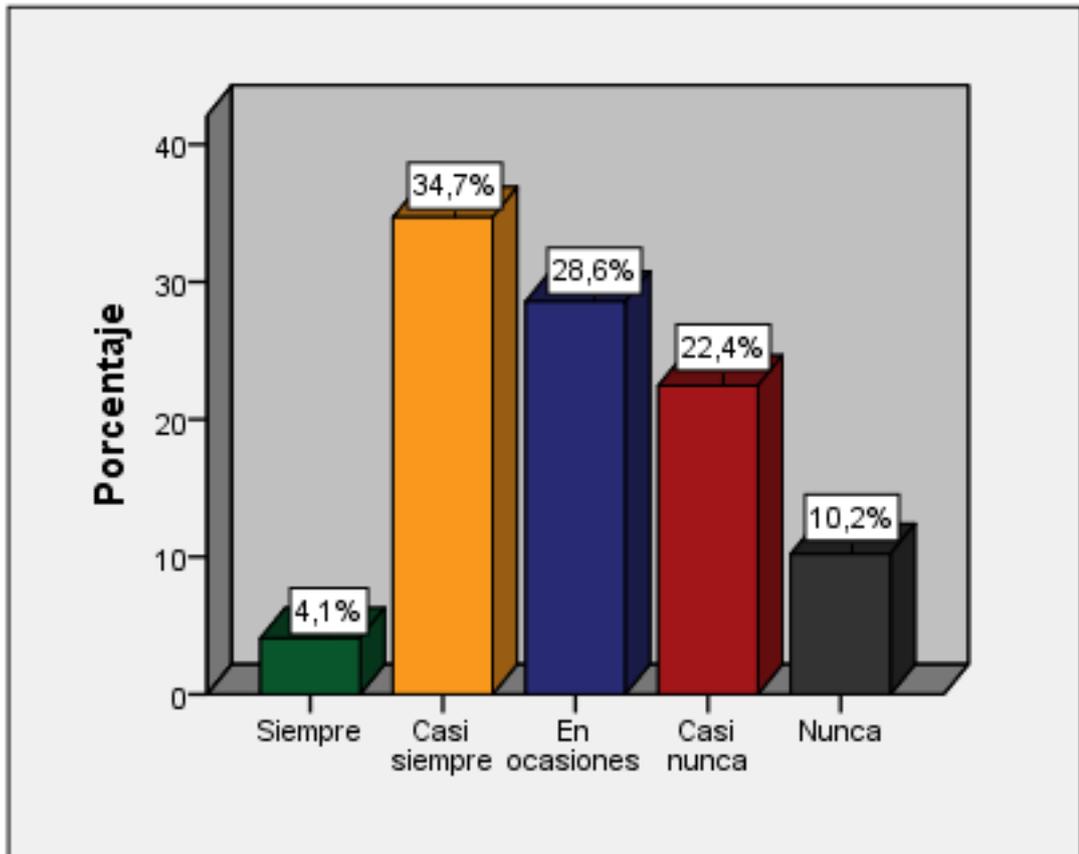
Tabla N° 45 Prevención de accidentes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	2	4,1	4,1	4,1
Casi siempre	17	34,7	34,7	38,8
En ocasiones	14	28,6	28,6	67,3
Casi nunca	11	22,4	22,4	89,8
Nunca	5	10,2	10,2	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Gráfico N° 45 Prevención de accidentes



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

4.1.1.44. Accidente laboral

En la encuesta realizada al personal operativo de la DIVISO, se obtuvo como resultado que del total 100%, el 6,1% consideran que siempre han tenido algún accidente en su puesto de trabajo, 18,4% casi siempre, 46,9% en ocasiones, 12,2% casi nunca y el 16,3 nunca.

Luego de levantar la información se puede apreciar que el personal operativo de la DIVISO en ocasiones ha tenido un accidente en su puesto de trabajo por lo cual se debe considerar este aspecto para mejorar el nivel de compromiso y satisfacción de los colaboradores

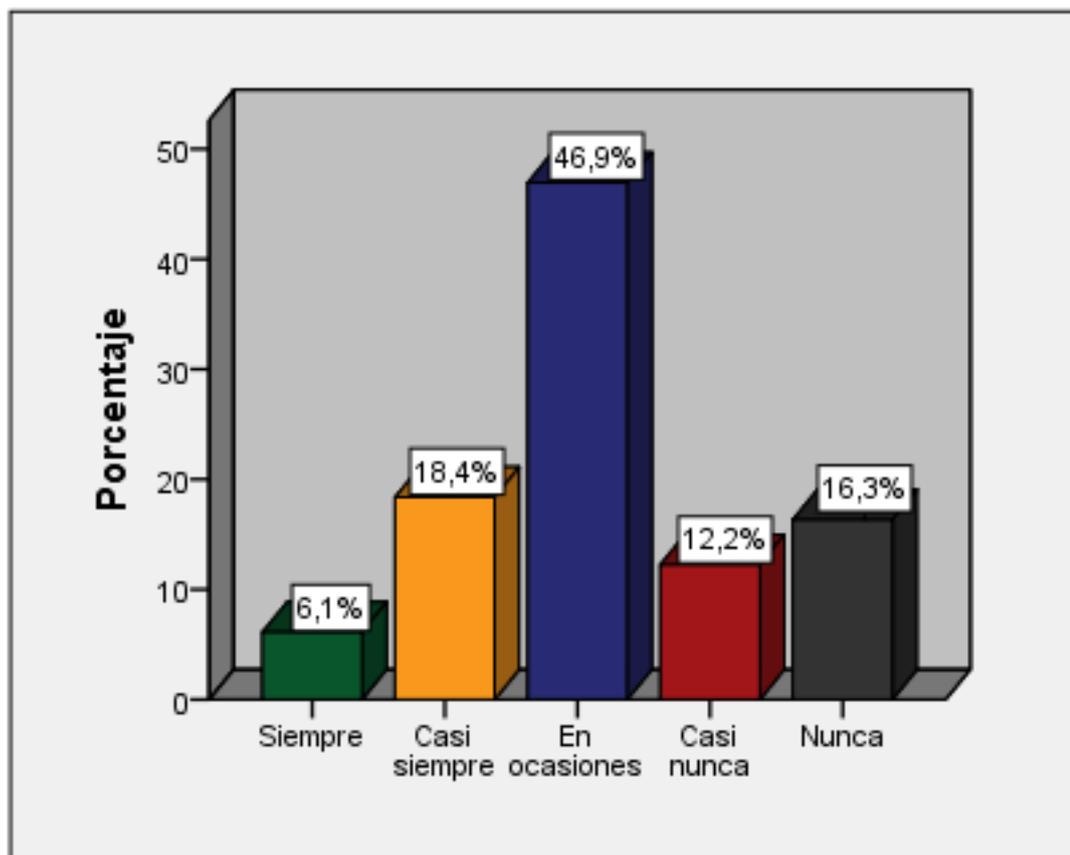
Tabla N° 46 Accidente laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	3	6,1	6,1	6,1
Casi siempre	9	18,4	18,4	24,5
En ocasiones	23	46,9	46,9	71,4
Casi nunca	6	12,2	12,2	83,7
Nunca	8	16,3	16,3	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Gráfico N° 46 Accidente laboral



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

4.1.1.45. Percepción de sentimientos y emociones

En la encuesta realizada al personal operativo de la DIVISO, se obtuvo como resultado que del total 100%, el 10,2% consideran que siempre existe apertura para expresar los sentimientos y emociones entre compañeros, 18,4% casi siempre, 26,5% en ocasiones, 38,8% casi nunca y el 6,1 nunca.

La mayoría de colaboradores encuestados manifiestan que el ambiente de trabajo en la DIVISO no se presta para poder expresar sus sentimientos y emociones entre compañeros debido a que no existe un dialogo fluido entre todos los colaboradores, en especial entre los miembros de las Facultades.

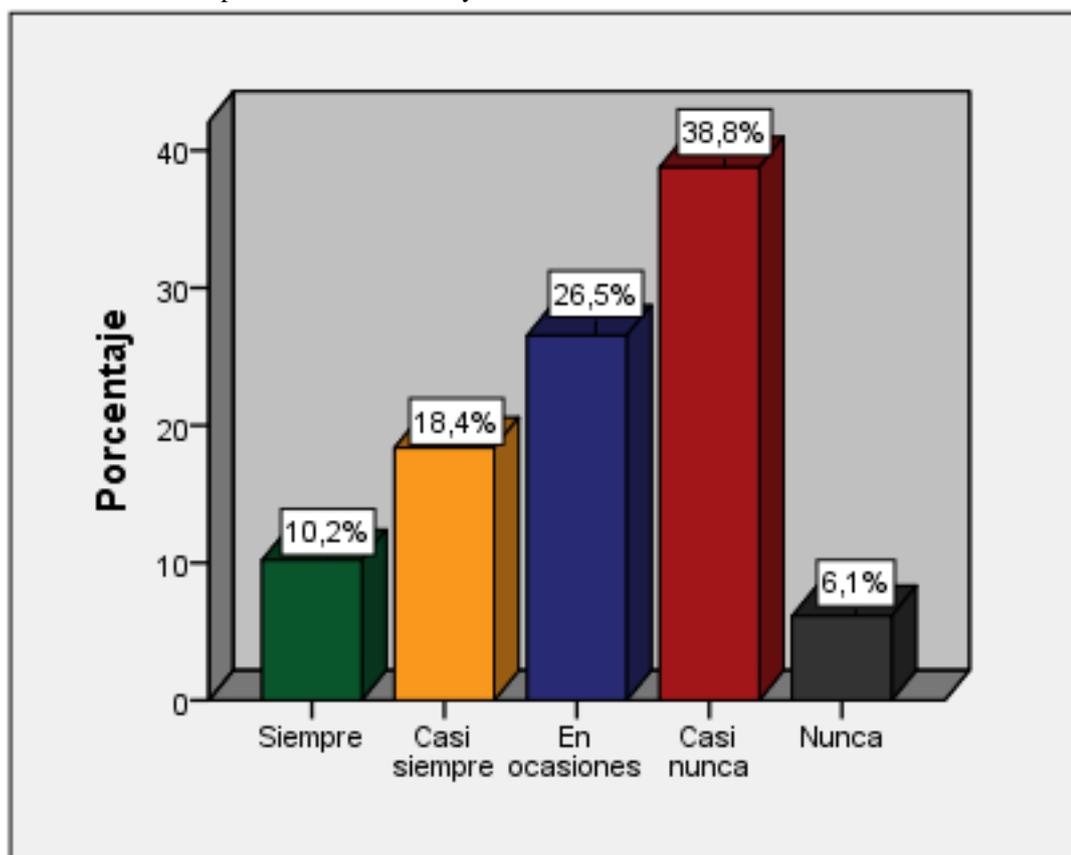
Tabla N° 47 Percepción de sentimientos y emociones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	5	10,2	10,2	10,2
Casi siempre	9	18,4	18,4	28,6
En ocasiones	13	26,5	26,5	55,1
Casi nunca	19	38,8	38,8	93,9
Nunca	3	6,1	6,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Gráfico N° 47 Percepción de sentimientos y emociones



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

4.1.1.46. Transparencia e integridad

En la encuesta realizada al personal operativo de la DIVISO, se obtuvo como resultado que del total 100%, el 20,4% consideran que siempre su jefe inmediato es transparente y demuestra integridad al tomar decisiones, 22,4% casi siempre, 44,9% en ocasiones, 12,2% casi nunca y el 0% nunca.

Luego de levantar la información se puede apreciar que el personal operativo de la DIVISO, expresa que en ocasiones su jefe inmediato es transparente y demuestra integridad al tomar decisiones trascendentales para mejorar el nivel de satisfacción del personal.

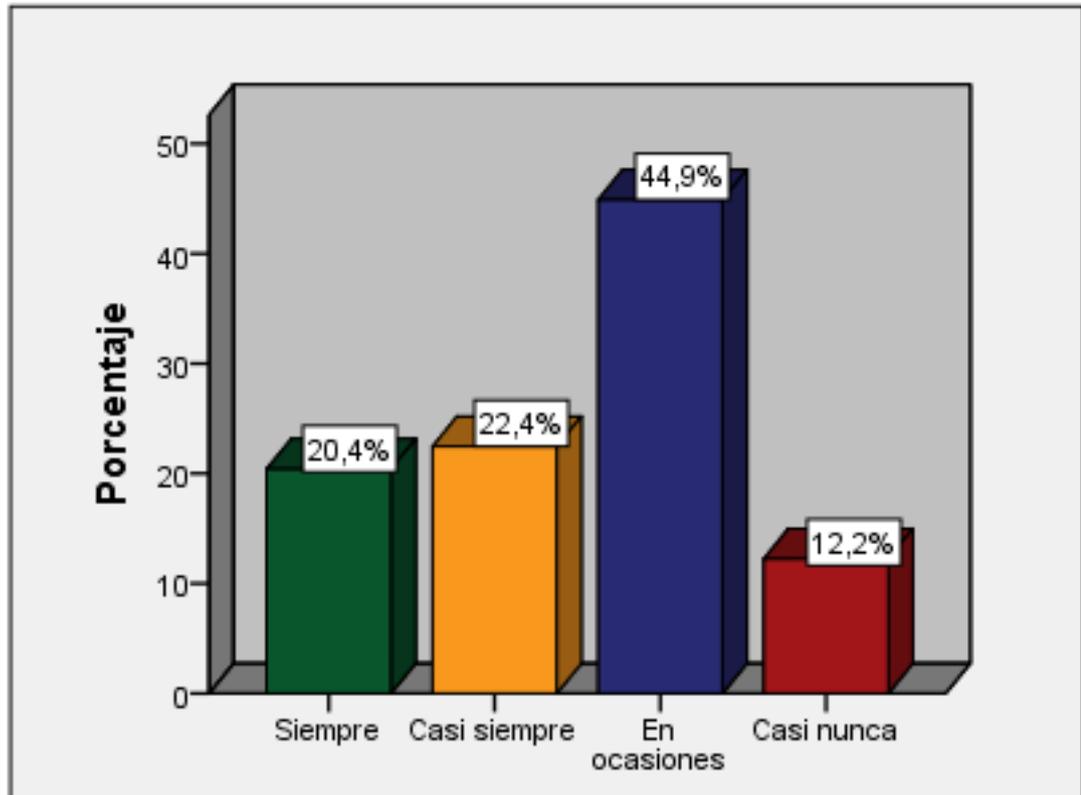
Tabla N° 48 Transparencia e integridad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	10	20,4	20,4	20,4
Casi siempre	11	22,4	22,4	42,9
En ocasiones	22	44,9	44,9	87,8
Casi nunca	6	12,2	12,2	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Gráfico N° 48 Transparencia e integridad



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

4.1.1.47. Cumplimiento de actividades

En la encuesta realizada al personal operativo de la DIVISO, se obtuvo como resultado que del total 100%, el 24,5% consideran que siempre se cumplen con las actividades asignadas, 24,5% casi siempre, 34,7% en ocasiones, 14,3% casi nunca y el 2% nunca.

La mayor parte de los colaboradores de la DIVISO consideran que en ocasiones se cumplen las actividades designadas, pero en su mayor parte no se las puede realizar debido a errores que se presentan en el desarrollo de cada una, pues por cuestión de tiempo y variedad de actividades.

