

ESTRATEGIA PARA MEJORAR EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LAS
SECRETARIAS DE FACULTAD EN LAS
UNIDADES ACADÉMICAS
DE UNIVERSIDAD LAICA
"ELOY ALFARO DE MANABÍ",
DE LA CIUDAD DE MANTA

LORENA MOLINA CEVALLOS
ARTURO RODRÍGUEZ

ATIPANA

Estudios de Posgrado



Ediciones
Uleam

El contenido de esta publicación es de total responsabilidad de su autor o autores.

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí
Ciudadela universitaria vía circunvalación (Manta)
www.ulead.edu.ec

Autoridades:

Miguel Camino Solórzano, Rector
Iliana Fernández, Vicerrectora Académica
Doris Cevallos Zambrano, Vicerrectora Administrativa

Estrategia Para Mejorar el Desempeño Laboral de las Secretarías de Facultad en las Unidades Académicas de Universidad Laica "Eloy Alfaro de Manabí", de la Ciudad de Manta

© Lorena Molina Cevallos

© Arturo Rodríguez

Consejo Editorial: Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí

Director Editorial: Fidel Chiriboga

Diseño de cubierta: José Márquez

ISBN:

Edición: Primera. agosto 2018

Departamento de Edición y Publicación Universitaria (DEPU)

Ediciones Ulead

2 623 026 Ext. 255

www.depu.ulead.blogspot.com

Manta - Manabí - Ecuador

**Estrategia Para Mejorar el Desempeño Laboral
de las Secretarías de Facultad en las Unidades
Académicas de Universidad Laica "Eloy Alfaro
de Manabí", de la Ciudad de Manta.**

Presentado por:

Lorena Molina Cevallos & Arturo
Rodríguez

Línea de investigación: Desempeño laboral

ÍNDICE

ÍNDICE	4
ÍNDICES	5
TABLAS	5
GRÁFICOS	5
ANEXOS	5
Resumen	7
Abstract.....	8
1. INTRODUCCIÓN	9
1.1. Objetivos	11
Objetivo General:	11
Objetivos Específicos:	11
2. MARCO TEÓRICO	12
2.1. Antecedentes institucionales.....	12
Ámbito legal y normativo de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí	12
Análisis de puestos y perfiles	13
2.2. Fundamentación Teórica	15
2.2.1. En origen de las secretarías.....	15
2.2.2. La nueva visión del recurso humano.....	17
Desempeño laboral.....	19
2.2.3. Modelo integrado de desarrollo profesional	28
3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	30
3.1. Problema que se plantea	30
3.2. Diseño	31
3.3. Población y muestra	32
3.4. Variables medidas e instrumentos	32
3.5. Procedimiento.....	33
3.6. Análisis de datos.....	34
5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	39
5.1. Discusión	39
5.2. Limitaciones.....	39
5.3. Conclusiones	40
5.4. Prospectiva.....	40
6. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN “ULEAM – JUNTOS CRECEMOS”	42
5.1 Presentación	42
6.1. Objetivos.....	43
6.2. Metodología.....	43
6.3. Programas y cronograma de actividades	44
Bibliografía.....	50

Anexos.....	53
-------------	----

ÍNDICES

TABLAS

Tabla 1 Puestos y roles de las secretarias de la ULEAM	14
Tabla 2 Perfil común requerido para los Analistas y oficinistas	15
Tabla 3 Teoría de las necesidades de McClelland	25
Tabla 4 Resumen de las dimensiones y perspectivas del empoderamiento de diferentes autores.....	27
Tabla 5 Factores, e instrumentos de investigación.....	33
Tabla 6 Cálculo del punto de Corte de percepción.....	34
Tabla 7 Análisis de porcentajes agrupados por valoración.....	35
Tabla 8 Plan estratégico – ULEAM - Junto Crecemos.....	46
Tabla 9 Plan de cursos de desarrollo y talleres institucionales.....	49

GRÁFICOS

Gráfico 1 Distribución de secretarias por tipo de funcionario.....	14
Gráfico 2 Competencias a desarrollar para el empoderamiento.....	29
Gráfico 3 Percepción general del clima laboral	37
Gráfico 5 Elementos del plan estratégico ULEAM - Junto Crecemos	44
Gráfico 6 Plan cursos y talleres del plan ULEAM - Junto Crecemos	45

ANEXOS

Anexo 1 - Organigrama Institucional de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.....	53
Anexo 2 Descripción parcial del perfil Analista 2 y 1, – Secretaria de Facultad y de carrera	55
Anexo 3 Principales competencias laborales del perfil de analistas 2 y 1 y oficinistas 0,1 y 2 del Ministerio de Relaciones Laborales.....	56
Anexo 4 Encuesta sobre clima laboral Adaptación de Terrazas Pastor (2005).....	57
Anexo 5 Resultado del análisis de frecuencias pregunta a pregunta SPSS	58

Resumen

En el presente Trabajo se propone un plan de mejora del desempeño laboral de las secretarías de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí. A través de la revisión bibliográfica se examina la realidad institucional y se refiere a los temas Recursos Humanos y el clima laboral (CL) con sus factores asociados. Los instrumentos de investigación seleccionados fueron las entrevistas a directivos y encuestas a las secretarías; a través del respectivo análisis fue posible la categorización de necesidades directivas y el conocimiento de la percepción del CL en base a los factores de desempeño, relaciones, motivación y empoderamiento. Existe en general una percepción medio del CL, alta en cuanto a empoderamiento pero con aspectos a rescatar en cuanto a motivación y relaciones laborales entre jefes y secretarías. El plan presentado tiene como objetivos a) ejecutar el plan de capacitación, promoción y sucesión basado en competencias y capacidades y b) el plan de mejora del clima laboral de Institución.

Palabras claves: Recursos Humanos, clima laboral, desempeño laboral, trabajo de fin de máster (TFM).

Abstract

In the present Final Master's Project (TFM), a plan to improve the job performance of the secretaries of the Laica “Eloy Alfaro” de Manabí University is proposed. Through the bibliographic review, the institutional reality is examined and human resources issues and the work climate (CL) with their associated factors are referred. The selected research instruments were interviews with managers and surveys of the secretaries; through the respective analysis it was possible to categorize management needs and to know the CL perception based on performance, relationships, motivation and empowerment factors. In general, there is a medium perception of CL, high in terms of empowerment but with aspects to improve in terms of motivation and labor relations between heads and secretaries. The plan presented has the objectives of a) executing the training, promotion and succession plan based on competencies and capabilities and b) the improvement plan of the institution's work environment.

Keywords: human resources, work climate, work performance, master's thesis (TFM).

1.INTRODUCCIÓN

La presente investigación intenta implementar Estrategias para mejorar el desempeño laboral de las Secretarias de Facultad en las Unidades Académicas de Universidad Laica "Eloy Alfaro de Manabí", de la Ciudad de Manta. Para este fin, es necesario Identificar los puntos débiles y fuertes de su gestión, su ambiente laboral, el grado de satisfacción de la secretaria con su entorno, su desarrollo profesional, analizar sus funciones, sus objetivos, los procedimientos que llevan a cabo así como el control de calidad en su labor, los incentivos y capacitaciones que se dan en la Institución.

El entorno o clima laboral (CL) constituye un determinante característico del desempeño laboral y profesional de los empleados y trabajadores de cualquier organización, pues allí se identifican las diferentes variables que influyen y afectan la productividad de los empleados, siendo este un asunto que poco a poco ha ido ganando relevancia suficiente para que las instituciones, logren tomar medidas para su mejoramiento. Existen muchos estudios sobre el desempeño laboral, el clima profesional y la satisfacción, tanto como individuo, así como en sus relaciones y efectos sobre la evolución de las empresas (Pedraza, Amaya, & Conde, 2010; Salgado & Cabal, 2011; Díaz, Hernández, Isla, Delgado, Díaz, & Rosales, 2014; Chiavenato, 2004)

Este tema parte de disciplinas variadas como la Psicología, la Administración, y la Estadística, entre otras, las cuales se tendrán en cuenta al momento de realizar la investigación.