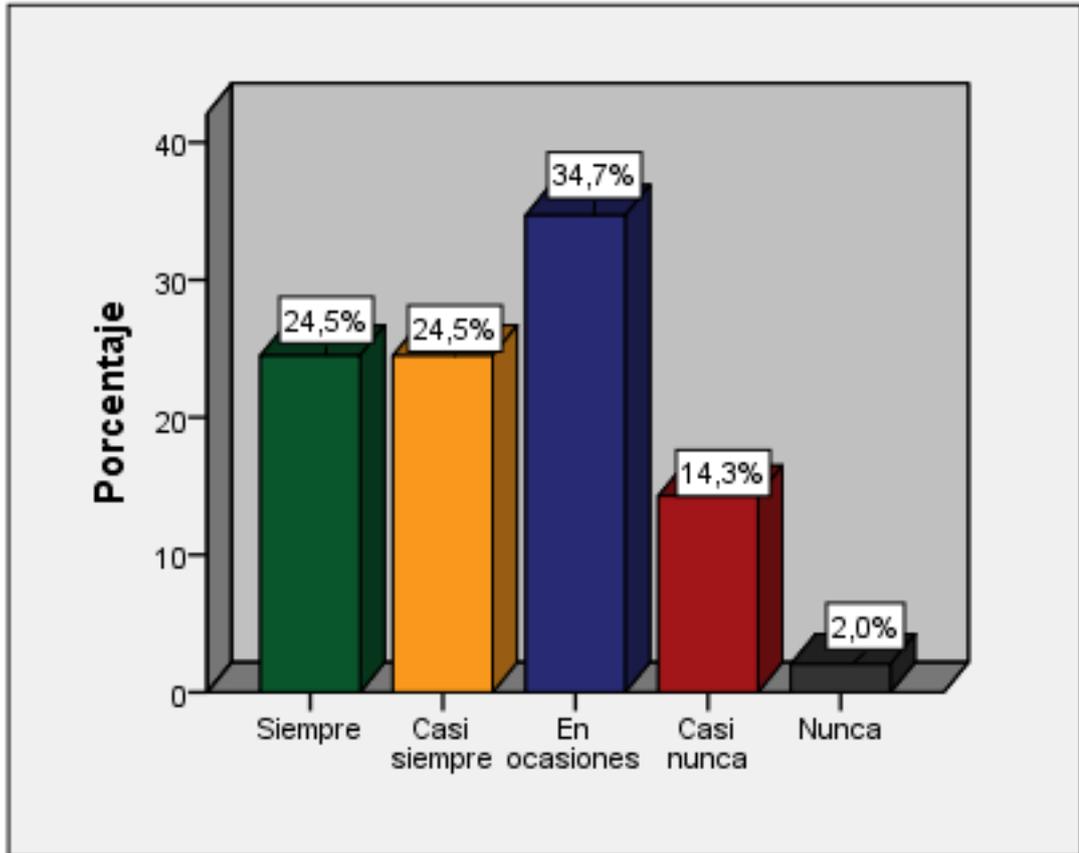
Tabla N° 49 Cumplimiento de actividades

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	12	24,5	24,5	24,5
Casi siempre	12	24,5	24,5	49,0
En ocasiones	17	34,7	34,7	83,7
Casi nunca	7	14,3	14,3	98,0
Nunca	1	2,0	2,0	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Gráfico N° 49 Cumplimiento de actividades



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

4.1.1.48. Obligaciones legales

En la encuesta realizada al personal operativo de la DIVISO, se obtuvo como resultado que del total 100%, el 18,4% consideran que siempre se cumplen con las obligaciones legales con las instituciones gubernamentales, 32,7% casi siempre, 42,9% en ocasiones, 4,1% casi nunca y el 2% nunca.

El personal operativo de la DIVISO considera que al realizar su trabajo cumplen con todas las obligaciones legales orientadas por las instituciones gubernamentales las mismas que realizan un seguimiento y control de los resultados alcanzados.

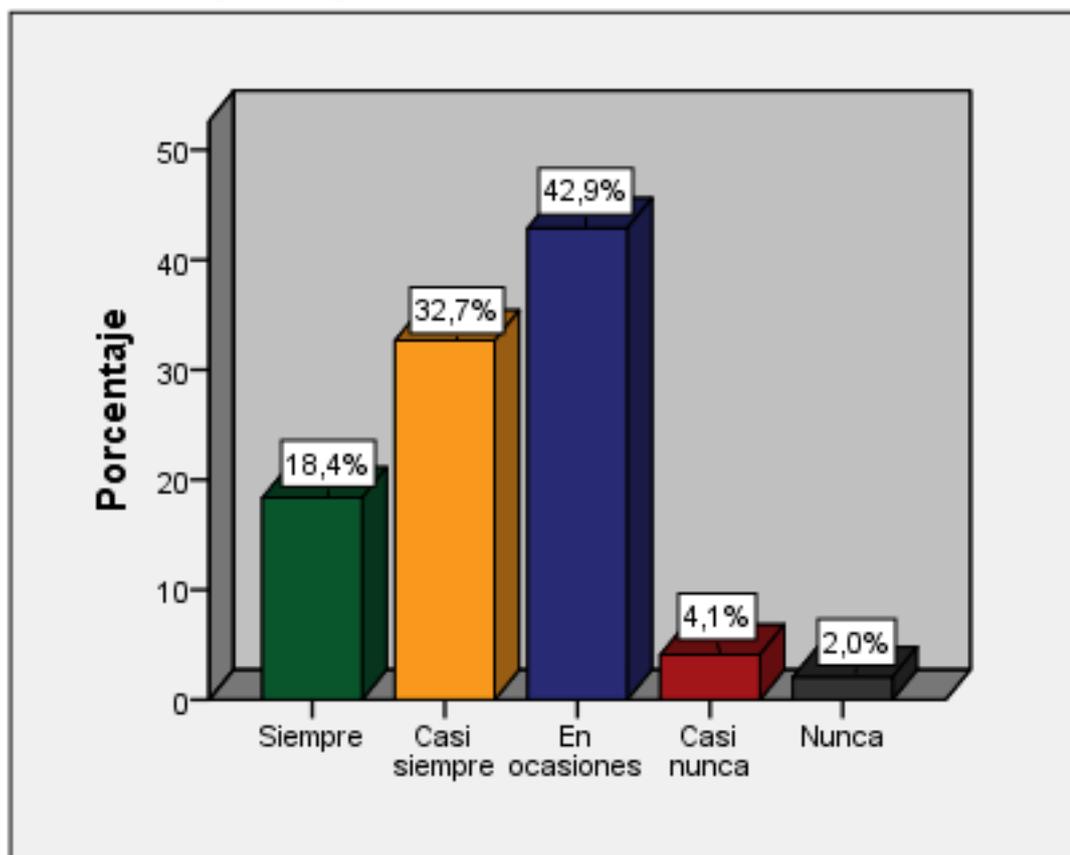
Tabla N° 50 Obligaciones legales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	9	18,4	18,4	18,4
Casi siempre	16	32,7	32,7	51,0
En ocasiones	21	42,9	42,9	93,9
Casi nunca	2	4,1	4,1	98,0
Nunca	1	2,0	2,0	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Gráfico N° 50 Obligaciones legales



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

4.1.1.49. Beneficios de ley

En la encuesta realizada al personal operativo de la DIVISO, se obtuvo como resultado que del total 100%, el 36,7% consideran que siempre han gozado de los beneficios de ley, 18,4% casi siempre, 32,7% en ocasiones, 10,2% casi nunca y el 2% nunca.

Luego de levantar la información se puede apreciar que el personal operativo de la DIVISO en todo momento ha gozado de los beneficios de ley, pues el estado garantiza los derechos de los trabajadores.

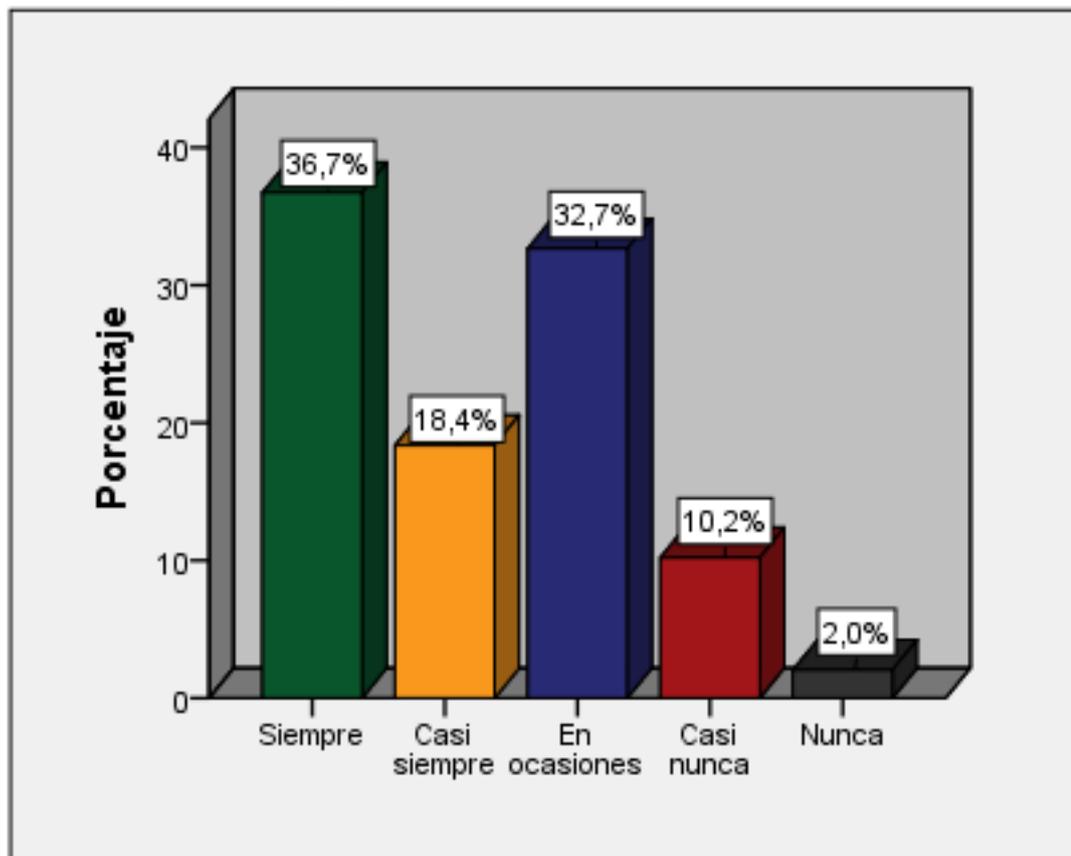
Tabla N° 51 Beneficios de ley

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	18	36,7	36,7	36,7
Casi siempre	9	18,4	18,4	55,1
En ocasiones	16	32,7	32,7	87,8
Casi nunca	5	10,2	10,2	98,0
Nunca	1	2,0	2,0	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Gráfico N° 51 Beneficios de ley



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

4.1.1.50. Cuenta con implementos

En la encuesta realizada al personal operativo de la DIVISO, se obtuvo como resultado que del total 100%, el 16,3% consideran que siempre se ha empleado los implementos para realizar las actividades asignadas al cargo, 24,5% casi siempre, 40,8% en ocasiones, 12,2% casi nunca y el 6,1% nunca.

De los datos obtenidos al aplicar el instrumento al personal operativo de la DIVISO se obtuvo como resultado que la mayor parte de los colaboradores utilizan los implementos entregados para cada puesto de trabajo con el fin de mejorar el nivel de satisfacción del personal.

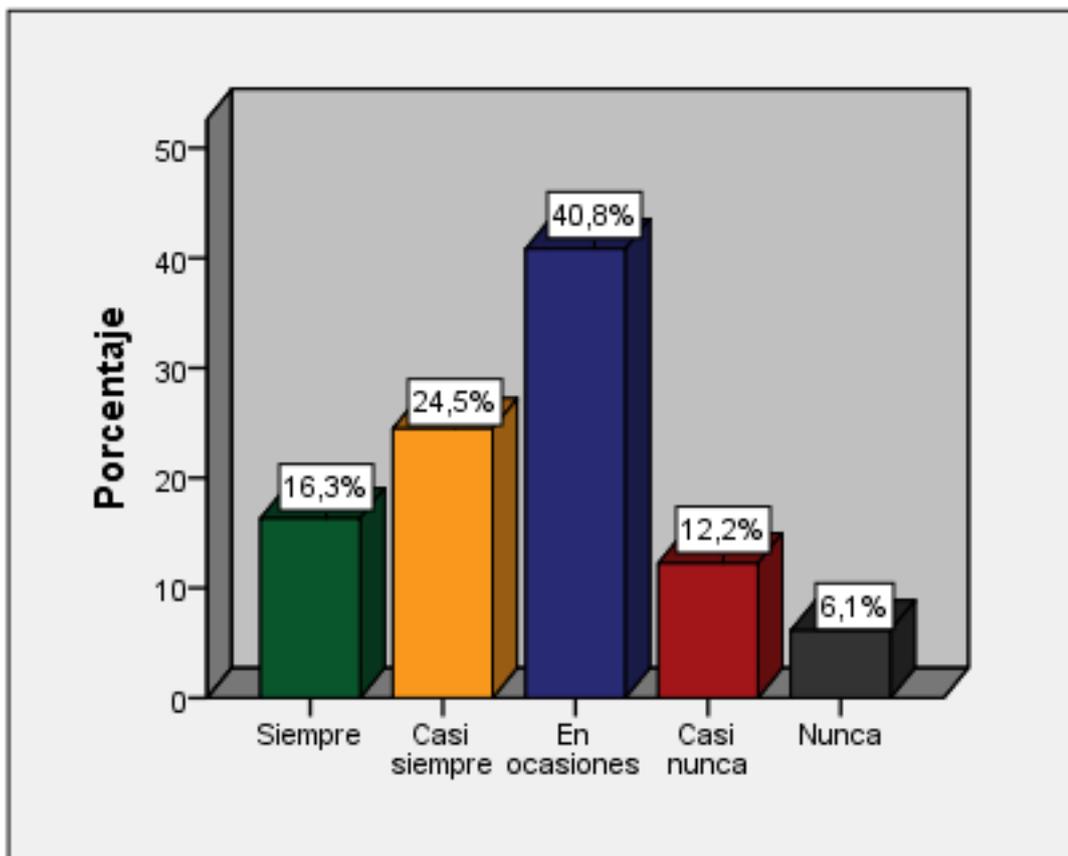
Tabla N° 52 Implementos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	8	16,3	16,3	16,3
	Casi siempre	12	24,5	24,5	40,8
	En ocasiones	20	40,8	40,8	81,6
	Casi nunca	6	12,2	12,2	93,9
	Nunca	3	6,1	6,1	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Gráfico N° 52 Cuenta con implementos



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

4.1.1.51. Mejoramiento del desempeño

En la encuesta realizada al personal operativo de la DIVISO, se obtuvo como resultado que del total 100%, el 16,3% consideran que siempre existe la pre disposición del jefe inmediato para mejorar el desempeño, 12,2% casi siempre, 28,6% en ocasiones, 38,8% casi nunca y el 4,1% nunca.

Luego de levantar la información se puede apreciar que el personal operativo de la DIVISO expresa que casi nunca ha mostrado interés de buscar formas de mejorar el desempeño de los colaboradores al realizar las actividades en los diferentes puestos de trabajo.

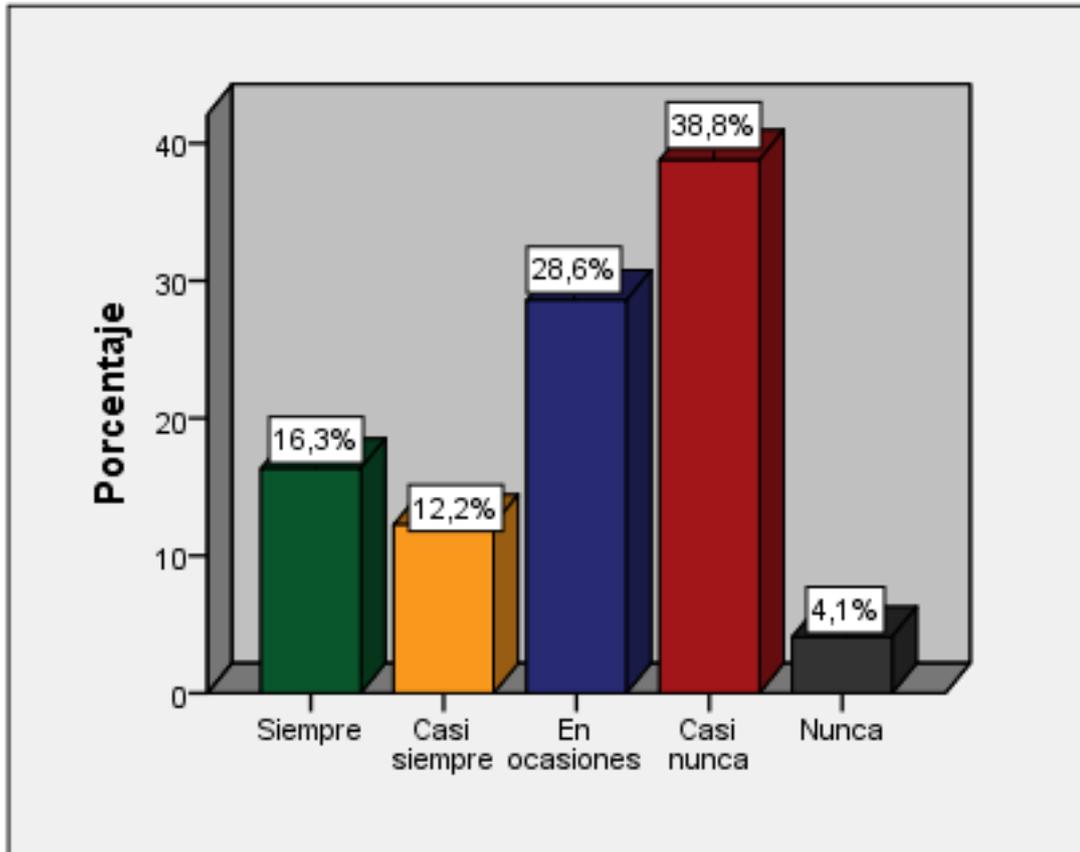
Tabla N° 53 Mejoramiento del desempeño

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	8	16,3	16,3	16,3
Casi siempre	6	12,2	12,2	28,6
En ocasiones	14	28,6	28,6	57,1
Casi nunca	19	38,8	38,8	95,9
Nunca	2	4,1	4,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Gráfico N° 53 Mejoramiento del desempeño



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

4.1.1.52. Conclusiones parciales

Los resultados obtenidos al efectuar la observación fueron: en relación a la categoría, “efectividad de la empresa” se denotó la carecen de innovación en la DIVISO, en vista que no cuentan con las herramientas necesarias para mejorar su desenvolvimiento, esto quiere decir que no se ha podido apreciar un sistema que disminuya el uso de hojas de papel. La imagen que presenta la DIVISO no es muy buena porque se ve documentos amontonados de una forma inadecuada.

Por otra parte, la categoría “efectividad individual” se encuentra muy debilitada en razón que se pudo observar que no existe una comunicación adecuada con el personal operativo, debido en gran medida que los comunicados no son oportunos

en alguna eventualidad, el trabajo en equipo es un punto muy débil pues al solo recorrer las facultades se pudo evidenciar que no existe coordinación para trabajar con la Dirección de Vinculación, prácticas pre profesionales, seguimiento a graduados e inserción laboral.

Al referimos a la categoría de “desarrollo y reconocimiento” existe muchos problemas en el sentido de oportunidades para el desarrollo de los colaboradores, pues se evidencia que hay personas que podrían obtener un acenso por sus logros alcanzados, pero no los han logrado y al referimos a reconocimientos nunca han recibido alguno. Finalmente, para concluir la interpretación se debe enfatizar en la categoría “compromiso” se denoto la insatisfacción al cargo que tienen algunos colaboradores, esto se puede ratificar mediante los gestos e inconformidad de los colaboradores.

Al aplicar la entrevista se obtuvo resultados muy confiables en vista que se aplicó al Director de la DIVISO, la misma que tuvo un instrumento formulado por 5 preguntas que permitio guiar la entrevista según lo que recomienda (Hernandez, Fernández , & Baptista, 2010). En función a la contestación de la primera pregunta el Director manifestó que en su gestión se implementó el direccionamiento estratégico con el cual permitió lograr los objetivos institucionales y realizar una planificación de futuro.

En la pregunta dos su contestación fue que ha trato de implementar Prácticas de Alto Rendimiento en la DIVISO entre las cuales están la comunicación y el trabajo en equipo, pero en la actualidad no se ha logrado, porque ha existido resistencia de los Coordinaciones de Facultad. La pregunta tres tuvo como contestación que la Práctica de Alto Rendimiento que ha podido evidenciar el Director es la comunicación pues siempre están informándose todas las situaciones que están sucedido con referente a su trabajo.

La cuarta pregunta que tenía como referencia si en la DIVISO existe compromiso la respuesta fue que en el tiempo que llega en el cargo ha podido identificar que existe una división entre personas comprometidas y las que no lo están al realizar sus actividades. Lo cual siempre le ha preocupado porque disminuye la efectividad de la dirección. Finalmente, la respuesta de la pregunta cinco fue que la práctica que quisiera implementar en un futuro es que se proyecte una imagen externa apropiada de la dirección y tratar de contribuir al cuidado del medio ambiente y la disminución del consumo de hojas.

Se puede afirmar que en su mayoría el personal operativo cumple con las políticas y normas al realizar su trabajo debido que existen directrices generales dispuestas por la Universidad, que permite la existencia del respeto entre compañeros practicando una la política de cero discriminación. Sin duda se puede evidenciar que la automatización de los procesos no ha mejorado la atención a los usuarios de la DIVISO y peor aún se ha atendido a más usuarios. Esto se debe a que no existe la generación nuevas ideas para el desarrollo del trabajo.

En su mayoría los encuestados afirman que la DIVISO casi nunca está constantemente implementando programas para ser más efectivo al desarrollar sus actividades. También, el personal operativo en su mayoría cumple con los objetivos de la DIVISO en vista que sus actividades están definidas por tiempos y cumplimiento.

La mayoría de encuestados advierten la falta de capacitación para el desarrollo de las actividades, esto se incrementa en las diferentes facultades por no existir programas de fortalecimiento de sus conocimientos. Además, se puede identificar que el actual tipo de liderazgo que se lleva la DIVISO no es la más conveniente al referirnos a los resultados arrojados de la encuesta, esto puede deberse a que no existe una adecuada comunicación.

En su mayor parte el personal operativo expresa que casi siempre utilizan los implementos entregados para desarrollar su trabajo esto debido a que no existe concientización de parte de los colaboradores. También expresan la gran importancia al referirse que se debe disminuir el uso de papel, pues esto contribuye al cuidado del medio ambiente.

Sin duda se evidencia los disminuidos conflictos que se dan en la DIVISO, esto se debe a que existe un ambiente cordial entre colaboradores y jefe inmediato. Además, reflejan su descontento por trabajar en equipo, debido que no existe liderazgo en las coordinaciones de Vinculación de las diferentes facultades. Por otra parte, en su mayoría el personal no coopera para trabajar en equipo.

El personal operativo en su mayoría cuenta con todos los recursos necesarios para realizar sus actividades, pese que la dirección no cuenta con un presupuesto propio. Por otra parte mencionan que se ha utilizado apropiadamente los recursos asignados para realizar sus actividades, pues para cada puesto de trabajo existe los recursos y materiales necesarios.

En su mayoría los encuestados consideran que siempre existe una buena relación con su jefe inmediato debido a que el Director de Vinculación promueve un ambiente cordial en la Dirección. Además, normalmente hace seguimiento y control de las actividades, pero a vez le falta tiempo. Por otra parte, en los puestos de trabajo son mínimas las normas de seguridad que cumplen esto en gran medida se da porque no existe un proyecto de seguridad. Así mismo se puede evidenciar que en la actualidad son mínimos los casos de problemas de salud por cuestiones de trabajo.

La mayoría de los encuestados expresan que la DIVISO presta muy pocas facilidades para capacitarse, adquirir conocimientos y peor aún oportunidad para desarrollarse. Además, nunca han percibido algún reconocimiento, aunque ha existido un ambiente adecuado donde se ha fomentado el respeto y consideración a cada colaborador.

También la mayoría de los colaboradores se sienten satisfechos con la remuneración que perciben al realizar sus actividades por lo cual nadie tiene que decirle que haga, esto es muy a menudo porque existen las actividades asignadas para cada puesto y poseen la preparación académica adecuada para poder ejercer sus funciones en los diferentes departamentos.

La mayor parte de colaboradores demuestran mínimo compromiso con la Dirección esto debido posiblemente a que no les gusta el trabajo que realizan, lo cual ha propiciado la escasa motivación al no existir una la distribución correcta de actividades.

El personal a menudo nunca se involucra a trabajar en equipo, lo cual se complica por tener muchas diferencias personales, debido a la mala comunicación entre las facultades, pero en caso de tomar decisiones en cuando a conflictos han sido imparciales acordes a principios éticos.

Así mismo los encuestados manifiestan que casi nunca el jefe inmediato demuestra un liderazgo participativo al realizar las actividades y nunca refleja sensibilidad, preocupación y apoyo a los colaboradores en momentos de imprevistos o de fuerza mayor.

En cuanto a la realización de las actividades el personal operativo en su mayoría son efectivos, esto se debe a que existe una apropiada delegación de funciones y que la remuneración que perciben está acorde a las competencias que poseen cada uno de los colaboradores, es decir según sus conocimientos, destrezas y habilidades.

Ha existido la preocupación del Director por implementar planes de prevención de accidentes en los puestos de trabajo, porque en ocasiones ha tenido un accidente por lo cual se debe considerar este aspecto para mejorar el nivel de compromiso y satisfacción de los colaboradores.

El ambiente de trabajo no se presta para poder expresar sus sentimientos y emociones entre compañeros, ya que en solo en ocasiones su jefe inmediato es transparente y demuestra integridad al tomar decisiones trascendentales para mejorar el nivel de satisfacción del personal.

En ocasiones se cumplen las actividades designadas, pero en su mayor parte no se las puede realizar debido a errores que se presentan en el desarrollo, aunque se cumple con todas las obligaciones legales y beneficios de ley orientadas por las instituciones gubernamentales.

La mayor parte de los colaboradores utilizan los implementos entregados para cada puesto de trabajo con el fin de mejorar el nivel de satisfacción del personal. Sin embargo, el jefe inmediato casi nunca ha mostrado interés de buscar formas de mejorar el desempeño de los colaboradores al realizar las actividades en los diferentes puestos de trabajo.

4.2 Comprobación de hipótesis

4.2.1 Planteamiento de las hipótesis

H₀ → Hipótesis Nula

H₀: El uso de las Prácticas de Alto Rendimiento no mejorará el nivel de satisfacción del personal operativo de la Dirección de Vinculación con la Sociedad de la Universidad Técnica de Ambato

H_i → Hipótesis Alterna

H_i: El uso de las Prácticas de Alto Rendimiento mejorará el nivel de satisfacción del personal operativo de la Dirección de Vinculación con la Sociedad de la Universidad Técnica de Ambato

4.2.2 Nivel de significación

Para la comprobación de la hipótesis se escoge un nivel de significación del $\alpha = 0,05$ y $0,01$

4.3.3 Selección del modelo estadístico

El modelo estadístico empleado fue el análisis factorial exploratorio (AFE), en vista que este modelo permite reducir el número de dimensiones y disminuir la duplicidad de pruebas y medidas. A la vez permite identificar las variables altamente relacionables para comprobar las hipótesis (Zenteno & Durán, 2016). Pues la investigación contó con varias dimensiones y se hizo complicado el comprobar las hipótesis. Además, para buscar si existe relación entre las dos variables se consideró el uso de del modelo estadístico (Coeficiente de correlación de Pearson) el cual es una prueba paramétrica y cumple con los requisitos para aplicarlo los mismos que son: la muestra superior a 50 y entre las variables de estudio una de ellas por lo menos es métrica u ordinal y el enfoque de investigación cuantitativo (Arriaza, s/n).

4.3.4 Calculo del análisis factorial exploratorio(AFE)

Al análisis factorial exploratorio permite identificar si las preguntas de una encuesta efectivamente pertenecen a un determinado número de dimensiones (Castañeda, Cabrera, Navarro, & Vries, 2010). Además, permite la reducción del número de variables mediante la obtención de los factores que explican la variabilidad común de estas variables (Arriaza, s/n, pág. 166). Para el cálculo del modelo del Análisis Factorial Exploratorio (AFE) se utilizó el software SPSS Statistics versión 23.0 en el cual se ingresaron los resultados arrojados al aplicar la encuesta al personal operativo de la Dirección de Vinculación con la Sociedad, finalmente a ello se realizó el cálculo por variables separadas para identificar los factores más relevantes de cada variable para posterior realizar el análisis de correlación estadístico. Al

contar con varias dimensiones se consideró utilizar corchetes [] para los numero con lo cual se hizo más fácil la aplicación de los modelos estadísticos y disminuyó la confusión que se podría dar al interpretar los resultados.

4.3.4.1 Matriz de componentes de las Prácticas de Alto Rendimiento

En la Tabla N° 54 se ilustra la agrupación que arrojó el AFE y las preguntas asociadas a cada componente (dimensión) los resultados de la variable independiente fueron: el componente efectividad de la empresa se vincula a dos factores cultura [1] “Se cumple con los políticas y normas establecidas por la DIVISO” y Gestión del talento [1] “Ha recibido capacitaciones para mejorar su gestión en su puesto de trabajo” y los factores que afectan son: innovación, direccionamiento estratégico, imagen externa y medio ambiente. La evaluación de las dos preguntas de la dimensión fue buena, alcanzo 0,529 y 0,668. Pues la efectividad de la empresa está encaminada al cumplimiento de los objetivos y para ello se debe enfatizar la gestion del talento mediante capacitaciones y desarrollo de las personas (Zenteno & Durán, 2016; Luna & Camps, 2006).

El componente 2 efectividad individual se vincula a seguridad y salud ocupacional [2] “Ha sufrido problemas de salud por efectuar su trabajo” y los factores que afectan: comunicación, trabajo en equipo, recursos y superior inmediato. Dando una evaluación a la pregunta de la dimensión de 0,530, esto se debe en gran medida que para realizar sus actividades los trabajadores deben contar con todos los insumos y herramientas para no tener problemas en general (Pérez, 2013). El componente 3 desarrollo y reconocimiento se vincula con la calidad de vida laboral [1] “Considera que tiene una buena relación laboral con su jefe inmediato” y los factores que afectan: gestión de desempeño, oportunidades de desarrollo, remuneración y beneficios. Su evaluación ascendió a 0,803. El componente 4 comunicación no se involucra de una forma negativa con ninguna pregunta por lo cual no afecta a ningún factor de la dimensión estudiada. por lo cual sin duda se debe considerar la importancia del desarrollo y reconocimiento de los trabajadores, pues no solo el aumentar la instrucción académica permite el desarrollo sino tener

una buena relación con su jefe inmediato, por tal razón se debe involucrar a la generación de la calidad de vida laboral en una forma general (Maristay, 2011).

Tabla N° 54 Método de extracción: análisis de componentes principales (a. cuatro componentes)

Matriz de componente^a

	Componente			
	1	2	3	4
Cultura [1]	,272	-,044	-,408	,529
Cultura [2]	,459	-,129	,055	,324
Innovación [1]	,262	,472	-,450	-,336
Innovación [2]	,170	-,169	-,567	,055
Direccionamiento Estratégico [1]	,390	,200	-,470	,222
direccionamiento Estratégico [2]	,557	,127	-,240	-,028
Gestión_del_Talento [1]	-,053	,668	,009	,308
Gestión_del_Talento [2]	,616	,235	-,091	-,022
Imagen_externa_y_Medio_Ambiente [1]	,654	,063	,030	-,050
Imagen_externa_y_Medio_Ambiente [2]	,588	-,103	,472	-,178
Comunicación [1]	,102	,467	,087	,497
Trabajos_en_equipos [1]	,425	-,344	,220	,359
Trabajos_en_equipos [2]	,441	-,312	,347	-,031
Recursos [1]	,489	,106	-,107	,174
Recursos [2]	,736	-,269	,106	,127
Superior inmediato [1]	,615	-,306	-,014	,011
Superior_inmediato [2]	,584	-,020	-,020	,435
Seguridad_y_salud_ocupacional [1]	,665	-,124	,020	-,083
Seguridad_y_salud_ocupacional [2]	-,019	,200	,530	,173
Gestiónde_de_desempeño [1]	,014	,556	-,131	-,353
Oportunidades_de_desarrollo [1]	,415	,576	,350	-,035
Reconocimiento_y_respeto [1]	,023	,545	,388	,022
Reconocimiento_y_respeto [2]	,552	,207	-,054	,090
Calidad_de_vida_laboral [1]	,803	,005	-,105	-,077
Calidad_de_vida_laboral [2]	,773	,180	,179	-,131
Remuneración_y_beneficios [1]	,688	,103	,038	,074
Satisfacción_al_cargo [1]	,664	-,066	,113	-,440
Satisfacción_al_cargo [2]	,610	-,107	-,172	-,121
Compromiso_general [1]	,591	-,009	-,169	-,424
Compromiso_general [2]	,526	-,128	,080	,020

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

4.3.4.2 Matriz de componentes de Nivel de desempeño

Los resultados que arrojó el AFE y las preguntas asociadas a cada componente (dimensión) de estudio en relación con los indicadores y los resultados de la variable dependiente fueron: el componente 1 satisfacción al cargo se vincula con la justicia [1] “Considera que se ha actuado con justicia cuando han existido conflictos laborales” y los factores que afectan: remuneración, equipos autogestionados y trabajo en equipo. La evaluación de esta pregunta disminuyó a 0.332, este fenómeno no es novedad pues al referirse a la satisfacción al cargo está dado por la administración de la justicia pues si se actúa con justicia se genera un ambiente de trabajo saludable y un compromiso integral (Newstromn, 2011; Chiavenato, 2009; Robbins, 1999).