Lewin (1936) en su "Teoría del Campo", citado por Chiavenato (2004), asevera que la actuación humana no se puede concebir por fuera del entorno o ambiente que le rodea, en el cual interviene e influye, al igual que es influenciado, dándose un intercambio continuo de fuerzas que se retroalimentan. Este entorno está conformado por su familia, grupos sociales a los que pertenece, el medio ambiente en que se desenvuelve y el lugar en el cual realiza una actividad económica o trabajo, siendo este último una organización en la mayoría de casos. Organizar los recursos y el entorno de una empresa u organización es

una tarea de mucha importancia, pues de ello depende el rendimiento de los individuos que la integran; teniendo presente sus capacidades, objetivos en mente, sustento económico y su realización personal y profesional.

Toda Universidad tiene su misión y visión bien definidas, valores culturales, sociales y humanos, recursos físicos disponibles y políticas únicas que la diferencian de las demás. En base a ello, el talento humano debe esforzarse por ajustar sus objetivos individuales a los de la Institución, procurando respetar sus propios valores y principios. La percepción de la realidad que tiene un empleado sobre Institución y el entorno en el cual trabaja, es lo que se denomina CL. Para su análisis es necesario un análisis simultáneo de las políticas, procedimientos y estructura de la organización; además, es importante conocer las necesidades, valores y capacidades del individuo; y el esfuerzo individual del empleado para acoplar sus necesidades con las de la organización para la cual labora. Esto se ha convertido en la base para desarrollar instrumentos a fin cuantificar el CL de las empresas en diferentes entornos (Terrazas, 2005).

Al realizar esta investigación se tratará de determinar las variables que mayormente influyen en un buen CL, indagando también las competencias asociadas al desempeño de las secretarías dentro de las Facultades y en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

1.1. Objetivos

El desempeño profesional y el clima laboral de las secretarias son los objetos de estudio, los cuales deben ser analizados con una óptica neutral a fin de determinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, lo cual permitirá luego plantear estrategias para mejorar el desempeño y que en definitiva ayudará a elevar el nivel de desempeño de la Institución. Para ello se han planteado los siguientes Objetivos:

Objetivo General:

Proponer estrategias para la mejora del desempeño laboral de las secretarias de las Unidades Académicas de la ULEAM.

Objetivos Específicos:

Realizar un análisis descriptivo del clima laboral de las secretarias de Facultad.

Identificar problemas de diversa índole relacionados con el desempeño laboral de las secretarias.

Sugerir estrategias para mejorar el desempeño de las secretarias de facultad de la Universidad Laica Eloy de Manabí.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes institucionales

A través del estudio bibliográfico, se pretende conocer más a la secretaria de las distintas facultades de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí (ULEAM). Esto implica un análisis institucional, con sus respectivos reglamentos y objetivos, por un lado, y un análisis del perfil de las secretarías, por el otro.

Ámbito legal y normativo de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí

Respecto al ámbito de la educación superior, en América Latina, desde la década de los 90's, representa hasta hoy en la actualidad – y por supuesto en el contexto de la ULEAM – una serie de retos y desafíos para generar calidad en la educación superior pública y en estos términos alcanzar la acreditación institucional, debido pues a la muy importante relación que tienen las universidades con el desarrollo de la sociedad en todos sus ámbitos (Garbanzo, 2012 & Rosales, 2013).

A nivel nacional el desempeño de los servidores públicos es regido por la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) (Asamblea Nacional, 2017) y la “Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de unificación y homologación de las remuneraciones del sector público” (LOSCCAP) publicada por La Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público del Ministerio de Relaciones Laborales del Ecuador (SENRES, 2015). De esta manera, esta última especifica que rige en el ámbito del “personal administrativo que no desarrolla actividades docentes, técnico docentes o de investigación de las universidades y escuelas politécnicas públicas” (art. 1, pg. 6, literal h).

A nivel institucional, la ULEAM tiene que como uno de sus objetivos el “Efectuar un sistema de gestión administrativa y financiera eficiente y eficaz promoviendo una cultura organizacional de calidad para el desarrollo del talento humano y de la Institución. Para este fin, su estructura está organizada en tres (3) departamentos: 1) rectorado, 2) Vicerrectorado Académico y 3)

vicerrectorado administrativo. Un total de veinte (20) facultades y cuatro (4) extensiones universitarias se encuentran bajo el liderazgo del Vicerrectorado Académico (Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, 2017) y, dentro del vicerrectorado administrativo, se encuentra la dirección de talento humano (Anexo 1).

El Reglamento Orgánico Funcional (Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, 2017) rige la Vida Institucional. En su artículo 42 determina que a “las facultades, Extensiones y Escuelas...les corresponde conocer, planificar y resolver todo lo relacionado al ámbito de sus actividades específicas, de conformidad con lo dispuesto en la Ley de Educación Superior, el Estatuto, los Reglamentos Generales de la Institución y los Reglamentos Internos de cada unidad”. Además la ULEAM cuenta con Comité de Gestión y Desarrollo Institucional que tiene como una de sus funciones de la Acreditación de programas de capacitación.

En el capítulo 5, artículo 124 (pg.48), en concordancia con la LOSCCAP, se especifican que las funciones del departamento de Recursos Humanos y su director son: hacer cumplir el reglamento (literal a), gestionar sistemas de capacitación y especialización del personal (b) y todo lo referente con administración de Recursos Humanos, incluyendo ascensos y reubicaciones (c), selección y evaluación (d); y renuncias, nombramientos, permisos, manejo económico (f –j).

Análisis de puestos y perfiles

La denominación oficial de los puestos¹ que ocupan las secretarías de la Universidad son los analistas 1 y 2, y los oficinistas 0, 1 y 2 (Anexos 2 y 3) Según el análisis de puestos del SENRES, existen requerimientos comunes a los tres puestos y requerimientos que difieren en cada caso. En cuanto a las similitudes, los tres puestos tienen como rol la “ejecución de procesos”. Los oficinistas 0,1 y 2 desempeñan los mismos cargos, y se diferencian en función del tiempo de

¹ El puesto es el rol o cargo del servidor público según el uso oficial del SENRES.

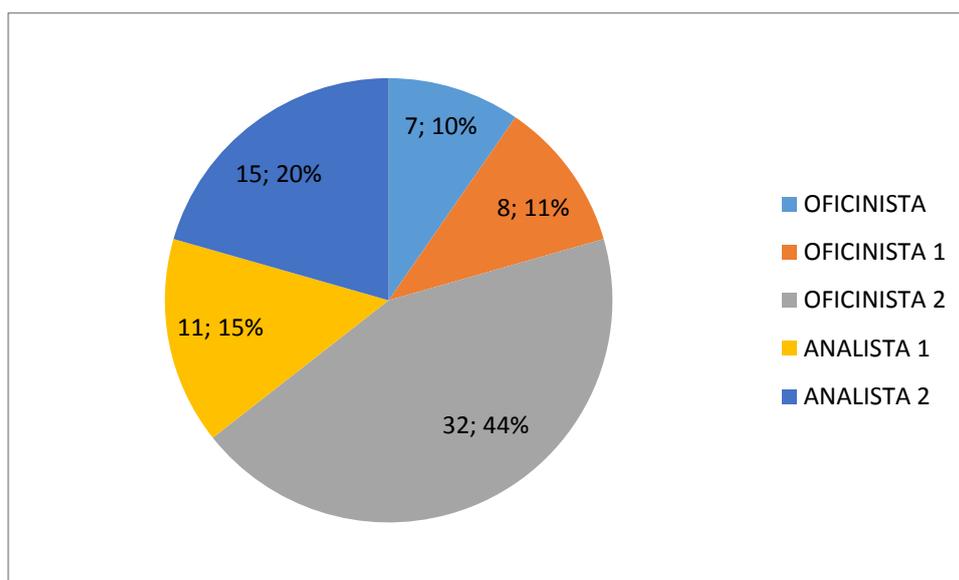
experiencia. En la actualidad, un total de 73 personas de la nómina cumplen estas funciones (Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, 2015)

Tabla 1 Puestos y roles de las secretarías de la ULEAM

Denominación del Puesto	Rol de nómina	Roles
Analista de Unidad Académica 2	Secretaría Principal de la Facultad	Ejecución de procesos
Analista de Unidad Académica 1	Secretaría de Carrera o Unidad Académica	Ejecución de procesos
Oficinista 0, 1 y 2	Asistente o auxiliares de secretaría	Ejecución de procesos y <i>apoyo tecnológico</i>

Fuente: Manabí, 2015. **Elaboración:** La autora

Gráfico 1 Distribución de secretarías por tipo de funcionario



7

Otras similitudes en cuanto a los requisitos como títulos profesionales, competencias y capacitaciones se explican en la tabla 2.

Tabla 2 Perfil común requerido para los Analistas y oficinistas

Título requerido <ul style="list-style-type: none">• Tercer nivel en administración, auditoría, secretariado o leyes	Competencias (Nivel) <ul style="list-style-type: none">• Planificación y gestión (Alto)• Pensamiento conceptual, (Medio)• Habilidad analítica (Medio)
Capacitaciones <ul style="list-style-type: none">• Atención al usuario• Utilitarios office• Inglés medio• Archivo• Redacción y ortografía	

En el diccionario de competencias (Anexo 3), se especifican las definiciones de las competencias que efectúa el Ministerio de Relaciones Laborales.

Por otro lado, algunas la diferencia principal es que los analistas 1 y 2 deben tener entre sus competencias un “nivel medio” de “monitoreo y control, mientras que el oficinista necesita ser competente en la “recopilación de información” y “generación de ideas” (Anexo 3).

2.2. Fundamentación Teórica

2.2.1. En origen de las secretarias

Al hablar de las secretarias se nos viene a la mente alguien sentado frente a una máquina de escribir, que al inicio de los años diecisiete era la herramienta más importante de la escritura.

En 1714 Henry Mill patentó una rudimentaria “máquina artificial”, capaz de imprimir cualquier escrito en papel, pero la historia indica que Christopher Latham Sholes es el inventor de la máquina de escribir, quien la patentó en USA en 1868 (IN Slide Shade. , 2013).

Después de muchos cambios y mejoras de todos los equipos que servían de herramientas en la tipografía que se necesitaban en los trabajos de oficina, Sholes el 1 de marzo de 1873, al borde de la banca rota, decide firmar un contrato con un fabricante para que reprodujera el modelo, el operador era de apellido Remingtong quien comercializo la maquina creada por Shole a la que la bautizo como REMINGTONG. Lilian Shole y una de las hijas de Remingtong se dedicaron a promocionar el invento, convirtiéndose pioneras de las secretarias actuales.

La primera secretaria que registra la historia a través de Remingtong quien tuvo la iniciativa de inventar un día de la secretaria en los años 60, es Lilian Shole con fecha del 23 de junio de 1983, luego de dar el uso oficialmente a la maquina como herramienta inventada años atrás (IN Slide Shade. , 2013)

Posteriormente en los años 70 fueron épocas de lucha en el que las mujeres que ofertaban sus servicios en calidad de secretarias, exigían sus posiciones laborales, igualdad de oportunidades y derechos salariales.

Existen dos historias del origen sobre el origen del día de las secretarias. Una de ellas, sin comprobar, cuenta que durante la segunda etapa de la Revolución Industrial, en el siglo XIX, Cristopher Soles, invento la máquina de escribir. Su hija Lilian Shole fue una de las primeras personas en comprobar la eficacia del invento. De esta manera se convirtió en la primera mujer que se presento en público escribiendo a máquina (IN Slide Shade. , 2013).

En estados Unidos, en homenaje al centenario de su nacimiento, el 30 de septiembre de 1850, los fabricantes de maquinas de escribir, realizaron en 1950 diversas actividades para conmemorar la fecha. Entre ellas, un concurso para elegir a la mejor dactilógrafa, que se repitió ano a ano el 30 de septiembre con la participación de muchas secretarias. Los exitosos festejos llevaron a que la asociación que nuclea a las secretaria en este país fijara un “Día de la Secretaria”. Luego, en el

mundo de las organizaciones que reúnen a las secretarias en cada país fijaron una fecha diferente para cada festejo (IN Slide Shade. , 2013).

Otra historia, con mayor credibilidad, afirma que el evento anual fue organizado por la Asociación Nacional de Secretarias (Ahora conocida como la Asociación Internacional de Profesionales Administrativos) en 1952 en Estados Unidos, el festejo se llamo la “Semana Nacional de las Secretarias”, y fue creado en conjunto con el ejecutivo de relaciones publicas Harry Klemfuss y un consorcio de fabricantes de productos de oficinas.

El objetivo era reconocer las contribuciones de las secretarias en el lugar de trabajo, y atraer más gentes a los puestos administrativos y de secretaria. En el 2000 la Asociación Internacional de Profesionales Administrativos cambio el nombre de la celebración por la Semana de los profesionales Administrativos, la tercera semana de abril, y el Dia de los Profesionales Administrativos, el 21 de abril, como una forma de reconocer los cambiantes nombres de los puestos dentro de las empresas y las cada vez mayores responsabilidades de la fuerza del trabajo administrativa (IN Slide Shade. , 2013).

Si bien en la historia, esta fecha cambio varias veces de nombre, en la actualidad, la celebración para los profesionales de secretariado, es conocida como el día de la secretaria.

Las primeras secretarias en el mundo, fueron mujeres que tuvieron que lidiar con uno de los problemas más grande del mundo, las guerras, hasta ese entonces estaban acostumbradas a las tareas de hogar, los hijos, los esposos cuando llego la guerra se alistaron para pelear, las esposas se armaron de valor y se dedicaron a las comunicaciones telegrafía, mecanografía y taquigrafía; a la par hicieron tareas de varones, medios de transportes urbanos, fabricas etc.

2.2.2. [La nueva visión del recurso humano](#)

La administración del recurso humano se encuentra siempre en constante actualización tanto teórica como metodológica, en miras al fortalecimiento del equipo de trabajo.

En este particular caso, se enfoca el estudio en la población de secretarías de unidades académicas de la ULEAM. La revisión de bibliografías en bases de datos abiertas (Open Access), arrojó a la luz el que existen pocos trabajos focalizados en esta población. Unos pocos revisados, se enfocaban en la investigación sobre aspectos de la salud física de las secretarías; sedentarismo, riesgos de afecciones cardiovasculares, fatiga visual y trastornos musculoesqueléticos (Martínez & Cortes, 2007; Fuentes, Zúñiga, Rodríguez, & Cristi, 2013).

La dinámica de un mundo cambiante ha vuelto obsoleta a la manera en que se administraba y se percibía a los colaboradores. Las empresas y organizaciones en general se han dado cuenta de que los resultados empresariales no dependen únicamente de “las reglas mecanismos formales” sino que los componentes psicológicos y sociales individuales suman o restan a la consecución de sus objetivos (Mendoza, León, Orgambidez, & Borrego, 2009;pg.17).

Muchos son los factores de clima laboral que determinan cambios positivos (o negativos) en el manejo del talento humano, e influye directamente en la satisfacción laboral, desempeño, motivación, relaciones humanas y empoderamiento institucional; estos son efectos sobre la subjetividad de los empleados - actitudes, creencias, valores (Del Toro Granados, Salazar Sotter, & Gómez Rangel, 2011).

En la bibliografía e investigaciones al respecto, pueden identificarse factores tales como: sueldo y equidad; autogestión equipos, trabajo en equipo y liderazgo; calidad y efectividad en la labor; comunicación; sustentabilidad; disminución del miedo e incremento de la confianza en las relaciones humanas; seguridad laboral, apoyo para el desempeño (Zenteno-Hidalgo & Durán Silva, 2016). Las mujeres constituyen el 52% de la fuerza laboral en América Latina (Atal, Ñopo, & Winder, 2009) y sus niveles de educación pueden haber superado al de los hombres (Hertz, Campos, Zezza, & al., 2009).

Por otro lado, el éxito personal y laboral (balance entre los ámbitos de la vida laboral, familiar y personal) y el favorecimiento de la sensación de bienestar

general (sentirse a gusto, comprometido y en una labor personalmente significativa) podrían influir en el desempeño (Idrovo Carlier & Leyva Townsend, 2014; Moccia, 2016); por ello algunas empresas se enfocan en el análisis y fortalecimientos de estos aspectos en el plan de carrera y como parte de estrategias de retención de talento humano.