El componente 2 satisfacción general se vincula con la comunicación [1] “Existe una apropiada comunicación entre los diferentes departamentos y áreas de trabajo” y los factores que afectan: calidad, justicia, liderazgo y efectividad. La evaluación de la pregunta fue 0,401 por ende es bajo, esto se debe por la deficiente comunicación existente entre los departamentos y facultades por no poder manejar sus emociones y sentimientos, por ello existen problemas que afectan en el trabajo (Jiménez, Jara, & Miranda, 2012; Newstromn, 2011; Maristay, 2011).

El componente 3 motivación al cargo se vincula con la seguridad laboral [2] “Ha tenido algún accidente en su puesto de trabajo” y los factores que afectan: remuneración, incrementar la confianza y constancia. La evaluación de la pregunta fue 0,466 lo cual se considera que es baja, en medida que la motivación está estrechamente relacionada con la seguridad laboral, pues las personas buscan tener una afiliación acorde a las condiciones reales, tiempo y la prevención de accidentes para incrementar su compromiso (Mejía, Bravo, & Montoya, 2013; Varela, 2006; Newstromn, 2011; Robbins & Decenzo, 2008).

Finalmente, el componente 4 compromiso que se vincula con el apoyo para desempeño [1] “Cuenta con todos los implementos para realizar las actividades asignadas a su cargo” y los factores que afectan: sustentabilidad ambiental y seguridad laboral. La evaluación de la pregunta fue de 0,298, si se quiere el comprometimiento de los colaboradores se debe entregar todos los implementos para el desarrollo de las actividades participando de una forma eficaz que permita la disminución de tiempos. Para el cálculo del modelo Coeficiente de correlación de Pearson se utilizó los factores latentes obtenidos por del Análisis Factorial Exploratorio (AFE), los mismos que sirvieron para realizar la correlación de las dos variables.

Tabla N° 55 Método de extracción: análisis de componentes principales (b. cuatro componentes)

Matriz de componente^b

	Componente			
	1	2	3	4
Remuneración [1]	-,039	,125	,122	,033
Justicia [1]	-,172	,332	-,035	-,101
Equipos_autogestionados [1]	-,011	,140	,100	-,025
Trabajo_en_equipo [1]	-,103	,014	,318	-,228
Comunicación_[1]	-,088	-,083	,401	,008
Calidad [1]	-,055	,173	,045	,121
Justicia_ [1]	-,040	,179	,022	,017
Liderazgo [1]	,080	,104	-,044	-,099
Liderazgo [2]	,050	-,078	,228	-,065
Efectividad [1]	,103	,223	-,300	,127
Remuneración_ [1]	-,022	-,091	,312	,143
Seguridad_laboral [1]	,023	,018	-,061	,348
Seguridad_laboral [2]	-,017	-,059	-,004	,466
Incrementar_la_confianza [1]	-,059	,240	-,076	-,072
Incrementar_la_confianza [2]	,185	,010	-,071	,089
Constancia [1]	,151	,033	-,010	-,155
Sustentabilidad_ambiental [1]	,228	-,165	,095	,077
Seguridad_laboral_ [1]	,191	-,016	-,015	-,067
Apoyo_para_el_desempeño [1]	,298	-,196	-,043	,165
Apoyo_para_el_desempeño [2]	,237	-,006	-,143	-,062

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Como se puede observar en la Tabla N° 53 y 54 se han identificado los factores latentes o de mayor impacto de cada una de las variables extrayendo 4 de cada una de las variables. Según mencionan (Zenteno & Durán, 2016), los cuales recomiendan tomar en cuenta los valores más altos por cada variable y descartar el resto para poder trabajar de mejor manera la correlación, pues el análisis factorial exploratorio también permitió la búsqueda de relaciones entre dimensiones de una misma variable y fue el aporte para realizar el análisis de correlación con el modelo de Pearson. A continuación, en la Tabla N° 56 se podrá visualizar los factores latentes por Variables.

4.3.4.3 Factores latentes por variable de estudio

En la Tabla 56 se ilustra que los factores latentes de la variable (Independiente) encontrados son: Cultura [1], Gestión_del_Talento [1], Seguridad_y_salud_ocupacional [2] y Calidad_de_vida_laboral [1]. Por otra parte, de la variable (dependiente) son: Justicia [1], Comunicación_ [1], Seguridad_laboral [2] y Apoyo_para_el_desempeño [1], los mismos que fueron utilizados para aplicar el modelo estadístico de la Correlación de Pearson.

Tabla N° 56 Factores latentes por variable de estudio

VARIABLE	FACTOR (DIMENSIÓN)	VALOR
Variable Independiente	Cultura [1]	0,529
	Gestión_del_Talento [1]	0,668
	Seguridad_y_salud_ocupacional [2]	0,530
	Calidad_de_vida_laboral [1]	0,803
Variable Dependiente	Justicia [1]	0,332
	Comunicación_ [1]	0,401
	Seguridad_laboral [2]	0,466
	Apoyo_para_el_desempeño [1]	0,298

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

4.3.5 Cálculo Coeficiente de correlación de Pearson

Para el cálculo del modelo Coeficiente de Correlación de Pearson se utilizaron los factores latentes obtenidos por del Análisis Factorial Exploratorio (AFE), los mismos que sirvieron para realizar la correlación de las dos variables.

Tabla N° 57 Coeficiente de correlación de Pearson

		Correlaciones							
		Cultura [1]	Justicia [1]	Gestión_del_Talento [1]	Comunicación [1]	Seguridad_y_salud_Ocupacional [2]	Seguridad_laboral [2]	Calidad_de_vida_laboral [1]	Apoyo_para_el_desempeño [1]
Cultura [1]	Correlación de Pearson	1	,142	-,016	,157	-,096	-,081	,165	-,196
	Sig. (bilateral)		,330	,913	,280	,513	,581	,258	,176
	N	49	49	49	49	49	49	49	49
Justicia [1]	Correlación de Pearson	,142	1	-,148	,223	-,015	,034	,286*	-,132
	Sig. (bilateral)	,330		,309	,123	,918	,814	,047	,366
	N	49	49	49	49	49	49	49	49
Gestión_del_Talento [1]	Correlación de Pearson	-,016	-,148	1	-,001	,192	,502**	-,085	,005
	Sig. (bilateral)	,913	,309		,992	,185	,000	,561	,973
	N	49	49	49	49	49	49	49	49
Comunicación [1]	Correlación de Pearson	,157	,223	-,001	1	,054	,130	,438**	,100
	Sig. (bilateral)	,280	,123	,992		,713	,372	,002	,494
	N	49	49	49	49	49	49	49	49
Seguridad_y_salud_Ocupacional [2]	Correlación de Pearson	-,096	-,015	,192	,054	1	,149	-,041	-,109
	Sig. (bilateral)	,513	,918	,185	,713		,308	,778	,455
	N	49	49	49	49	49	49	49	49
Seguridad_laboral [2]	Correlación de Pearson	-,081	,034	,502**	,130	,149	1	-,206	,110
	Sig. (bilateral)	,581	,814	,000	,372	,308		,156	,454
	N	49	49	49	49	49	49	49	49
Calidad_de_vida_laboral [1]	Correlación de Pearson	,165	,286*	-,085	,438**	-,041	-,206	1	,356**
	Sig. (bilateral)	,258	,047	,561	,002	,778	,156		,012
	N	49	49	49	49	49	49	49	49
Apoyo para el desempeño [1]	Correlación de Pearson	-,196	-,132	,005	,100	-,109	,110	,356**	1
	Sig. (bilateral)	,176	,366	,973	,494	,455	,454	,012	
	N	49	49	49	49	49	49	49	49

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

**.. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Tabla N° 58 Correlaciones significativas

Correlaciones	Nivel de significancia	Coefficiente relacional de Pearson	Grado de significancia de cada coeficiente
Justicia [1] - Calidad de vida laboral [1]	0,05	0,286	0,047
Calidad de vida laboral [1] – Apoyo para el desempeño [1]		0,356	0,012
Gestión del Talento [1] – Seguridad laboral [2]	0,01	0,502	0,000
Comunicación [1]- Calidad de vida laboral [1]		0,483	0,002

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

4.3.6 Regla de decisión

Para definir la regla de decisión de deben considerar los siguientes criterios:

El coeficiente de correlación de Pearson debe oscilar entre “- 1” y “1” y el valor “0” indica que no existe relación alguna entre las variables o dependencia; “1” relación perfecta y positiva y “- 1” relación perfecta y negativa. (Visauta, 2007).

4.3.6.1 Criterios

Tabla N° 59 Reglas para la interpretación

-1 Negativo	1 Positivo
-1,00= Correlación negativa perfecta	0,00= No existe correlación alguna
- 0,95= Correlación negativa muy fuerte	+ 0,10= Correlación positiva débil
- 0,75= Correlación negativa considerable	+ 0,50= Correlación positiva media
- 0,50= Correlación negativa media	+ 0,75= Correlación positiva considerable
- 0,10= Correlación negativa débil	+ 0,95= Correlación positiva muy fuerte
0,00= No existe correlación alguna	+ 1,00= Correlación positiva perfecta

Fuente: Video de YouTube

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Con un nivel de significancia de 0,01 a 0,05, si los valores **R** (coeficiente de relación de Pearson) calculados son entre “0” o igual “-1” se rechaza la hipótesis alternativa y se acepta la hipótesis nula. Pero con los mismos niveles de significancia, si los valores **R** (coeficiente de relación de Pearson) calculados son entre “0” o igual “1” se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis Alternativa.

4.3.7 Decisión final

Los valores calculados **R** (coeficiente de relación de Pearson) fueron: 0,286 en la relación entre Justicia1 - Calidad de vida laboral [1], 0,356 de Calidad de vida laboral [1] – Apoyo para el desempeño [1], 0,502 de Gestión del Talento [1] – Seguridad laboral [2] y 0,483 de Comunicación [1] - Calidad de vida laboral [1], con lo cual se puede finalizar que al estar los valores entre “0” o igual “1” se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis Alternativa. la cual fue: “El uso de las Prácticas de Alto Rendimiento mejorará el nivel de satisfacción del personal operativo de la Dirección de Vinculación con la Sociedad de la Universidad Técnica de Ambato”. Cabe mencionar que al ser los valores muy cercanos al “1” la correlación entre los factores de las variables independiente y dependiente es **positiva media**, esto se puede evidenciar al observar la Tabla N° 60 en donde el grado de significancia de cada coeficiente no excede del nivel de significancia de 0,05, por lo tanto, el riesgo de equivocarnos es muy pequeño.

CAPÍTULO V

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las conclusiones son los resultados del análisis de la información, para ello se debe considerar el contenido, la realidad observada, concordancia o discordancia. Por otra parte, las conclusiones sintetizan los resultados, respuestas a las interrogantes y el cumplimiento de los objetivos. Las recomendaciones se basan de las conclusiones individuales del estudio, las mismas que se consideran como sugerencias o exhortaciones que pueden estar dirigidas para futuras investigaciones (Del cid, Méndez, & Sandoval, 2011; Caballero, 2014; Fidias, 2012).

5.1 Conclusiones

Las Prácticas de Alto Rendimiento diagnosticadas en la DIVISO que se encontró aplicando son: la “efectividad de la dirección” que radia el cultivar una cultura apropiada por medio del direccionamiento estratégico reflejado por la toma de decisiones y la gestión del talento humano. En cuanto a la “efectividad individual”, cuentan con los recursos y seguridad en su puesto de trabajo por otra parte, el “desarrollo y reconocimiento” lo aplican en cuanto que existe la gestión de desempeño, calidad de vida y remuneración que es fundamental para tener una buena satisfacción. Finalmente, al hacer referencia al “compromiso”, se evidencia que existe compromiso general con la dirección por no entre aéreas, debido que un existen un ambiente incómodo.

Al analizar los factores que integran el nivel de satisfacción del personal operativo se pudo sacar en limpio que son cuatro: el primero se trata de la “satisfacción al cargo” que radica a la inexistencia de trabajo en equipo o colaborativo lo cual es fundamental para que puedan fluir las actividades, el segundo es la “satisfacción general” la cual radica en la comunicación la misma que es deficiente lo cual afirman las diferentes Facultades, porque no socializan

oportunamente la información y esto se debe que no existe una apropiada relación con el director de la DIVISO en algunos casos. El tercero la “motivación al cargo” que se considera el factor fundamental, pero lastimosamente no se ha promovido el incrementar la confianza entre colaboradores debido que en ocasiones consideran que el jefe inmediato no es transparente e íntegro. El cuarto factor el “compromiso” es parte fundamental para poder medir el desempeño, pero la DIVISO según las afirmaciones y respuestas de los colaboradores no ha buscado formas para mejor y ser eficientes al atender a los usuarios.

Al momento de realizar la comprobación de las hipótesis de estudio se pudo apreciar la correlación que existía entre las dos variables es así que los valores calculados R (coeficiente de relación de Pearson) fueron: 0,286 en la relación entre Justicia [1] - Calidad de vida laboral [1], 0,356 de Calidad de vida laboral [1] – Apoyo para el desempeño [1], 0,502 de Gestión del Talento [1] – Seguridad laboral [2] y 0,483 de Comunicación [1] - Calidad de vida laboral [1] y como los valores obtenidos están entre “0” o igual “1” se denota una correlación positiva media entre los factores tanto de la variable independiente con dependiente.

Finalmente se puede concluir la gran necesidad de buscar una solución para mejorar el uso de las Prácticas de Alto Rendimiento en la DIVISO e incrementar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores, desarrollando de mejor manera los factores inherentes como: la Justicia [1], Calidad de Vida Laboral [1], Gestión del Talento [1] y Seguridad laboral [2] y la comunicación [1] con lo cual contribuyan al mejoramiento de sus actividades.

5.2 Recomendaciones

Para que la DIVISO pueda usar las Prácticas de Alto Rendimiento se debe promover el fortalecimiento de la “efectividad de la empresa” es decir se debe automatizar los procesos y actividades para mejorar la atención a los usuarios de las diferentes facultades, por otra parte, para que los colaboradores tengan

“efectividad individual” es necesario plantear políticas que permitan incentivar el trabajo en equipo, mejorando la comunicación e incentivando a el desarrollo de relaciones adecuadas con el superior inmediato. Así mismo hay que enfatizar la gran importancia de promover el “desarrollo y reconocimiento” de los colaboradores facilitando y gestionando oportunidades de desarrollo que conlleve en un futuro a proponer un plan de reconocimientos y respeto para cada uno de los colaboradores. Además, no se debe descuidar el generar “compromiso” de todos los colaboradores y lo cual se podrá lograr identificado los factores negativos para plantar políticas que ayuden a que los colaboradores adquieran satisfacción la carga que poseen.