Desempeño laboral

En términos generales se refiere a la consecución y eficiencia en el trabajo en relación al puesto y las funciones asignadas. El desempeño laboral representa importantísimas mejorías tanto para la Institución organizaciones como para el personal que se desempeña en ella. Es de gran interés para los administradores y altos mandos, no solo identificar aspectos del desempeño laboral sino también mejorarlos, al definir y delimitar sus procesos de reclutamiento, selección, promoción y desarrollo del talento humano.

Las organizaciones deben diseñar y aplicar sistemas de evaluación del desempeño a fin de identificar oportuna y eficazmente los problemas y limitaciones a la hora de alcanzar los objetivos institucionales con miras a corregir y mejorar (Pedraza, Amaya, & Conde, 2010).

La evaluación del desempeño incluye considerar aquellas conductas que repercuten en los logros institucionales y no solamente a las funciones específicas del puesto (Salgado & Cabal, 2011). Como ya se mencionó, el desempeño laboral se manifiesta en la conducta de los trabajadores; pero este constructo en sí, representa en un amplio espectro de características tanto individuales como grupales (actitudes, comportamientos, motivación, relaciones humanas, empoderamiento institucional, otras). Algunos autores consideran que el desempeño laboral es una variable que está determinada por condiciones como la antigüedad en el trabajo, la edad, el género, las condiciones de trabajo y otras realidades equivalentes (Del Toro Granados, et. al., 2011).

Las instituciones, en su función de administrar el recurso humano utilizan diversas opciones de evaluación del desempeño del personal. Las que dan al empleado la responsabilidad de auto-evaluación, que son más democrática y participativas; otras que encomiendan la labor al jefe inmediato, reforzando la

categoría jerárquica (verticalista); las otras que integran al gerente y al subordinado en la evaluación, que son más horizontales en la jerarquía; las evaluaciones entre equipos, sobre todo cuando son equipos que trabajan de forma liberada respecto a su gestión, y las últimas realizan una evaluación 360°.

Díaz, Hernández, Isla, Delgado, Díaz, & Rosales (2014) opina que la evaluación del desempeño laboral debe ser realizada con escalas de respuestas precisas y fiables, a la vez que su aplicación debe ser percibida como justa por los evaluados. Se puede establecer evaluaciones en términos de competencias individuales y su nivel de contribución a la empresa (capacidad de coordinar y organizar actividades, liderazgo, comunicación efectiva, etcétera).

En este sentido, la evaluación debe disponer datos descriptivos del potencial de los empleados y favorecer de así considerarse la promoción del personal clave; la evaluación debe permitir predecir la necesidad de contratación nuevo personal; y por último, debe facilitar identificar y promover el desarrollo de habilidades y destrezas del personal.

La evaluación del desempeño aporta al conocimiento de la Institución en relación al ejercicio laboral. La información obtenida orienta, el diseño y desarrollo de procesos para la selección y detección de necesidades de formación, motivación, mejoras del CL, entre otras estrategias de gestión de talento humano.

Estudios como el de Pedraza, et. al (2010), consideran que la remuneración que los trabajadores perciben y la estabilidad laboral que ofrece la empresa influyen en el rendimiento laboral. La primera, estabilidad laboral es motivo de sensaciones personales de tranquilidad, motivación, salud y estado emocional óptimo; la segunda, se ve reflejada en el aporte que le trabajador representa para la organización, en el tiempo que contribuye a la misma, en términos de efectividad, eficiencia, logro y generación de otras nuevas metas y objetivos personales y organizacionales. El desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados (Chiavenato, 2004; pp 359).

Satisfacción laboral

La satisfacción laboral mejora el desempeño y la calidad en el servicio que se brinda a los clientes. Estas manifestaciones (enunciados o juicios) se hacen evidentes en las actitudes favorables o desfavorables de los empleados respecto a las personas, actividades, eventos y/o objetos de trabajo dentro de una organización. Sus elementos básicos son tres: la cognición, el afecto y el comportamiento. Satisfacción en el trabajo se define como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Se manifiesta en el involucramiento, compromiso e identificación del empleado con el trabajo y la Institución (Robbins & Judge, 2009).

La satisfacción laboral de los empleados, es actualmente uno de los elementos fundamentales en la eficiencia, desempeño laboral y sostenibilidad, tanto en productos como en servicios tanto al interior como al exterior de una Institución; permite determinar las razones por las que se alcanza o no los objetivos tanto personales como institucionales (Salvador, 2009; Torres & Zegarra, 2015).

Del Toro, et. al. (2011) encuentran que las variables satisfacción, desempeño laboral y clima organizacional, tanto a nivel general, como en el nivel específico de sus dimensiones se correlacionan positiva y significativamente.

Conocer el clima organizacional y la satisfacción laboral es relevante para conocer el comportamiento del personal que labora en una Institución (...), ya que la adaptación al medio laboral repercute en el rendimiento e influye en la interacción entre los diferentes trabajadores con distintas funciones y es un factor clave para contribuir a la calidad de atención en el servicio de salud otorgado al derechohabiente (Juárez-Adauta, 2012, pp. 312).

Estabilidad laboral debería ser vista como un hecho de responsabilidad compartida (Pedraza, et al. 2010) entre empleados y dirigentes de la Institución. Es un efecto de la participación efectiva en complemento a los productos, procesos y servicios ofertados. Mediante esta implicación el nivel de satisfacción y condiciones de vida del empleado, la motivación al trabajo y a la orientación a nuevas metas de superación personal aumentan.

La evaluación del nivel de satisfacción del personal refleja el funcionamiento institucional. El estudio de Chiang Vega, Salazar Botello, & Núñez Partido (2007) es un ejemplo del estudio de fortalezas identificadas en un hospital:

Dentro de las fortalezas en el hospital, destaca la alta motivación y compromiso con el trabajo de sus trabajadores y la alta satisfacción laboral con el trabajo que se realiza; el conocimiento de sus jefes jerárquicos; comprensión de la misión institucional; existen buenas relaciones interpersonales y suficiente flexibilidad para la supervisión de las tareas, pp. 74.

Juárez-Adauta (2012) indica que: como parte de estas exigencias, las organizaciones están obligadas a mostrar un mayor interés en la calidad de la vida laboral del personal, a diferencia de años pasados cuando a los administradores solo les importaba básicamente el rendimiento (pp. 2). Los resultados de su estudio reflejan que la satisfacción laboral y el clima laboral están influenciados por el nivel de organización de la Institución. Otros aspectos, refieren a las distintas jornadas, funciones y niveles de dificultad del cargo representan variables para la satisfacción laboral.

En sí, es importante determinar: ¿Qué tan satisfechos se sienten los empleados? Y ¿A qué se debe la satisfacción que sienten? Ya que estas variables pueden determinar factores de productividad, buen servicio, lealtad, negligencia, ausentismos o abandono del trabajo en la Institución (Robbins & Judge, 2009).

La Organización Mundial de la Salud advierte que para el 2020 la depresión será la segunda causa de inhabilidad laboral; actualmente 22% de la fuerza laboral en Europa (40 millones de trabajadores +/-) es víctima del estrés laboral (Moccia, 2016).

Relaciones humanas

Se refiere al relacionamiento entre el personal de trabajo y sobre todo a la formación de equipos para las tareas. En las organizaciones se generan interacciones entre los trabajadores de las diferentes categorías y depende en

gran parte de éstas que la vida laboral sea satisfactoria y estimulante, o todo lo contrario (Juárez-Adauta, 2012).

Las relaciones humanas en el lugar de trabajo son una parte importante de lo que hace que un negocio funcione. La mayor parte del día un empleado estará en su lugar de trabajo, compartiendo con sus semejantes y sus superiores, cumpliendo con proyectos, comunicando sus ideas e intentando mantener un nivel de motivación propio y grupal para hacer las cosas.

Por ello es importante favorecer un clima laboral agradable, que a su vez influya en la calidad de vida de los empleados de la Institución, así como en sus relaciones interpersonales; lo que se refleja a su vez en la atención al público y la predisposición al trabajo. Las relaciones interpersonales en el trabajo tienen un impacto significativo en la satisfacción laboral general, especialmente, las relaciones con autoridades (Yañez Gallardo, Arenas Carmona, & Ripoll Novales, 2010).

Los beneficios de mantener relaciones interpersonales sanas son diversos y se producen tanto directa como indirectamente; permitirán contar con una armonía en la organización, además de comunicar la información adecuada en el lugar, momento y con las personas apropiadas. Las relaciones interpersonales, o habilidades sociales, son parte esencial de la vida. Se caracterizan por interacciones conductuales concretas, variable en complejidad, muestran niveles de autoestima en razón de las competencias individuales en diferentes situaciones y escenarios así como el hecho de que generan estima y gratificación social.

Mediante las relaciones sociales, el personal establece relaciones estables a largo plazo, lo que le permite expresar sus necesidades a otros, compartir sus experiencias y empatizar con otras experiencias. Las relaciones interpersonales facilitan el emprender la defensa de los intereses, estimulan el crecimiento personal, permite alcanzar una sensación de pertenencia, de ser y estar con los demás – familia, amigos, compañeros de clase, colegas de trabajo, reducción del burn-out y estrés laboral, etcétera (Pozo Muñoz, 2005; Yañez Gallardo, et al., 2010)

De lo contrario, la falta de habilidades sociales y la ausencia o pobreza en las relaciones interpersonales genera sentimientos de incompetencia, aislamiento social y malestar psicológico. A nivel organizacional causan problemas para comprender la comunicación del líder, llevan al cansancio físico-emocional-social (De Lima Trindade, y otros, 2011)

Es necesario un amplio número de habilidades sociales de parte de dirigentes y cabecillas de equipos e instituciones; tales como la el desarrollo de habilidades interpersonales, entender las diferencias, individuales, comunicación interpersonal, trabajo en equipo, solución de problemas y toma de decisiones en grupo, relaciones interculturales y diversidad, solución de conflictos con los demás, liderazgo, motivación, ayudar a los demás a desarrollarse y superarse, habilidades políticas, habilidades de servicio al cliente, conducta ética, manejo del estrés y productividad personal, habilidades para buscar, mantener el empleo y dirigir la trayectoria profesional (DuBrin, 2007) (González García, 2002; Wiemann, 2011) (Leiter, Nicholson, Patterson, & Spence Laschinger, 2011).

De acuerdo a González García (2002) unas buenas relaciones en el trabajo, permitirán:

- Sentir satisfacción por nuestro propio trabajo.
- Incrementar el desarrollo personal, con base en un buen equipo de trabajo.
- Aumentar la productividad, disminuir el desgaste mental y físico.
- Reconocimiento de los demás.
- Lograr la integración tanto con el puesto como con la empresa.

Se conoce que una de las principales limitantes para el desarrollo de buenas relaciones humanas en un equipo es la comunicación. Para contrarrestarla, existen herramientas como la ventana de Johari que permite entender la comunicaci[on dentro del equipo considerando tres procesos> apertura, el feed back y el descubrimiento (Luft, 1992).

Motivación

Es una respuesta variable en intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo; es el

resultado de la interacción de los individuos con la situación y varía de un individuo a otro.

Los aspectos que fortalecen la motivación, están basados en el (re)conocimiento y favorecimiento de las características personales de los miembros de su equipo de trabajo:

(Lo que los empleados)² quieren en su trabajo, cuáles son sus objetivos, cómo quieren desarrollarlo y que los motiva, pueden aumentar el sentido de la autoestima de sus trabajadores. El poder que hay detrás de una autoestima genera la confianza y la creatividad necesaria (Salvador Hernández, 2009; s/p).

Estas características personales se mueven entre una jerarquía de necesidades desde las más básicas hasta las más complejas; según la teoría de Abraham Maslow, luego Alderfer las replanteó para acomodarlas a investigaciones experimentales. Su jerarquía se denomina teoría ERC. Existencia (necesidades fisiológicas y de seguridad), relación (necesidades sociales y status) y de Crecimiento (necesidades de estima y autorealización) (Robbins & Judge, 2009).

A continuación, otros aspectos de la motivación, están expuestos en la teoría de las necesidades de McClelland, y se enfoca en tres necesidades:

Tabla 3 Teoría de las necesidades de McClelland

Necesidad de logro (nLog):	Impulso por sobresalir, por obtener un logro en relación con un conjunto de estándares, de luchar por el triunfo.
Necesidad de poder (nPod):	Es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no lo hubieran hecho por sí mismos.
Necesidad de afiliación (nAfi):	Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

² Lo puesto entre paréntesis es añadido por el autor de la investigación.

El empoderamiento

Identificación con la entidad laboral, con la actividad, las funciones. Se refiere al grado de compromiso que existe con la Institución y al cumplimiento de la misión y visión de la Institución.

El empoderamiento³ es un concepto reciente que está cobrando fuerzas en los últimos años dentro de la administración de Recursos Humanos y que promueve la mejorar organizacional en cuanto a eficacia. En términos generales, significa dar poder y conceder autonomía a los colaboradores que forman parte de una organización para que actúen por sí mismos (Ríos, Téllez, & Ferrer, 2010). De esta manera, las organizaciones requieren gestionar estrategias que permitan, a nivel individual, conocer sus metas, la relación entre su desempeño y la obtención de las metas organizacionales (Mendoza, et all, 2009) .Al respecto, nos dice “Genera un efecto motivacional importante, en la medida que la persona se siente “dueña” de su puesto de trabajo, pudiendo aportar ideas para mejorar su gestión y liderando ese puesto con sus propias acciones.

El significado de empoderamiento también se entiende como “cultura de participación”. Como resultado de dicha participación coordinada se espera alcanzar objetivos, a la vez que cumplir con la misión, y en el camino ir rompiendo y anticipando barreras de la cultura de una organización tales como los estilos de liderazgo, las relaciones alternos-subalternos, los tópicos relacionados al crecimiento personal y profesional de los trabajadores. (Ríos, Téllez, & Ferrer, 2010).

A pesar de la probada practicidad del empoderamiento, todavía existen casos de rechazo hacia la misma. Una de las principales razones es que el empoderamiento rechaza las viejas jerarquías (Velez, 2016).

Existen varios puntos de vistas sobre su alcance. Mendoza et all (2009), explica que se debe analizar el empoderamiento desde tres niveles: individual o psicológico, organizacional y comunitario. Ríos et all (2010) comparte la

³ Término orginal en inglés: empowerment

perspectiva individual y agrega la perspectiva del “compromiso organizacional” que está conformada por compromiso afectivo, compromiso continuo y compromiso normativo. Se puede incluir, también, la perspectiva del empoderamiento grupal (Mendoza & Flores, 2006).

Tabla 4 Resumen de las dimensiones y perspectivas del empoderamiento de diferentes autores

Perspectiva de Compromiso	Perspectiva operativa
Ríos, Téllez, & Ferrer, 2010.	Mendoza, León, Orgambídez, & Borrego, 2009.
Empoderamiento <ul style="list-style-type: none"> - Significado o valor sobre las metas - Competencia o autoeficacia - Autodeterminación o decisión de trabajo - Impacto o influencia fuera del trabajo 	Individual <ul style="list-style-type: none"> - Significado - Competencia - Autodeterminación o decisión de trabajo - Impacto o influencia fuera del trabajo
Compromiso organizacional <ul style="list-style-type: none"> - Compromiso afectivo o apego organizacional - Compromiso continuo o apego material - Compromiso normativo o apego a las normas 	Organizacional <ul style="list-style-type: none"> - Compartir del poder o relacional - Orgánica o entendimiento individual del empoderamiento

Fuente: Ríos, Téllez, & Ferrer, 2010; & Mendoza, León, Orgambídez, & Borrego, 2009.