Es fundamental el conocer los factores que integran el nivel de satisfacción, es así que se propone el diseño de políticas que permitan el mejoramiento de la “satisfacción general” por medio del trabajo en equipo, que en la actualidad es parte fundamental para que pueda fluir las actividades de las instituciones. Lo cual es fundamental para que pueda fluir las actividades, sin duda es necesario para poder trabajar en equipo también tener una adecuada comunicación y esto se podrá lograr estableciendo cronogramas de socialización de las políticas, además el generar políticas se incrementa la confianza entre colaboradores y una mejor relación con su jefe inmediato.

Utilizar los resultados alcanzados mediante coeficiente de relación de Pearson para poder definir estrategias que en estudios posteriores permitan generar un nuevo conocimiento de cómo se deben relacionar las prácticas de alto rendimiento para alcanzar un mejor nivel de satisfacción de los colaboradores de la DIVISO. Con lo cual se pueda plantear programas de mejoramiento de los factores latentes detectados para un mejor desenvolvimiento de las actividades incentivando al mejoramiento de la calidad de vida y la atención a los usuarios.

Luego de haber identificado cada uno de los factores latente de las variables se debe buscar el incrementar el nivel de satisfacción del personal, por lo cual es conveniente el desarrollo un Plan Integral de Recursos Humanos para implementación de las PAR que no se están desarrollando en la actualidad las cuales son: la Justicia [1], Calidad de Vida Laboral [1], Gestión del Talento [1] y Seguridad laboral [2] y la comunicación [1], el cual contribuya al mejoramiento de sus actividades y la atención a los usuarios.

CAPÍTULO VI

6 PROPUESTA

Luego de la generación de las conclusiones y recomendaciones resultantes se debe proponer una solución para el problema acorde las recomendaciones para que pueda dar origen a la posible solución (Caballero, 2014).

6.1 Título

Plan Integral de Talento Humano para la implementación de las PAR enfocado: a la Justicia, Calidad de Vida Laboral, Gestión del Talento, Seguridad laboral y la Comunicación en la DIVISO.

6.2 Datos informativos

Cuadro N° 5 Datos informativos

Institución Ejecutora	Dirección de Vinculación con la Sociedad de la UTA
Beneficiarios	Personal Operativo
Provincia	Tungurahua
Cantón	Ambato
Parroquia	Huachi Chico
Dirección	Quiz y Rio Payamino
Tiempo estimado para la ejecución	Un Año
Responsable	Mario Fernando Navarrete Fonseca

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Fuente: Navarrete, M. F. (14 de Julio de 2014)

6.3 Antecedentes de la propuesta

Ecuador siendo un país de pro desarrollo adquirir nuevos modelos o prácticas de alto rendimiento que faciliten el incrementar el nivel de satisfacción laboral, es así que las empresas privadas han tomado medidas, para mejorar en todo sentido la productividad mediante el uso de nuevos procesos de producción y la eficacia en el desempeño de cada uno de los colaboradores, que permita incrementar la satisfacción de los clientes.

Por otra parte las instituciones públicas han tenido innovación en os últimos años, estas innovaciones en el sentido de incorporar maquinaria de punta y la disminución de tiempo de espera de los usuarios al asistir a las diferentes instituciones públicas, pero en sentido de aplicar un plan para el desarrollo del Talento Humano específicamente no se lo ha realizado, claro que se debe tomar consciencia que en los últimos años las políticas implementadas por el estado para mejorar e innovar conocimientos para el adecuado desarrollo de las actividades han sido muy productivas , pero no en un 100% es así que se debe conocer que nunca se aplicado un modelo de Prácticas de Alto Rendimiento para mejorar el nivel de satisfacción , porque lo que siempre se ha buscado es mejorar el nivel de satisfacción de los usuarios , por lo que la propuesta de un modelo jamás se ha implementado en el país.

Por parte Zenteno & Durán (2016) propone el desarrollar un plan integral de Talento Humano para la implementación de las PAR, lo que permitiría mejorar la sinergia que se provoca con la implementación conjunta, ya que el valor de la implementación de una práctica aumenta cuando otra la refuerza. Es así que se propone el modelo que a continuación fue desarrollado.

6.4 Justificación

El Plan Integral de Talento Humano para implementación de las PAR enfocado: a la Justicia [1], Calidad de Vida Laboral [1], Gestión del Talento [1], Seguridad laboral [2] y la Comunicación [1] permitirá mejorar el nivel de satisfacción de los

colaboradores de la DIVISO, pues este plan fomentará un mejor desenvolvimiento de los colaboradores al realizar las actividades. Por otra parte, se debe recalcar que este plan tiene como objetivo fundamental el generar políticas de integración de los colaboradores que faciliten la generación de compromiso de cada colaborador con lo cual se pueda promover un ambiente de trabajo muy cómodo y compañerismo, que involucre la generación de nuevos conocimientos y habilidades para el desarrollo de las actividades.

Se considera que el desarrollo y la aplicación de la propuesta será factible en medida que el diagnóstico realizado en la investigación tiene un direccionamiento horizontal y vertical por la magnitud del despliegue realizado al levantar la información y esto se dio en gran medida por el apoyo de la DIVISO, es así que apenas que promocióne la propuesta, entrará en ejecución en la Dirección.

6.5 Objetivos

6.5.1 Objetivo General

Diseñar el Plan Integral de Talento Humano para la implementación de las PAR enfocado: a la Justicia, Calidad de Vida Laboral, Gestión del talento, Seguridad laboral y la Comunicación en la DIVISO.

6.6 Análisis de la factibilidad

Política

Al referirse a la factibilidad para la aplicación de propuesta es realmente factible en vista que el estado ecuatoriano se encuentra incorporado varias herramientas y prácticas para mejorar la atención a los usuarios de las instituciones públicas y al ser la DIVISO, parte de la Universidad Técnica de Ambato existe la potestad total para ser aplicada.

Tecnológica

La factibilidad tecnológica siempre debe estar presente, es así que la Dirección al contar con todos los equipos tecnológicos facilitará la difusión del plan mediante la aplicación de la tecnología y de los sitios web que cuenta la Universidad.

Económica

Es factible económicamente pues existe una partida presupuestaria para las instituciones públicas para la innovación y desarrollo del personal en todas las áreas.

6.7 Fundamentación científica técnica

Plan

Para Benjamín & Fincowsky (2009) expresan que:

Instrumento diseñado para alcanzar un objetivo, en el que se definen el espacio, tiempo y medios para su alcance; en virtud de ello, en un plan se definen en forma coordinada las metas, estrategias, políticas, directrices y técnicas, así como los instrumentos y acciones que se utilizarán para llegar a los fines deseados. Instrumento dinámico cuyos componentes están sujetos a modificaciones en función de la evaluación periódica de sus resultados. (pág. 487)

Talento Humano

“Dotados de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante” (Chiavenato, 2009, pág. 52).

Prácticas de Alto Rendimiento

“Las Prácticas de Alto rendimiento son conceptos, prácticas, variables, ideas y componentes que en su conjunto logran comprometer a la fuerza laboral de una organización” (Zenteno & Durán, 2016, pág. 120).

Justicia

“Esta práctica se refiere a la imparcialidad que muestra la organización acerca de los métodos, mecanismos y procesos para tomar decisiones que afectan a los colaboradores” (Tejada & Arias, 2005, pág. 298).

Calidad de Vida Laboral

La calidad de vida en el trabajo se refiere a las condiciones del ambiente laboral en todos sus aspectos respecto de las personas. Un ambiente de trabajo puede ser malo para la calidad de vida por:

- Condiciones físicas inaceptables de luz, aire, ruido, etcétera.
- Maltrato a las personas por parte de los jefes.
- Exigencia excesiva respecto de los resultados.
- Grupos de personas que subestiman o maltratan a otro.
- Tipo de trabajo desmotivante. (Maristay, 2011, pág. 24)

Gestión del talento

La Gestión del Talento Humano: “Es la forma en que la organización maneja sus actividades de reclutamiento, selección, formación, remuneración, prestaciones, comunicación, higiene y seguridad en el trabajo” (Chiavenato, 2009, pág. 2).

Seguridad laboral

“La seguridad en el trabajo busca la prevención de accidentes y administra los riesgos ocupacionales. Su finalidad es profiláctica, se anticipa a efecto de que los riesgos de accidentes sean mínimos”. (Chiavenato, 2009, pág. 479)

Comunicación

“Comunicación de las reglas y los criterios de desempeño. Se debe avisar a los empleados cuáles son las reglas y las normas de la compañía y las consecuencias de su violación”. (Chiavenato, 2009, pág. 453)

Apoyo para el desempeño

Se considera que el apoyo para alcanzar los objetivos de la empresa está enmarcados al apoyo:

De acuerdo con las investigaciones de Elsenberger, Huntington, Hutchinson, & Sowa (1990) si las personas perciben que la organización se interesa por ellas, procura su bienestar y les brinda ayuda ante problemas personales cuando es necesario, las consecuencias son muy favorables para la organización en cuanto al desempeño y permanencia. Así, se espera que este factor se constituya en un antecedente importante del Compromiso. (pág. 7)

Cuadro N° 6 Cuadro de etapas

Etapas	Detalle
Etapa 1 Diagnostico	Diagnóstico inicial
Etapa 2 Diseño	Objetivos, políticas, indicadores, metas y productos
Etapa 3 Desarrollo	Planes de acción, evaluación, presupuesto y cronograma.

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Etapa 1 Diagnostico

“El diagnóstico consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras” (Chiavenato, 2009, pág. 476).

1.1 Diagnóstico Inicial

“El diagnóstico se debe obtener por medio de entrevistas o investigaciones aplicadas a las personas o grupos involucrados” (Chiavenato, 2009, pág. 425).

Etapa 2 Diseño

“El diseño consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas” (Chiavenato, 2009, pág. 476).

En palabras de Chiavenato (2009), expresa que:

Se refiere a la planificación de las acciones de capacitación y debe tener un objetivo específico; es decir, una vez que se ha hecho el diagnóstico de las necesidades de capacitación, o un mapa con las lagunas entre las competencias disponibles y las que se necesitan, es necesario plantear la forma de atender esas necesidades en un programa integral y cohesionado. (pág. 379)

2.1 Objetivos

“Logros que se pueden alcanzar para elevar el desempeño, así como en la calidad y oportunidad de productos y servicios” (Benjamín & Fincowsky, 2009, pág. 399).

2.2 Indicadores

“Formulación de los criterios necesarios para conocer el efecto, cobertura, eficiencia y calidad de las acciones, según su nivel de aplicación (estratégico, de gestión y de servicio)” (Benjamín & Fincowsky, 2009, pág. 399).

2.3 Políticas

En palabras de Benjamín & Fincowsky (2009) “Guías básicas de carácter general que orientan las acciones para normar la gestión de una organización” (pág. 14).

2.4 Metas

Benjamín & Fincowsky (2009) “Unidades de medida que relacionan recursos y acciones con objetivos” (pág. 14).

2.5 Productos

“Estimación de los beneficios esperados en términos de eficiencia (aprovechamiento de recursos), y de eficacia (objetivos alcanzados). (Benjamín & Fincowsky, 2009, pág. 400)

Etapa 3 Desarrollo

Según Benjamín & Fincowsky (2009) “La implantación es ejecutar y dirigir el programa de capacitación” (pág. 376).

3.1 Planes de acción

Según Benjamín & Fincowsky (2009) “Señalamiento de actividades necesarias para la implementación del proyecto en orden de prioridad” (pág. 399).

“Relación de los requerimientos humanos, materiales tecnológicos y financieros necesarios para poner en marcha el proyecto” (Benjamín & Fincowsky, 2009, pág. 399).

3.2 Evaluación

Según Benjamín & Fincowsky (2009) “Proceso de confrontación de los resultados obtenidos en función de las acciones realizadas que permite medir la eficiencia, eficacia y congruencia” (pág. 484).

3.3 Presupuesto

En palabras de Benjamín & Fincowsky (2009) “Estimación programada en forma sistemática de los ingresos y egresos que maneja una organización en un periodo determinado” (pág. 487).

3.4 Cronograma

“Instrumento de medición que expresa las relaciones de una actividad con el tiempo en que debe ser ejecutada” (Benjamín & Fincowsky, 2009, pág. 482).

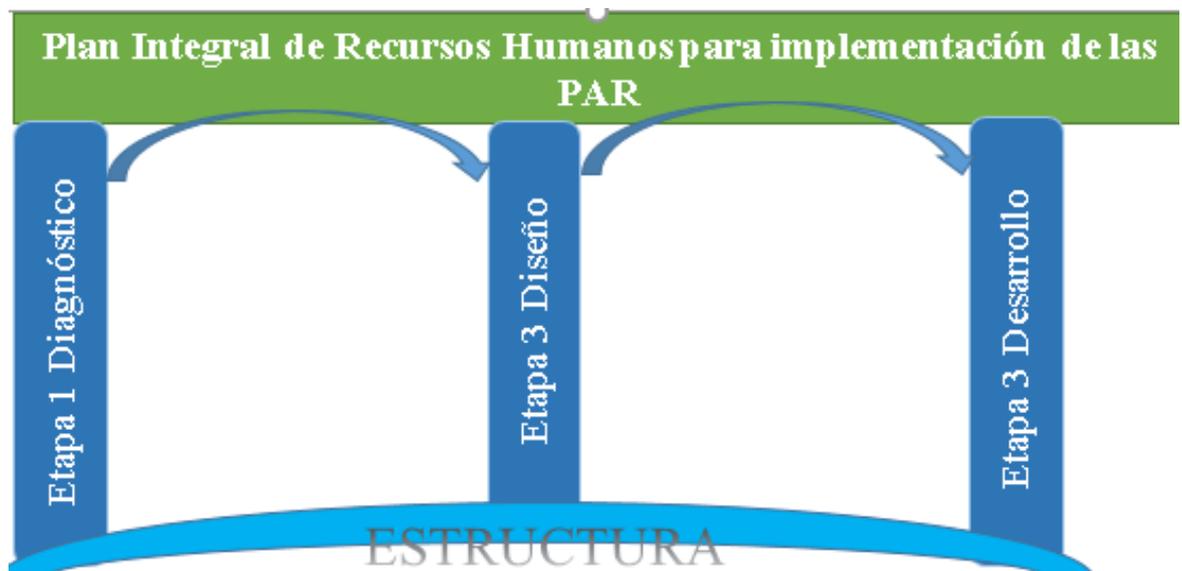
6.8 Desarrollo de la propuesta

Etapa 1 Diagnóstico

Luego de haber realizado la investigación se pudo diagnosticar que los factores de las Prácticas de Alto Rendimiento que se deben incorporar en la DIVISO para mejorar el Nivel de Satisfacción Laboral de los colaboradores, pues los factores más latentes están: la Justicia, Calidad de Vida Laboral, Gestión del talento y Seguridad laboral y la comunicación con lo cual contribuyan al mejoramiento de sus actividades.

Etapa 2 Diseño

Gráfico N° 54 Estructura del Plan



Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Etapa 3 Desarrollo

Descripción de la matriz de desarrollo

Componentes	Detalle
Matriz de desarrollo	La matriz de desarrollo del plan está integrada por 5 programas los mismos que corresponden a cada práctica que se propone implementar para mejorar el nivel de satisfacción del personal operativo.
Objetivos	Los objetivos del plan están definidos acorde a la realización de los programas los cuales son 5, un objetivo por cada uno de ellos.
Políticas	Las políticas son directrices que permite lograr los objetivos que corresponden a cada programa.
Indicadores	Los indicadores son mecanismos para medir los objetivos, los mismos que se estructuraron acorde a las políticas.
Base	La base se refiere de donde se arranca la Práctica de Alto Rendimiento a implementar este valor es el que arrojó al aplicar la técnica de la encuesta sumado las dos escalas más representativas de cada pregunta relacionada con cada práctica a desarrollar.
Meta	La meta es la unidad de medida que se quiere lograr en referencia a los objetivos y acciones a tomar para poder realizar el programa.
Acciones	Son las actividades que se realizaran para dar cumplimiento al programa de una forma ordenada y secuencial
Productos	Los productos se refieren a los beneficios esperados o el alcance de los objetivos, para cada programa hay un producto.

Desarrollo

Objetivos	Políticas	Indicadores	Base	Meta	Acciones	Productos
JUSTICIA [1] <i>Establecer los procedimientos necesarios para la promoción de la justicia en la DIVISO</i>	<i>Garantizar la igualdad en las condiciones de trabajo de todos los colaboradores</i>	<i>Número de conflictos resueltos</i>	40,9%	100%	Desarrollo del programa	<i>Programa de aplicación de políticas de justicia laboral</i>
CALIDAD DE VIDA LABORAL [1] <i>Promover la mejora y desarrollo de las condiciones del medio ambiente</i>	<i>Implementar las condiciones físicas necesarias.</i> <i>Equidad laboral</i> <i>Remuneración acorde a las actividades que desempeña</i>	Número de accidentes laborales o enfermedades profesionales Número de conflictos por equidad laboral Satisfacción laboral	57,2%	100%	Desarrollo del programa	<i>Programa de mejora de las condiciones en el medio de trabajo</i>

<p>GESTIÓN DEL TALENTO [1]</p> <p><i>Mejorar la gestión del talento humano de la DIVISO</i></p>	<p><i>Lograr el desempeño sobresaliente del capital humano</i></p> <p><i>Promover una cultura de desarrollo</i></p> <p><i>Prevención de riesgos</i></p>	<p>Numero de colaboradores de alto rendimiento</p> <p>Número de capacitaciones impartidas</p> <p>Porcentaje de accidentes</p>	<p>28,6%</p>	<p>100%</p>	<p>Desarrollo del programa</p>	<p><i>Programa de desarrollo y fortalecimiento del capital humano</i></p>
<p>SEGURRIDAD LABORAL [2]</p> <p><i>Promover el cuidado de los colaboradores de la DIVISO</i></p>	<p><i>Dotación de equipos y materiales</i></p>	<p>Cantidad de materiales entregados para el desarrollo de sus actividades</p>	<p>24,5%</p>	<p>100%</p>	<p>Desarrollo del programa</p>	<p><i>Programa de prevención de riesgos laborales</i></p>
<p>COMUNICACIÓN [1]</p> <p><i>Promover la comunicación por los varios medios disponibles posee la DIVISO</i></p>	<p><i>Respuesta a los documentos emitidos</i></p> <p><i>Difusión de documentos</i></p>	<p>Número de documentos emitidos con respuesta</p> <p>Número de documentos difundidos</p>	<p>26,5%</p>	<p>100%</p>	<p>Desarrollo del programa</p>	<p><i>Programa de comunicación integral</i></p>

Descripción de la matriz del plan de acción

Componentes	Detalle
Matriz del plan de acción	La matriz del plan de acción es el detalle de las actividades a realizar acorde a los objetivos de cada programa.
Cuanto	Se refiere el monto que se invertirá para el desarrollo de cada programa acorde al presupuesto de la institución.
Tiempo	Son los días destinados para el desarrollo de los programas, esto está definido por el grado de dificultad del programa.
Lugar	Es donde se va a desarrollar el plan para su posterior aplicación, en este caso se realizará en la Dirección de Vinculación con la Sociedad.
Recursos	Se refiera a los equipos y materiales que serán necesarios para poder desarrollar las actividades por cada programa.
Seguimiento	Al desarrollar el plan de acción se de realizar un seguimiento para que se dé cumplimiento, por lo cual se asigna responsables.
Logro	Es lo que se buscar alcanzar mediante el desarrollo del plan de acción estos logros solo serán medibles cuando se apliquen cada programa del plan.

Plan de acción

PAR	Actividades	Cuanto	Tiempo	Lugar	Recursos	Seguimiento	Logro
Justicia [1]	<ol style="list-style-type: none"> 1. Convocatoria 2. Conformación de la comisión 3. Desarrollo de políticas 4. Presentación de políticas 5. Aprobación del documento 	300 dólares	30 días	DIVISO	Computador Impresiones Copias	Investigador Comisión	Mejoramiento de la justicia laborar en el 100%
Calidad de Vida Laboral [1]	<ol style="list-style-type: none"> 1. Convocatoria 2. Conformación de la comisión 3. Identificación de las condiciones de trabajo 4. Clasificación de las condiciones 5. Desarrollo de estándares para el trabajo 6. Aprobación del documento 	500 dólares	30 días	DIVISO	Computador Impresiones Copias	Investigador Comisión	Mejoramiento de la calidad de vida en el 100%
Gestión del talento [1]	<ol style="list-style-type: none"> 1. Convocatoria 2. Conformación de la comisión 3. Identificación de as necesidades de los colaboradores 4. Acciones a emprender 	40 dólares	30 días	DIVISO	Computador Impresiones Copias	Investigador Comisión	Mejoramiento del a gestión del talento en el 100%

	5. Aprobación del documento						
Seguridad laboral [2]	<ol style="list-style-type: none"> 1. Convocatoria 2. Conformación de la comisión 3. Identificación de riesgos focales 4. Identificación de factores y agentes 5. Análisis de la ergonomía 6. Desarrollo de políticas de prevención 7. Aprobación del documento 	400 dólares	60 días	DIVISO	Computador Impresiones Copias	Investigador Comisión	Mejoramiento de la seguridad laboral en el 100%
Comunicación [1]	<ol style="list-style-type: none"> 1. Convocatoria 2. Conformación de la comisión 3. Análisis del a comunicación interna 4. Desarrollo de acciones para mejorar la comunicación interna 5. Aprobación del documento 	100 dólares	60 días	DIVISO	Computador Impresiones Copias	Investigador Comisión	Mejoramiento de la comunicación interne en el 100%
Total		1340 dólares	210 días				

Descripción de la matriz de monitoreo

Componentes	Detalle
Matriz de monitoreo	Es la permite comparar el tiempo planificado para el desarrollo de los programas con el tiempo real de ejecución.
PAR / Actividades	Las actividades de la matriz de monitoreo fueron traspasadas de la matriz del plan de acción.
Tiempo planificado	El tiempo planificado corresponde los días considerados que se tardaran para el desarrollo de cada programa, definidas desde - hasta cuando se demorara, visualizando claramente el número de días. Así mismo se traspasó el monto que se utilizara para cada programa del matiz de desarrollo.
Tiempo de ejecución real	El tiempo real de ejecución es el cambio o variación que puede existir en comparación de lo planificado, en esta parte se tomara apuntes cuando se ejecute lo planificado, y la existir cambios se registraran en esta matriz para tomar los correctivos necesarios con el fin que se puede desarrollar de la mejor manera. Sin duda en el monitoreo no es síntoma de evaluación si no es una manera de hacer seguimiento de las cosas para que se realicen acorde a lo planificado.

Matriz de Monitoreo

PAR/ACTIVIDADES	TIEMPO PLANIFICADO			TIEMPO DE EJECUCIÓN REAL				
	DESDE	HASTA	APORTES ENTIDAD	TOTAL, USD	DESDE	HASTA	APORTES ENTIDAD	TOTAL, USD
Práctica: Justicia [1]	01/05/2017	19/05/2017	300	300				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Convocatoria 2. Conformación de la comisión 3. Desarrollo de políticas 4. Presentación de políticas 5. Aprobación del documento 								
Práctica: Calidad de Vida Laboral [1]	22/05/2017	14/07/2017	400	400				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Convocatoria 2. Conformación de la comisión 3. Identificación de las condiciones de trabajo 4. Clasificación de las condiciones 5. Desarrollo de estándares para el trabajo 6. Aprobación del documento 								
Práctica: Gestión del Talento [1]	17/07/2017	25/08/2017	40	40				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Convocatoria 2. Conformación de la comisión 3. Identificación de as necesidades de los colaboradores 4. Acciones a emprender 								

5. Aprobación del documento								
Practica: Seguridad laboral [2]	28/08/2017	03/11/2017	400	400				
1. Convocatoria 2. Conformación de la comisión 3. Identificación de riesgos focales 4. Identificación de factores y agentes 5. Análisis de la ergonomía 6. Desarrollo de políticas de prevención 7. Aprobación del documento								
Práctica: Comunicación [1]	06/11/2017	26/01/2018	100	100				
1. Convocatoria 2. Conformación de la comisión 3. Análisis de la comunicación interna 4. Desarrollo de acciones para mejorar la comunicación interna 5. Aprobación del documento								
TOTAL	01/05/2017	26/01/2018	\$1340	\$1340				

Descripción de la matriz de evaluación

Componente	Detalle
Matriz de evaluación	La matriz de evaluación es el insumo que permite evaluar la planificación del Plan, la forma de llenar la matriz es identificando si los indicadores planteados se cumplieron, se compara los productos alcanzados con los planificados y se analiza el porcentaje de la meta establecida con relación a la base definida por cada uno de los programas. Lo cual se puede apreciar en la matriz de desarrollo anteriormente mencionado.

Evaluación

RESUMEN DE PAR	INDICADORES	PRODUCTOS O RESULTADOS ALCANZADOS	NIVEL DE CUMPLIMIENTO %
JUSTICIA [1]			
CALIDAD DE VIDA LABORAL [1]			
GESTIÓN DEL TALENTO [1]			
SEGURIDAD LABORAL [2]			
COMUNICACIÓN [1]			

Descripción de la matriz del presupuesto

Componente	Detalle
Matriz del presupuesto	Esta matriz corresponde a los montos que se necesitaran para el desarrollo de cada programa del plan, los mismos que están establecidos en la matriz “plan de acción”, en otras palabras, es el resumen de todos los rubros del plan.

Presupuesto

PAR /OBJETIVOS /ACTIVIDADES	TOTAL USD.	
	APORTE DE LA ENTIDAD	
Práctica: Justicia [1] Objetivo: <i>Establecer los procedimientos necesarios para la promoción de la justicia en la DIVISO</i>	300,00	300,00
Práctica: Calidad de Vida Laboral [1] Objetivo: <i>Promover la mejora y desarrollo de las condiciones del medio ambiente</i>	500,00	500,00
Práctica: Gestión del Talento [1] Objetivo: <i>Mejorar la gestión del talento humano de la DIVISO</i>	40,00	40,00
Práctica: Seguridad laboral [2] Objetivo: <i>Promover el cuidado de los colaboradores de la DIVISO</i>	400,00	400,00
Práctica: Comunicación [1] Objetivo: <i>Promover la comunicación por los varios medios disponibles posee la DIVISO</i>	100,00	100,00
T O T A L	1340,00	1340,00

Descripción de la matriz del cronograma

Componente	Detalle
Matriz del cronograma	La matriz del cronograma comenzará a partir de la aprobación del presupuesto y todos componentes fueron tomados de la matriz del “plan de acción” para cada programa. Cabe mencionar que todo el plan puede variar si el caso lo amerita.

Cronograma

PAR/ACTIVIDADES	TIEMPO ESTIMADO			RESPONSABLES	RECURSOS NECESARIOS
	DESDE	HASTA	# DIAS		
Práctica: Justicia [1] Objetivo: <i>Establecer los procedimientos necesarios para la promoción de la justicia en la DIVISO</i>	01/05/2017	19/05/2017	30	Computador Impresiones Copias	Investigador Comisión
Práctica: Calidad de Vida Laboral [1] Objetivo: <i>Promover la mejora y desarrollo de las condiciones del medio ambiente</i>	22/05/2017	14/07/2017	30	Computador Impresiones Copias	Investigador Comisión
Práctica: Gestión del Talento [1] Objetivo: <i>Mejorar la gestión del talento humano de la DIVISO</i>	17/07/2017	25/08/2017	30	Computador Impresiones Copias	Investigador Comisión
Práctica: Seguridad laboral [2] Objetivo: <i>Promover el cuidado de los colaboradores de la DIVISO</i>	28/08/2017	03/11/2017	60	Computador Impresiones Copias	Investigador Comisión
Práctica: Comunicación [1] Objetivo: <i>Promover la comunicación por los varios medios disponibles posee la DIVISO</i>	06/11/2017	26/01/2018	60	Computador Impresiones Copias	Investigador Comisión
TOTAL	01/05/2017	26/01/2018	210		

6.9 Modelo operativo

Cuadro N° 7 Modelo operativo

FASES	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
Socialización	Socializar a las autoridades y colaboradores el Plan Integral de Talento Humano para implementación de las PAR enfocado: a la Justicia, Calidad de Vida Laboral, Gestión del talento, Seguridad laboral y la Comunicación en la DIVISO.	<ul style="list-style-type: none"> • Convocar a los colaboradores al auditorio de la institución. • Impartir el contenido del plan 	Humanos Materiales Institucionales	Investigador Comisión	2017-02-01 HASTA 2017-02-02
Planificación	Planificar el material al entregar para la difusión del Plan	<ul style="list-style-type: none"> • Definir el número de fotocopias a entregar los colaboradores 	Humanos Materiales Institucionales	Investigador Comisión	2017-02-05 HASTA 2017-02-06
Ejecución	Ejecutar el Plan Integral de Talento Humano para implementación de las PAR	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuir fotocopias del Plan. • Entregar el documento a cada jefe departamental. 	Humanos Materiales Institucionales	Investigador Comisión	2017-02-07 HASTA 2017-10-15
Evaluación	Evaluar los resultados alcanzados con la implementación Plan Integral de Talento Humano para implementación de las PAR.	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar encuestas para verificar los resultados esperados. 	Humanos Materiales Institucionales	Investigador Comisión	2017-10-17 HASTA 2017-10-26

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Fuente: Navarrete, M. F. (14 de Julio de 2014). *El Desarrollo Organizacional y su relación con el Cliente Interno del Colegio Particular a Distancia Sultana del Oriente de la Provincia de Morona Santiago*. Obtenido de Univerdidad Técnica de Ambato.

6.10 Administración de la propuesta

La presente propuesta será administrada por la DIVISO

Cuadro N° 8 Administración de la propuesta

ACCIÓN	RESPONSABLE
Sensibilización	✓ Director DIVISO
Período de Implementación	✓ Director DIVISO
Evaluación	✓ Director DIVISO

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Fuente: Navarrete, M. F. (14 de Julio de 2014). El Desarrollo Organizacional y su relación con el Cliente Interno del Colegio Particular a Distancia Sultana del Oriente de la Provincia de Morona Santiago. Obtenido de Universidad Técnica de Ambato.

6.11 Previsión de la evaluación

Cuadro N° 9 Previsión de la evaluación

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Quiénes solicitan evaluar?	✓ Director DIVISO
¿Por qué evaluar?	✓ Para conocer el impacto que dio en el nivel de satisfacción laboral
¿Para qué evaluar?	✓ Para observar si se cumplió la propuesta
¿Qué evaluar?	✓ Las Prácticas de Alto Rendimiento incorporadas
¿Quién evalúa?	✓ Director de la DIVISO
¿Cuándo evaluar?	✓ Después de tres meses
¿Cómo evaluar?	✓ Instrumentos
¿Con qué evaluar?	✓ Lista de cotejo

Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

Fuente: Navarrete, M. (2014)

Bibliografía

- Aguilar, J. (2014). Retos y rol estratégico en la gestión del talento Humano Caso en empresas de Cali, Colombia. *Mercados y Negocios*, 15, 4-20. ISSN: 1665-7039
- Aguilera, A. (2010). Direccionamiento estratégico y recimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento y Gestión*(28), 85-106. ISSN: 1657-6276
- Aguirre, S. (2002). La cultura de la empresa. *Revista Mal-estar E Subjetividades*, II(2), 86-122. ISSN: 1518-6148
- Álvarez de Mon, S., Cordona, P., Chinchila, M., Miller, J., Pin, J., Poelmans, S., . . . Torres, M. (2001). *Paradigmas de Liderazgo*. Distrito Federal, México. ISBN: 84-481-3323-4
- Ardila, V., & Gómez, C. (2005). Trabajo en equipo: el caso colombiano. *Análisis Económico*, XX(43), 147-165. ISSN: 0185-3937
- Arias, L., Portilla, L., & Villa, C. (2008). El desarrollo personal en el proceso de crecimiento individual. *Scientia Et Technica*, XIV(40), 117-119. ISSN: 0122-1701
- Arras, A., Jáquez, J., & Fierro, L. (2008). Comunicación y cambio organizacional. *Latina de Comunicación Social*, XI(63), 1-19. E-ISSN: 1138-5820
- Arriaza, M. (s/n). *Guía Práctica de análisis de datos*. s/n: Junta Andalucía. ISBN: 84-611-1661-5
- Asamblea Contituyente del Ecuador. (2010). *Ley Organica de Educación Superior*. Obtenido de <http://www.conocimiento.gob.ec/wp-content/uploads/2015/07/Ley-Organica-de-Educacion-Superior-LOES.pdf>
- Asamblea Nacional. (2008). Ley Organica del Servidor Público. *Subsistema de Planificación del Talento Humano*. Ecuador: Capitulo II.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). *Constitución de la Republica del Ecuador*. Quito.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2010). *Ley Organica del Servicio Público*. Quito.
- Bautista, M. (2009). *Manual de Metodología de Investigación* (3° ed.). Caracas, Venezuela: Talitip. ISBN 9 8 0 -07-8119-6
- Bayona, J., & Heredia, O. (2012). El concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo. *Estudios Gerenciales*, XXVIII(123), 121-132. ISSN: 0123-5923
- Benjamín, E., & Fincowsky, F. (2009). *Organización de Empresas* (3° ed.). Distrito Federal, México: Mc Graw Hill. ISBN: 978-970-10-6935-6
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (3° ed.). Bogotá, Colombia: Pearson Educación. ISBN: 978-958-699-128-5
- Bishop, J., Scott, K., & Burroughs, S. (2000). Support, Commitment, and Employee Outcomes in a Team Environment. *Journal of Management*, 1113-1132.