Elaboración: La autora

Varios autores coinciden sobre los efectos positivos del empoderamiento. Por ejemplo Mendoza, et al (2009) explican que como resultado del empoderamiento “el trabajador manifestará un fuerte compromiso con la organización, poseerá un alto desempeño laboral y estará dispuesto a participar en actividades ajenas a su rol profesional”. Rossi (2014), agrega que el empoderamiento “genera un efecto motivacional importante, en la medida que la persona se siente ‘dueña’ de su puesto de trabajo, pudiendo aportar ideas para mejorar su gestión y liderando ese puesto con sus propias acciones”.

La satisfacción laboral y el empoderamiento son factores determinantes en la eficacia administrativa, pues el comportamiento del grupo está condicionado por la percepción que tiene éste de la organización, por lo que un buen clima laboral debe ser desarrollado para lograr un equilibrio entre los grupos de las diferentes categorías. Crear un punto de equilibrio permitirá a la organización contar con un personal altamente identificado, capaz de compartir valores, estilos de comunicación y normativas, para lograr un objetivo común en un CL satisfactorio.

2.2.3. Modelo integrado de desarrollo profesional

El desarrollo personal y profesional individual es importante para el crecimiento de toda Institución. Para su consecución es necesario el desarrollo profesional de su recurso humano. Para ello existen diferentes modelos.

Según Fernández (2002), se pueden distinguir tres modelos de desarrollo del recurso humano basados en a) el ciclo de vida, b) en la organización y c) basado en el patrón de dirección (pg. 67) y propone un modelo integrado basado en las etapas de desarrollo que denomina 1) incorporación, 2) crecimiento, madurez y maestría (pg. 68-70).

Así mismo, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (2009) identifica tres puntos a partir de los cuales se potencia el crecimiento personal y profesional de los individuos: entorno favorable, las organizaciones y las personas, y explica que “estos tres niveles se influyen recíprocamente de manera fluida: la fortaleza de cada uno depende de la fortaleza de los demás y también la determina” (pg.9).

Una visión sobre el desarrollo del empoderamiento nos la da el Manual de capacitación de empoderamiento para empresario (Global Alliance for Clean Cookstoves, 2015), haciendo énfasis en competencias de poder personal, logro, planificación y creación de relaciones como pilares del mismo.

Gráfico 2 Competencias a desarrollar para el empoderamiento



Fuente: Global Alliance for Clean Cookstoves , 2015 (pg.13)

Así, el modelo integrado de desarrollo del profesional incluye factores de desempeño, motivación y empoderamiento.

3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

3.1. Problema que se plantea

Tal y cual es reconocido a nivel provincial, la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí es el un centro de desarrollo del conocimiento y crecimiento económico y social de la ciudad de costanera Manta, Ecuador. Al igual que todas las universidades públicas del Ecuador, la ULEAM también se encuentra sujeta por políticas públicas dirigidas tanto a servidores públicos individuales como a Instituciones de Educación Superior en los ámbitos administrativos, académicos y científicos.

El presente estudio se lleva a cabo durante el último semestre del año 2017 y se busca reconocer las mejores estrategias, en cuanto a administración de Recursos Humanos, para mejorar el desempeño de las secretarías de sus unidades académicas. Para ello, se analiza sus variables relacionadas y se propone un plan de mejora.

Por *desempeño laboral* se entiende la consecución y eficiencia en el trabajo en relación al puesto y las funciones asignadas.

Se conoce como *relaciones laborales* al relacionamiento entre el personal de trabajo y sobre todo a la formación de equipos para las tareas.

Se entiende por *motivación* a la respuesta variable, en intensidad y deseo, que tienen los empleados en función del cumplimiento de los objetivos institucionales.

Además, se hace hincapié en el concepto de *empoderamiento* brindado por Ríos, Téllez, & Ferrer (2010), para quienes, desde un punto de vista directivo, significa dar poder y conceder autonomía a los colaboradores; y plantea el crecimiento personal y profesional de los trabajadores como estrategias.

Las siguientes preguntas de investigación guiaron el desarrollo del mismo:

1. ¿Cuál es el nivel de pertinencia entre el perfil requerido por el sistema SENRES y los perfiles de las secretarías que actualmente ejercen sus labores en la ULEAM?
2. ¿Cuáles son las necesidades directivas en cuanto a administración del Recurso Humano de la ULEAM?
3. ¿Cuál es la percepción que tiene las secretarías de las Facultades de la ULEAM sobre: a) su desempeño laboral, b) motivación, c) empoderamiento, y d) las relaciones laborales?

3.2. Diseño

La presente investigación es de tipo básico, transversal, y socio-crítico aplicada al área de Recursos Humanos de la ULEAM. Como afirma González (2007), “la línea de investigación socio-crítica puede llegar a combinar los planteamientos de las líneas de investigación empirista-positivista, de carácter cuantitativo, y etnográfica, de carácter cuantitativo” (p.33).

A través de herramientas cuantitativas se busca analizar estadísticamente datos numéricos, mientras que a través del método cualitativo se busca datos de tipo descriptivo y de observación.

En palabras de Pita & Pértegas (2002)

La investigación cuantitativa es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables. La investigación cualitativa evita la cuantificación. Los investigadores cualitativos hacen registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la observación participante y las entrevistas no estructuradas. La diferencia fundamental entre ambas metodologías es que la cuantitativa estudia la asociación o relación entre variables cuantificadas y la cualitativa lo hace en contextos estructurales (pg.1).

Por su objetivo proposicional, el nivel descriptivo ha sido escogido para la recopilación de datos. Morales (2010) explica que con este tipo de “estudio se busca exponer una situación, pero no se establecen los por qué (sino los que)

nos dice cómo están las cosas. Estos estudios descriptivos pueden serlo de una muestra o de una población a partir de una muestra” (p.12).

3.3. Población y muestra

Las entrevistas no estructuradas fueron realizadas a cuatro funcionarios del área de Recursos Humanos y de facultades de la Universidad.

De la población total de secretarías de las unidades académicas, conformada por 73 mujeres que trabajan con nombramiento y con perfiles de analistas 1 y 2 y oficinistas 0, 1 y 2, se llevaron a cabo 45 encuestas *voluntarias* de las cuales se validaron 37, que tienen un valor porcentual de 51% sobre la población.

3.4. Variables medidas e instrumentos

Las variables que guiaron la aplicación de métodos e instrumentos de investigación son: 1) necesidades administrativas en cuanto a Recursos Humanos de la ULEAM y 2) percepción del clima laboral y empoderamiento.

La entrevista no-estructurada es una reunión física o virtual sin preguntas prefabricadas, realizada entre el investigador y una o varias personas con el objetivo de que el entrevistador acceda a ideas, opiniones y conocimientos necesarios para un investigación.

Para determinar las estrategias se procedió a la realización de entrevistas no estructuradas a funcionarios del departamento de Vicerrectorado Académico y Recursos Humanos, quienes desempeñan funciones de auditoría y revisión de informes al inicio de cada periodo académico (semestral), así como a funcionarios de las Unidades Académicas de la ULEAM. Los resultados de dichas entrevistas permiten conocer el problema y categorizar las principales necesidades de mejora y retos de la Institución en cuanto a las secretarías de facultad.

Las encuesta es una herramienta de una búsqueda sistemática que utiliza el investigador para poder obtener información a través de la consulta directa

con personas implicadas con el objeto de estudio. Está compuesta por una serie de preguntas o afirmaciones que arrojan un resultado medible debido a que se repite con la frecuencia que las posibilidades y necesidades de la investigación la determinen.

Para conocer la percepción las variables de CL y empoderamiento, se realizaron encuestas de tipo no probabilístico casual a las secretarias. Los factores de evaluación fueron escogidos del artículo “Modelo cuantitativo para la evaluación del CL” (Terrazas, 2005; pg.38-41). En el mismo, se validan diez factores asociados a las relaciones de equipo, la sinergia personal y funcionamiento institucional, de los cuáles se escogieron cuatro: las relaciones humanas, el desempeño, la motivación y el empoderamiento.