- Bjorkman, I., & Smale, A. (2010). La gestión global del talento: Retos y Soluciones. *Universia Business Review*(27), 28-41. ISSN: 1698-5117
- Bouza, A. (2000). Reflexiones acerca del uso de los conceptos de eficiencia, eficacia y efectividad en el sector salud. *Cubana Salud Pública*, 50-56.
- Briancon, M. (2007). La importancia de la gestión profesional de la imagen corporativa. *Punto cero*, XII(14), 59-64. ISSN: 1815-0276
- Caballero, A. (2014). *Metodología integral innovadora para planes y tesis*. San Fe, México: Cengage Learning. ISBN: 978-607-519-182-9
- Cabrera, O. (2009). La gerencia del talento humano bajo la perspectiva de la condición humana. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*, XVII, 155-178.
- Calixto, R. (2008). Representaciones sociales del medio ambiente. *Perfiles educativos*, XXX(120), 33-62. ISSN: 0185-2698
- Camacho, M. (2002). Direccionamiento estratégico: análisis de una. *Revista Vía Salud*, 21.
- Capuano, A. (2014). Evaluación de desempeño. Desempeño por competencias. *Invenio*(13), 139-150. ISSN-e: 0329-3475
- Castañeda, M., Cabrera, A., Navarro, Y., & Vries, W. (2010). *Procesamiento de datos y análisis estadísticos utilizando SPSS*. Porto Alegre, Brasil : Edipucrs. ISBN:978-85-7340-973-6
- Ceaaces. (2014). *Ceaaces*. Obtenido de Evaluación de desempeño institucional de las Universidades y escuelas politécnicas del Ecuador: http://www.ceaaces.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2014/02/informe_final_universidades_m141.pdf
- Celina, H., & Campo, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Colombiana de Psiquiatría*, XXXIV(4), 572-580. ISSN: 0034-7450
- Céspedes, J., Jerez, P., & Valle, R. (2005). Las prácticas de Recursos Humanos de Alto rendimiento y la capacidad de aprendizaje organizativo: incidencia e implicaciones. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*(24), 29-56.
- Cherchiglia, M., Girardi, S., Viera, R., Marques, R., Rocha, P., & Pereira, L. (1998). Remuneración y productividad: el caso de la Fundación Hospitalaria del Estado de Minas Gerais, Brasil, 1992–1995. *Paho*.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración* (3° ed.). Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos de las organizaciones* (8° ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional* (2° ed.). Distrito Federal, México: Mc Graw Hill. ISBN-13: 978-970-10-6876-2
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3° ed.). Distrito Federal, México: Mc Graw Hill. ISBN: 978-970-10-7340-7

- Chiavenato, I. (2011). *Gestión del Talento Humano* (6° ed.). México: Mc. Graw Hill.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo* (11° ed.). Distrito Federal, México: Mec Graw-Hill.
- De Soto, F. (2006). La gestión de recursos humanos en las organizaciones de servicio. *Laurus, XII*, 10-27. ISSN: 1315-883X
- Del cid, A., Méndez, R., & Sandoval, F. (2011). *Investigación. Fundamentos y metodología* (2° ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación. ISBN: 978-607-442-705-9
- Dessler, G., & Vela , R. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (5° ed.). México: Pearson Education.
- Dirección de Planificación e Inversión. (2015). *trabajo.gob.ec*. Obtenido de Plan Estratégico Institucional 2015-2018: http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/07/Plan-Estrategico_Final-2015-2018.pdf
- Duarte, G., & Navarro , J. (2014). Sobre las universidades de primera, segunda y tercera. *Rev. Fac. Med*, 471-475. dx.doi.org/10.15446/revfacmed.v62n3.42867
- Durán, A. (2016). Modelo de Gestión del Talento Humano para la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. *Uneni, IX(17)*, 36-43. ISSN: 1390 - 4272
- Elsenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S., & Sowa, D. (1990). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 500 - 507.
- Enrique, F., & Krieger, M. (2012). *Comportamiento Organizacional* (1° ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación. ISBN: 978-607-32-0883-3
- Fernández, L., & Useche, M. (2015). Identidad y alteridad en la comunicación organizacional. *Quórum Académico, XII(1)*, 60-67. ISSN: 1690-7582
- Fidias, G. (2012). *El Proyecto de Investigación (Introducción a la metodología científica)* (6° ed.). Caracas, Venezuela: Episteme. ISBN: 980-07-8529-9
- Gutiérrez, A. (2013). Redes y Salud Ocupacional. *Salud Uninorte, XXIX(3)*, vii-x.ISSN: 0120-5552
- Guzmán, M., Pérez, R., & Noda, M. (2010). Qué es la Planeación de Recursos Humanos? *Ciencias Holguín, XVI(2)*, 1-10. E-ISSN: 1027-2127
- Hellriegel, D., & John, S. (2012). *Comportamiento Organizacional* (8° ed.). México: Cengage Learning.
- Hernández y Rodríguez, S. (2006). *Introducción a la Administración* (4° ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Hernández, G. (2004). Competencias laborales de los gernetes de talento humano. *Innovar, revista de ciencias administrativas y sociales*, 23, 19. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v14n23/v14n23a07.pdf>
- Hernandez, R., Fernández , C. & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación* (3° ed.).México: Mc Graw Hill. ISBN: 978-607-15-0291-9

- Herrera, J., & Sánchez, I. (2012). Satisfacción laboral de los trabajadores del IPN. Un análisis estructural. *Ra Ximhai*, VIII(2), 217-232. ISSN: 1665-0441
- Hitt, M. (2012). *Estructuras Organizacionales* (1° ed.). México: Pearson Education.
- Huerta, P., Pedraja, L., Contreras, S., & Martínez, P. (2011). Calidad de vida laboral y su influencia sobre los resultados empresariales. *Ciencias Sociales (Ve)*, XVII(4), 658-676. ISSN: 1315-9518
- Interconsulting Bureau S.L. (2015). *Planificación y gestión de los recursos humanos* (1 ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U. ISBN: 978-958-762-437-3
- Investigación clínica. (2017). Salud Ocupacional. *Investigación Clínica*, XXXXXVIII(1), 666-667. ISSN: 0535-5133
- Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2016). *Comportamiento organizacional* (7 ed.). Distrito Federal, México: Mc Graw-Hill Interamericana. ISBN: 970-10-5623-X
- Jaramillo, O. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Pensamiento y Gestión*, 103-137. ISSN: 1657-6276
- Juan, M. (2014). Estabilidad laboral y flexiseguridad. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, VII(14), 51-68. ISSN: 1856-9099
- Judge, T. & Robbins, S. (2013). *Comportamiento organizacional* (15° ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Education. ISBN:978-607-32-1980-8
- Kinicki, A., & Kreitner, R. (2003). *Comportamiento Organizacional conceptos, problemas y prácticas*. Distrito Federal, México: Mc Graw-Hill Interamericana. ISBN: 0-07-251492-2
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). *Elementos de administración: Un enfoque internacional y de innovación* (8° ed.). Distrito Federal, México: Mc Graw Hill Education. ISBN:978-607-15-0931-4
- Kraenau, E., Santos, E., & Canales, M. (2015). Métrica difusa para la evaluación del desempeño en la gestión por procesos. *Industrial Data*, XVIII(18), 19-30. ISSN: 1560-9146
- Laínes, J., & Bellostas, A. (1991). La planificación y gestión estratégica en grupos multinacionales: Los modelos de simulación. *Española de Financiamiento y Contabilidad*, XXI, 67.
- Loli, A. (2007). Compromiso organizacional de los trabajadores de una Universidad Pública. *Industrial Data*, X(2), 30-37. ISSN: 1560-9146
- López, S. (2007). Efectos Individuales del Despido y la Resiliencia como Facilitador en la Búsqueda de Empleo. *Panorama Socioeconómico*, XXV(35), 168-172. ISSN: 0716-1921
- Luna, R., & Camps, J. (2006). La Prácticas de Alto Rendimiento en Recursos Humanos. *Tec Empresarial*, 27.

- Luthans, F. (2009). *Comportamiento Organizacional* (11° ed.). Distrito Federal, México: Mc Graw-Hill Interamericana. ISBN-13: 978-970-10-6513-6
- Maldonado, G., Martínez, M., & Pinzón, S. (2012). La efectividad del marketing en la pyme de Aguascalientes: un estudio empírico. *Faedyne International*, I(1), 27-37. ISSN-e 2255-078X
- Maldonado, S., Ramírez, M., García, R., & Chairez, A. (2014). Compromiso Organizacional de los Profesores de una Universidad Pública. *Conciencia Tecnológica*, XXXVII, 12-18. ISSN: 1405-5597
- Malpica, R., & Romer, I. (2014). Equipos de trabajo de alto desempeño. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, VII(14), 69-83. ISSN: 1856-9099
- Manoel, M., Nascimento, B., Oliveira, G., Aparecida, C., & Silva, S. (2015). Efectividad de las intervenciones individual y en grupo en personas con diabetes tipo 2. *Latino-Americana de Enfermagem*, XXXIII(2), 200-207. ISSN: 0104-1169
- Maristay, J. (2011). *Trabajo de Recursos Humanos*. Anónimo: S/N.
- Martinez, E., & Briano, M. (2012). Estado del arte del direccionamiento estratégico. *SSignos*, 13.
- Máynez, A. (2016). Cultura y compromiso afectivo: ¿influyen sobre la transferencia interna del conocimiento. *Contutaduría y Administración*, 666-681. doi.org/10.1016/j.cya.2016.06.003
- Mejía, A., Mendieta, C., & Bravo, M. (2015). Estrategias de innovación y capital social en la pequeña y mediana empresa. *Ingeniería Industrial*, XXXVI(3), 286-296. ISSN: 1815-5936
- Mejía, C. (1998). *Documentos Plannig*. Recuperado el 28 de Junio de 2016, de Indicadores de efectividad y eficiencia: <http://ceppia.com.co/Herramientas/INDICADORES/Indicadores-efectividad-eficacia.pdf>
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A Three-Component Model Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management*, 61-89.
- Milia, M., & Cuesta, D. (2013). *Cuattrorios*. Obtenido de Evaluación de las Universidades del Ecuador 2008-2013: http://www.cuattrorios.org/index.php?option=com_content&view=article&id=182:la-evaluaci%C3%93n-de-las-universidades-en-el-ecuador-2008-2013&catid=39:blogsfeeds
- Ministerio de Coordinación de la Producción, E. Y. (2011). *Agendas para la transformación Productiva Teeritorial*. Obtenido de <http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/agenda-territorial-tungurahua.pdf>
- Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana. (2017). *cancilleria.gob.ec*. Obtenido de Ecuador presenta nuevas prioridades y lineamientos de la Cooperación Internacional: <http://www.cancilleria.gob.ec/ecuador-presenta-nuevas-prioridades-y-lineamientos-de-la-cooperacion-internacional/>

- Monday, W. (2012). *Capital Humano* (1° ed.). México: Pearson Education.
- Mondy, W., & Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos* (9° ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación. ISBN: 970-26-0641-1
- Montoya, A. (2006). Datos de inseguridad. *Metas*, s/n. Obtenido de <http://www.mtas.es/publica/revista/numeros/33/estudio3.pdf>
- Montoya, J. N., & Gutiérrez, S. (2010). Influencia de la autoridad formal en las prácticas de alto rendimiento en recursos humanos. *Eleuthera*, 1-21.
- Montoya, J. N., & Montoya, J. D. (2012). grupo semco y las prácticas de recursos humanos de alto compromiso, una ventaja competitiva. *Innovar*, 1-18.
- Montoya, J., & Montoya, J. D. (2012). Grupo Semco y las prácticas de recursos humanos de alto compromiso, una ventaja competitiva. *Revista Innovar Journal*, 1-18. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v22n46/v22n46a03.pdf>
- Mora, L. (2010). *Gestión Logística Integral*. Bogota: ECOE Ediciones. ISBN 978-84-15330-51-6
- Moreira, L. (2016). Clima Organizacional en la Educación Superior, Ecuador. *Ciencias de La educación*, 296-307. ISSN: 2477-8818
- Morris, A., Rodríguez, C., Vizán, A., Martínez, M., & Araujo, M. (2013). Sistema de gestión de la calidad y desempeño organizacional en la industria petrolera. *Interciencia*, XXXVIII(11), 793-802. ISSN: 0378-1844
- Munch, L. (2010). *Administración. Gestión organizacionla, enfoques y procesos administrativo* (1° ed.). México: Pearson Educación.
- Naranjo, G. (2004). *Tutoría de la Investigación Científica* (5° ed.). Ambato, Ecuador: Gráficas Corona Quito. ISBN Libro 9978-981-25-X
- Naranjo, G. (2016). *Informe de Rendición de Cuentas 2016*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de <http://www.uta.edu.ec/rendiciondecuentas2016/#p=4>
- Navarrete, M. (2014). *Las Prácticas de Alto Rendimiento y el nivel de satisfacción del personal operativo de la Dirección de Vinculación con la Sociedad de la Universidad Técnica de Ambato*. (tesis de pregrado). Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador. Obtenido de Universidad Técnica de Ambato: <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/8052>
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (13° ed.). Distrito Federal, México: Mc. Gran Hill. ISBN: 978-607-15-0613-9
- Ockham, G. (2006). Formación del Talento Humano: Factor Estratégico para el desarrollo de la productividad y competitividad sostenibles en las organizaciones. *Revista Científica*, Cuatro, 40.
- Omar, A., & Florencia, A. (2008). Valores personales y compromiso organizacional. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, XIII(2), 353-372. ISSN: 0185-1594
- Palomino, T. (2015). El trabajador: ¿Recurso humano? *Gaceta Laboral*, XXI(3), 335-343. ISSN: 1315-8597