Tabla 5 Factores, e instrumentos de investigación

Variables	Factores	Instrumento	Tipo de medición	Tipo de variable
Clima laboral	Relaciones Humanas	Encuesta	Medición de valor	Likert 0-4
	Desempeño	Encuesta	Medición de valor	Likert 0-4
	Motivación	Encuesta	Medición de valor	Likert 0-4
Estrategias	Necesidades institucionales	Entrevistas	Categorización	Sin medición
Empoderamiento	Compromiso con la Institución	Encuesta	Medición de valor	Likert 0-4

3.5. Procedimiento

El procedimiento para la investigación cualitativa y categorización de necesidades directiva se realizó a través del acercamiento a funcionarios seleccionados por conveniencia (Anexo 6).

El proceso de investigación cuantitativa relacionada a las variables de CL y empoderamiento se llevó a cabo a través del siguiente procedimiento:

Paso 1.- Definición de los cuatro factores más importantes a ser evaluados en base a las variables de CL y empoderamiento, a partir del estudio de Terrazas

(2005). Estos son 1) Desempeño, 2) Relaciones Humanas, 3) Motivación y 4) Empoderamiento.

Paso 2.- Adaptación de las (20) preguntas de las encuestas correspondientes a cada factor en base a una escala de valor con medición de 0 a 4.

Paso 3.- Aplicación de la encuesta a la muestra del personal.

Paso 4.- Tabulación de las preguntas realizadas una a una.

Paso 5.- Análisis descriptivo general, por pregunta y por factores; esto implicó el desarrollo de tablas de frecuencia con valores absolutos.

3.6. Análisis de datos

Las necesidades directivas fueron determinadas y categorizadas de manera directa a partir de las entrevistas. Para el análisis de los datos resultantes de las encuestas se utilizó el programa SPSS y en tres formas: análisis general, por factor y por pregunta.

Para el análisis por factores y general se tomaron las media y la desviación estándar y se calcularon dos puntos de cortes: el punto **a** (a la media $-0,75 * \text{la desviación estándar}$) y punto de corte **b** (igual a la media $+ 0,75 * \text{la desviación estándar}$). Así se lograron categorizar en tres (3) rangos de percepción: mala, media y buena.

Tabla 6 Cálculo del punto de Corte de percepción

		Suma de Factores	F1_Desempeño	F2_Relaciones	F3_Motivación	F4_Empoderamiento
N	Válido	37	37	37	37	37
Media		58,8378	14,1351	14,2432	14,0811	16,3784
Desviación estándar		10,79484	3,08367	2,72239	4,07143	3,24338
Punto de corte a		50,7	11,8	12,2	11,0	13,9
Punto de corte b		66,9	16,4	16,3	17,1	18,8

El análisis por preguntas fue agrupado en base a las frecuencias de sus respuestas en la escala de Likert del 0 al 4 en: grupo a) secretarias que perciben valores de 0 a 1, b) valor único de 2 y c) percepción de valores de 3 a 4.

Tabla 7 Análisis de porcentajes agrupados por valoración

Valoraciones dados en	0 y 1	2	3 y 4
1-A, El grado de satisfacción con el trabajo es adecuado	5,4	8,1	86,5
1-B, Existe organización en el desempeño del trabajo	5,4	5,4	89,1
1-C, Existe presión para desempeñar el trabajo	18,9	27	54
1-D Las personas trabajan con responsabilidad en su desempeño	16,2	11	73,0
1-E El desempeño se afecta por el control del superior	29,7	19	40,5
2-A Existe espíritu de grupo entre compañeros de trabajo	10,8	19	70,3
2-B Las relaciones se deterioran con el transcurso de años de trabajo	27,0	30	43,2
2-C Considera que su superior es comprensivo cuando es necesario	5,4	22	73,0
2-D Hay cordialidad y buen trato entre compañeros	10,8	14	75,7
2-E Las relaciones humanas son favorables en la Institución	2,7	16	81,1
3-A Se valora el hacer cosas de modo diferente a la rutina	8,1	11	81,1
3-B Los jefes suelen felicitar al empleado por su trabajo	13,5	16	70,3
3-C Existen programas de capacitación para mejorar el trabajo	16,2	24,3	59,5
3-D El trabajo que realiza es motivador	13,5	16,2	70,3
3-E Le gusta cómo la Institución celebra fechas especiales	18,9	10,8	70,3
4-A Usted está orgulloso(a) de pertenecer a la Institución	5,4	13,5	81,1
4-B Trabajar en la Institución le genera satisfacción personal	5,4	10,8	83,8
4-C Puede afirmar que pertenece a una Institución de excelencia	2,7	10,8	86,5
4-D Se siente identificado con la misión y visión de la Institución	2,7	8,1	89,2
4-E El trabajo en la unidad se realiza con mucho entusiasmo		13,5	86,5
Promedio	11,5	15,2	73,2

4. RESULTADOS

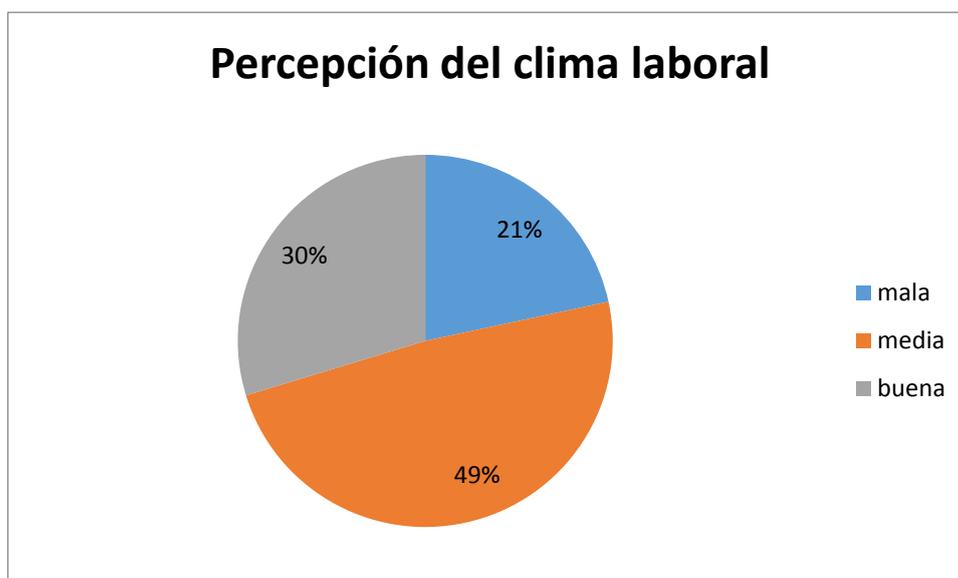
A través de las entrevistas se encontraron las siguientes necesidades en generales en cuanto a desarrollo del trabajo efectuado por las secretarias en las diferentes Unidades Académicas de la ULEAM:

- Hay incumplimiento del perfil de las secretarias con respecto a la descripción del puesto elaborado por el SENRES
- Las políticas de promoción y sucesión de cargos tienen deficiencias a la hora de ejecutarse en pro del desarrollo de las secretarias.
- El sistema de capacitaciones no se basa en las competencias y capacitaciones basadas en perfil requerido por el ministerio de relaciones laborales.
- Hay deficiencias en cuanto a capacidades de las secretarias tales como Utilitarios Office, atención al público y otras que son requeridas por la descripción del perfil del SENRES.

En el análisis cuantitativo general y por pregunta se puede observar que:

- La mayor parte de las respuestas (73,2%) brindadas en la escala de valor están ubicadas entre 3 a 4 (Anexo 5) lo cual indica una percepción adecuada en general. Sin embargo se puede apreciar que dichos porcentajes no son tan elevados en las preguntas dos (2) de las preguntas del factor desempeño laboral, la 1C y la 1E, donde sus valores son 54% y 40,5%. Dichas afirmaciones se encuentran vinculadas a la relación laboral existente entre el grado directivo y las secretarias (1-C: existe presión para desempeñar el trabajo; y 1-E: El desempeño se afecta por el control del superior).
- A través de los puntos de cortes se puede observar que en general hay una percepción media (48,6%) y buena (29,7%) del clima laboral. Se puede afirmar que la percepción mala representa un 21,6% (Gráfico 3).