- Paz, R. (2012). Satisfacción laboral de los asalariados en España. *Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, XIV, 137-158. E-ISSN: 1886-516X
- Peralta, M., Santofimio, M., & Sagura, V. (2007). El compromiso laboral: discursos en la organización. *Psicología desde el Caribe*(19), El compromiso laboral: discursos en la organización. ISSN: 0123-417X
- Pérez, A. (2013). *Eficiencia, eficacia y efectividad en la calidad empresarial*. Recuperado el 13 de Julio de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/eficiencia-eficacia-y-efectividad-en-la-calidad-empresarial/>
- Pérez, D., & Zurita, R. (2014). Calidad de vida laboral en trabajadores de Salud Pública en Chile. *Salud & Sociedad*, V(2), 172-180. E-ISSN: 0718-7475
- Pérez, E. (2007). Metrología y medio ambiente. *Boletín Científico Técnico Inimet*(1), 3-4. ISSN: 0138-8576
- Perrozo, G., & Alcalá, M. (2008). Imagen Corporativa de los Institutos Tecnológicos Universitarios de Maracaibo. *Multiciencias*, VIII(1), 105-112. ISSN: 1317-2255
- Ponce, J. (2016). *Informe Nacional: Ecuador*. Educación Superior en Iberoamerica informe 2016. Quito: Universia.
- Porter, L., Steers, R., Mowlay, R., & Boulian, P. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 603-609.
- Psicología y Empresa. (2010). *Psicología y Empresa*. Obtenido de Que es es el comportamiento organizacional: <http://psicologiayempresa.com/%C2%BFque-es-el-comportamiento-organizacional.html>
- Puchol, L. (2003). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos* (5° ed.). Madrid: Diaz de Santos.
- Quero, M. (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. *Telos*, XII(2), 248-252. ISSN: 1317-0570
- Quintanilla, J., Sánchez, R., & Susaeta, L. (2010). Políticas y Prácticas de Recursos Humanos en el Contexto Organizativo de la Empresa Multinacional. *IESE Business School y Fundación BBVA*, 2-107. ISBN:ECO2009-10287
- Ramírez, D. (2005). La gestión del talento humano como factor clave para el desarrollo. *Población y desarrollo*(30), 55-67. ISSN: 2076-0531
- Ramírez, P. (2012). La innovación tecnológica en las empresas del sector cerámico del área metropolitana de Cúcuta. *Libros de Administración*(1), 66-77. ISSN: 0122-820X
- Red Distrital de Comunicación Interna; Alcaldía Mayor de Bogotá. (2007). La comunicación en una ciudad sin indiferencia. *Signo y Pensamiento*, XXVI(51), 185-187. ISSN: 0120-4823
- Restrepo, L., & González, J. (2007). Colombiana de Ciencias Pecuarias. *De Pearson a Spearman*, XX(2), 183-192. ISSN: 0120-0690

- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 689-714.
- Riascos, J., Zapata, A., & Ramírez, G. (2008). Evolución del proceso de Direccionamiento estratégico: Escuela de Ciencias Estratégicas Universidad Pontificia Bolivariana. *Ciencias estratégicas*, XVI(20), 351-369. ISSN: 1794-8347
- Rionda, J. (2001). Trabajo, remuneración y productividad (Cómo establecer la cuota de remuneración justa al trabajo en. *Acta Universitaria*, XI(2), 35-43. ISSN: 0188-6266
- Ríos, M., Téllez, M., & Ferrer, J. (2010). El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes. *Contaduría y Administración*(231), 103-125. ISSN: 0186-1042
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional* (8° ed.). Naucalpan de Juárez, México: Printice hall. ISBN: 970-17-0236-0
- Robbins, S., & Decenzo, D. (2008). *Supervisión* (5° ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Education. ISBN: 978-970-26-1083-0
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (15° ed.). México: Pearson Education.
- Rodríguez, J. (2007). *Administración moderna del personal* (7° ed.). Distrito Federal, México: Thomson. ISBN-10:970-686-476-8
- Rondón, M., & Ammar, M. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Revista de Investigación*, XXXX(88), 148-165. ISSN: 0798-0329
- Segurado, A., & Agulló, E. (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social. *Psicothema*, XIV(4), 828-836. ISSN: 0214-9915
- Socorro, F. (2007). Estabilidad laboral: Otro paradigma que cambia. *Degerencia*, s/n. Obtenido de http://www.degerencia.com/articulo/estabilidad_laboral_otro_paradigma_que_cambia.
- Tejada, J., & Arias, F. (2005). Prácticas organizacionales y el compromiso de los trabajadores hacia la organización. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 296-309. SSN: 0185-1594
- Terán, W., & Leal, M. (2009). Gestión del Talento Humano y la Cultura Organizacional en Empresas Aseguradoras. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, II, 17. ISSN:-e 1856-6189
- Triola, M. (2009). *Estadística* (10° ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación. ISBN: 978-970-26-1287-2
- Universidad Técnica de Ambato. (2015). *uta.edu.ec*. Obtenido de Dirección de Vinculación con la Sociedad: http://www.uta.edu.ec/v2.0/index.php?option=com_content&view=article§ionid=0&id=340&bsb_midx=0

- Varela, R. (2006). *Administración de la Compensación* (1° ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Education. ISBN: 970-26-0700-0
- Varela, R., & Desster, G. (2011). *Administración de recursos humanos* (5° ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Education. ISBN: 978-607-32-0249-7
- Vargas, J. (2011). Organización del trabajo y satisfacción laboral: un estudio de caso en la industria del calzado. *Nova Scientia*, IV(7), 172-204. E-ISSN: 2007-0705
- Vargas, Z. (2003). La confrontación: una oportunidad para el desarrollo personal. *Educación*, XXVII(2), 79-86. ISSN: 0379-7082
- Visauta, B. (2007). *Análisis estadístico con SPSS 14* (3° ed.). España: McGraw-Hill. ISBN: 978-84-481-5670-1
- Werther, W., Davis, K., & Guzmán, M. (2014). *Administración de recursos humanos: Gestión del capital humano* (7 ed.). Distrito Federal, México: Me Graw Hill Education. ISBN: 978-607-10-5913-5
- Yamakawa, P., & Ostos, J. (2011). Relación entre innovación organizacional y desempeño organizacional. *Universidad & Empresa*, XIII(21), 93-115. ISSN: 0124-4639
- Zenteno, Á. C., & Durán, C. A. (2016). Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: análisis de un caso1. *Innovar*, 1-19. ISBN:orcid.org/0000-0001-8019-5298

Anexos

ANEXO A Listado de cotejo



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



OBSERVACIÓN

Objetivo:

El estudio se propone diagnosticar cuáles son las Prácticas de Alto Rendimiento empleadas en la actualidad en la Dirección de Vinculación con la Sociedad.

Instructivo:

Marque con una X las dimensiones observadas en Dirección de Vinculación con la Sociedad.

N°	LISTA DE COTEJO Prácticas de Alto Rendimiento	Alternativas	
		SI	NO
1	Efectividad de la empresa:		
	Cultura		
	Innovación		
	Direccionamiento Estratégico		
	Gestión del Talento		
	Imagen externa		
	Medio Ambiente		
2	Efectividad Individual:		
	Comunicación		
	Trabajo en equipos		
	Recursos		
	Superior inmediato		
	Seguridad y salud ocupacional		
3	Desarrollo y Reconocimiento:		
	Gestión de desempeño		
	Oportunidades de desarrollo		
	Reconocimiento y respeto		
	Calidad de vida laboral		
	Remuneración y beneficios		
4	Compromiso:		
	Satisfacción al cargo		
	Compromiso general		

ANEXO B Cuestionario Guía



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
DIRECCIÓN DE POSGRADOS
Maestría en Gestión del Talento Humano



ENTREVISTA

1.- En la Dirección de Vinculación con la Sociedad de la UTA. ¿Qué Prácticas de Alto Rendimiento se han implementado en su periodo de gestión como Director del mismo?

2.- ¿Qué prácticas usted emplea para que la DIVISO sea efectiva al desarrollar sus actividades?

3.- ¿Qué prácticas emplean los colaboradores para ser efectivos individualmente en las actividades que realizan?

4.- ¿De qué manera los colaboradores demuestran compromiso con la DIVISO?

5.- ¿Qué Prácticas de Alto Rendimiento usted estaría dispuesto a emplear para mejorar el nivel de satisfacción de sus colaboradores?

ANEXO C Cuestionario



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

ENCUESTA



Objetivo:

Determinar el impacto del uso de las Prácticas de Alto Rendimiento en el nivel de satisfacción del personal operativo de la Dirección de Vinculación con la Sociedad de la Universidad Técnica de Ambato.

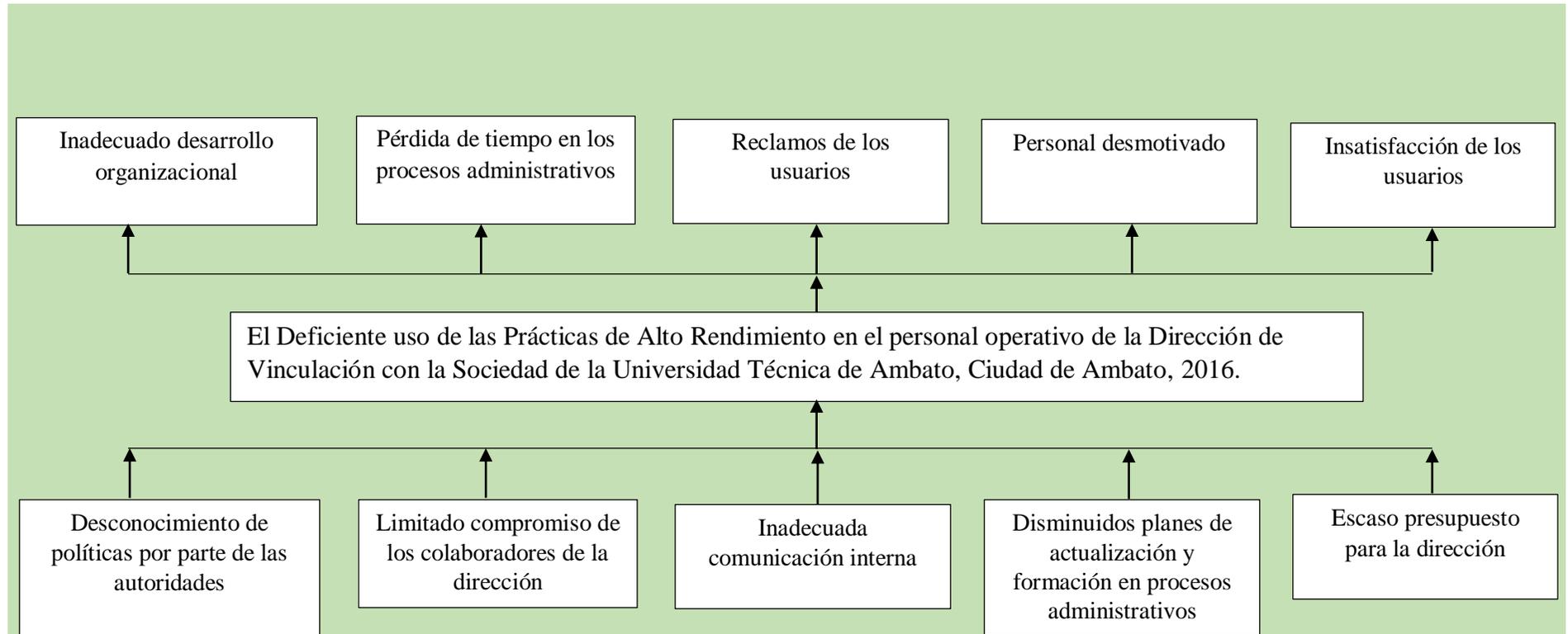
Instructivo:

- Lea detenidamente antes de responder
- Marque con una "X" en la opción que considere adecuada
- No existen respuestas buenas, pero se sugiere que responda con absoluta sinceridad

Dimensiones e Indicadores	ITEMS	ESCALA				
		Siempre	Casi siempre	En ocasiones	Casi nunca	Nunca
Efectividad de la empresa:	¿Se cumple con las políticas y normas establecidas por la DIVISO?					
Cultura	¿Existe respeto a sus compañeros sin discriminarlos por alguna razón o creencia?					
Innovación	¿La automatización de procesos ha permitido atender a más usuarios?					
	¿Ha producido nuevas ideas para el desarrollo de su trabajo?					
Direccionamiento Estratégico	¿Considera que se han implementado programas para mejorar la efectividad de la DIVISO?					
	¿Se cumplen con todos los objetivos planeados por la DIVISO?					
Gestión del Talento	¿Ha recibido capacitaciones para mejorar su gestión en su puesto de trabajo?					
	¿El tipo liderazgo es efectivo para que los colaboradores cumplan con sus actividades?					
Imagen externa y Medio Ambiente	¿Se utilizan los implementos entregados para el desarrollo de las actividades en su puesto de trabajo?					
	¿Considera que se debe disminuir el uso de hojas de papel con el fin de proteger el medio ambiente?					
Efectividad Individual:	¿Considera que en su área de trabajo han existido conflictos con sus compañeros por falta de comunicación?					
Comunicación						
Trabajo en equipos	¿Se siente cómodo al trabajar en equipo para cumplir las actividades?					
	¿Existe cooperación para trabajar en equipo?					
Recursos	¿Considera que para efectuar sus actividades diarias cuenta con todos los recursos necesarios?					
	¿Utiliza apropiadamente los recursos asignados para realizar sus actividades?					
Superior inmediato	¿Tiene una buena relación laboral con su jefe inmediato?					
	¿Considera que el jefe inmediato realiza el seguimiento y control de las actividades que usted realiza?					
Seguridad y salud ocupacional	¿Considera que su puesto de trabajo reúne las normas de seguridad para efectuar las actividades asignadas?					
	¿Ha sufrido problemas de salud por efectuar su trabajo?					

Desarrollo y Reconocimiento:	¿La DIVISO presta las facilidades necesarias para capacitarse y adquirir conocimientos para mejorar su desempeño?					
Gestión de desempeño						
Oportunidades de desarrollo	¿Se han gestionado oportunidades para el desarrollo de los colaboradores?					
Reconocimiento y respeto	¿Ha obtenido algún tipo de reconocimiento por su trabajo como: becas, bonos o premios?					
	¿Considera que existe respeto en su ambiente de trabajo?					
Calidad de vida laboral	¿Considera que tiene una buena relación laboral con su jefe inmediato?					
	¿Cree que el ambiente en su área de trabajo es cómodo y flexible?					
Remuneración y beneficios	¿Se siente satisfecho con la remuneración y beneficios que percibe por realizar sus actividades?					
Compromiso:	¿Realiza sus actividades sin que nadie tenga que solicitarle o pedirle que las haga?					
Satisfacción al cargo	¿Considera que las actividades que usted realiza están acordes a su preparación académica?					
Compromiso general	¿Considera que todos los colaboradores de la DIVISO se sienten comprometidos por igual?					
	¿Considera que se percibe motivación en sus compañeros para realizar las actividades?					
Satisfacción al cargo:	¿Es apropiada la remuneración que percibe por el trabajo que realiza?					
Remuneración						
Justicia	¿Considera que se ha actuado con justicia cuando han existido conflictos laborales?					
Equipos autogestionados	¿Para efectuar el trabajo de los equipos autogestionados su jefe inmediato propicia un ambiente agradable?					
Trabajo en equipo	¿Considera que al realizar tareas los equipos de trabajo se involucran de una manera participativa y sistemática?					
Satisfacción general:	¿Existe una apropiada comunicación entre los diferentes departamentos y áreas de trabajo?					
Comunicación						
Calidad	¿Existe calidad en la atención de los usuarios?					
Justicia	Cuándo han existido conflictos laborales ¿Usted tomó la mejor decisión sin perjudicar a nadie?					
Liderazgo	¿Considera que existe un liderazgo participativo por parte de su jefe inmediato?					
	¿Cree que el liderazgo que se percibe en el trabajo refleja sensibilidad, preocupación y apoyo para todos los colaboradores?					
Efectividad	¿Existe efectividad al realizar actividades en la DIVISO?					
Motivación al cargo:	¿Cree que es apropiada la remuneración que percibe en base a sus competencias?					
Remuneración						
Seguridad laboral	¿Se han implementado planes de prevención de accidentes en su puesto de trabajo?					
	¿Ha tenido algún accidente en su puesto de trabajo?					
Incrementar la confianza	¿Existe la apertura para expresar sentimientos y emociones con sus compañeros?					
	¿Considera que su jefe inmediato es transparente y demuestra integridad al tomar decisiones?					
Constancia	¿Es usted perseverante para lograr el cumplimiento de las actividades asignadas a su cargo?					
Compromiso:	¿Considera que se cumple con todas las obligaciones legales y sociales reguladas por las diferentes instituciones de control gubernamental?					
Sustentabilidad ambiental						
Seguridad laboral	¿En la actualidad usted goza de todos los beneficios de ley?					
Apoyo para el desempeño	¿Cuenta con todos los implementos para realizar las actividades asignadas a su cargo?					
	¿Existe toda la pre disposición de su jefe inmediato para mejorar su desempeño?					

ANEXO D Árbol de problemas



Elaborado por: Mario Fernando Navarrete Fonseca