Gráfico 3 Percepción general del clima laboral



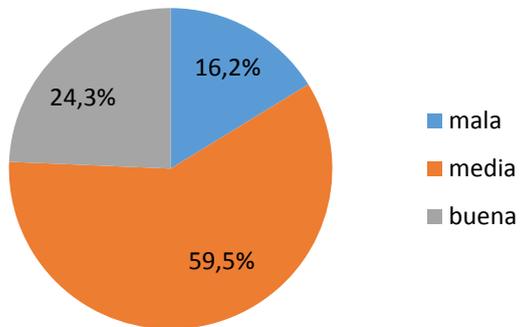
El análisis por factor agrupado de las encuestas aplicadas brinda una visión englobada de los resultados.

Los cuatro factores tienen una moda y mediana de 2, mientras la media varía levemente de factor siendo sus valores 2,08 para desempeño, 1,84 para relaciones, 2,03 en motivación y 2,19 en el factor de empoderamiento.

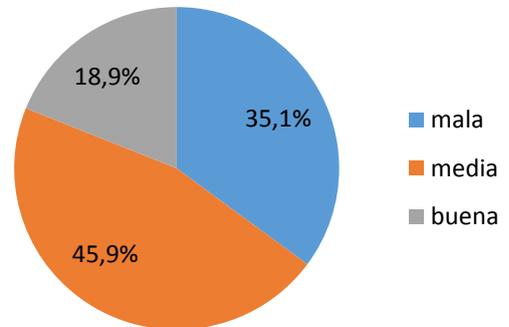
Puede también visualizarse (gráfico 4), en ese sentido, que la percepción media predomina en el caso de todos los (cuatro) factores teniendo valores porcentuales de 59,5%, 45,9%, 37,8% y 54,1% respectivamente. La percepción buena cobra especial relevancia en el factor cuatro, de empoderamiento (32,4); la percepción mala cobra especial relevancia en el factor dos de relaciones laborales (35,1%); y en la motivación hay valores relativamente cercanos y compartidos entre la percepción buena (32,4%), media (37,8%) y mala (29,7%).

4 Gráficos - Resultados de percepción por factores

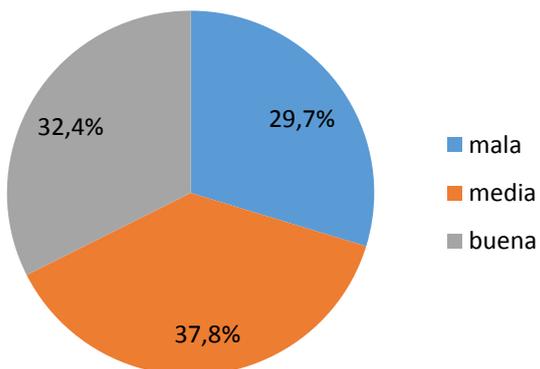
Factor 1 - Desempeño Laboral



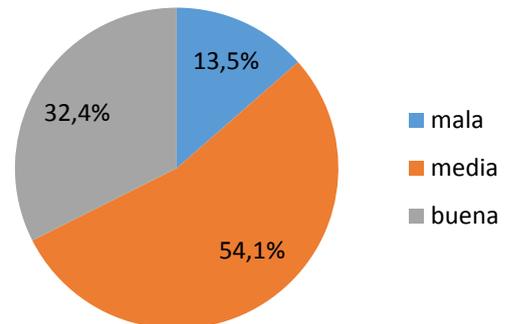
Factor 2 - Relaciones



Factor 3 - Motivación



Factor 4 - Empoderamiento



5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

5.1. Discusión

Los resultados presentados permiten tener una visión clara sobre el panorama de los objetos de estudio: el desempeño y clima laboral.

Existe una gran pertinencia y comprobación teórica y estadística de los factores asociados al trabajo propuestos por Terrazas (2015).

Sin embargo, una vez que se tiene claros los resultados de la investigación algunas situaciones deben ser consideradas.

La ULEAM tiene una historia institucional de 32 años. A pesar de ello, el hecho de contar entre sus colaboradoras en el área de secretaría de las Unidades Académicas con personal que no cumple con la descripción del puesto elaborado por el SENRES hace pensar en otros factores que podrían influir relevantemente en la administración del Recurso Humano. Tales factores podrían ser, por ejemplo, de tipo político, económico o social.

5.2. Limitaciones

Entre las limitaciones de la presente investigación se tienen:

- La aplicación de la encuesta fue voluntaria, de tipo no probabilístico casual. Se la realizó a cuarenta y cinco (45) secretarias de las Unidades Académicas de la ULEAM que representan un 51% de un universo de 73.
- La aplicación transversal de dicha encuesta no permite conocer los cambios en percepción en diferentes momentos del período.
- Sin embargo, frente a estas limitaciones, se considera que el procedimiento de aplicación fue adecuado para el nivel descriptivo y propositivo del presente TFM.
- Desde el año 2009, las Universidades ecuatorianas han estado en proceso de acreditación. Este proceso incluye la renovación de aspectos físicos, administrativos y académicos. Desafortunadamente, a nivel institucional, la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí se encuentra

en un proceso de recuperación debido al terremoto de 7,8 en la escala de Reich registrado el 16 de abril del 2016 en la Provincia de Manabí, en el cual se perdieron gran parte de sus edificaciones. Dicho catastrófico evento atrasó el proceso de acreditación y constituyó un obstáculo dada la actual reorganización física y administrativa de Recursos Humanos.

5.3. Conclusiones

Las conclusiones de la investigación y el análisis son las siguientes:

En cuanto a percepción del clima laboral:

- La percepción general sobre el clima laboral de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí es buena.
- La percepción sobre los factores de desempeño laboral y empoderamiento es buena.
- La percepción sobre los factores de motivación y relaciones laborales es media.

Entre las necesidades específicas para mejorar el desempeño de las secretarías de las Unidades Académicas de la ULEAM están:

- Desarrollar un sistema de evaluación de competencias y capacidades basadas en la descripción de perfiles para analistas 2 y 1 y oficinistas 0,1 y 2.
- Ampliar competencias y capacitaciones basadas en el perfil de SENRES.
- Mejorar el ambiente laboral en cuanto a relación directivos-secretarías.

5.4. Prospectiva

Se deberá en el futuro estudiar otros factores asociados con el clima laboral. Entre ellos están la comunicación, aspectos salariales y de estabilidad laboral, políticas y resistencias al cambio y otros beneficios asociados (Terrazas, 2005). Además, se recomienda la aplicación de instrumentos de evaluación al universo total y en forma longitudinal.

Dada la escasez de publicaciones al respecto, se encontrará un amplio espacio de investigación y aplicación de intervenciones relacionadas a

administración de Recursos Humanos que tengan como objeto directo de estudio a las secretarías de diferentes instituciones, tanto públicas como privadas.

6. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN “ULEAM – JUNTOS CRECEMOS”

5.1 Presentación

La universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, con un esfuerzo pujante hacia el crecimiento en los ámbitos académicos, científicos y administrativos, cuenta con todas las potencialidades de desarrollo y, especialmente en los últimos años, ha demostrado estar preparada y en constante evolución para enfrentar los desafíos que plantea una nueva era en cuanto a educación superior.

El Plan ““ULEAM – Junto Crecemos”” contiene programas que buscan el crecimiento personal y profesional todas las servidoras de la ULEAM quienes desempeñan roles de secretaría. Este, busca el cumplimiento del objetivo institucional administrativo y financiero:

Efectuar un sistema de gestión administrativa y financiera eficiente y eficaz promoviendo una cultura organizacional de calidad para el desarrollo del talento humano y de la Institución (Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, 2017).

Este enunciado del objetivo institucional resume el modelo integral del desarrollo que busca como tal el departamento de Recursos Humanos y el Vicerrectorado Académico en todas las áreas de desempeño profesional de la Universidad.

Este plan ha surgido como respuesta a las evidencias resultantes de la investigación, documentación y análisis de datos, los cuales plantean dos necesidades imperantes que son pilares del plan: 1) capacitación, desarrollo y mejoramiento de competencias y capacidades de trabajo individual, y 2) el mejoramiento de las relaciones interpersonales entre directivos y secretarías.

La ejecución del plan llevará un tiempo de tres años a partir del tercer trimestre del año 2018.

6.1. Objetivos

1. Ejecutar un plan de promoción, que contempla la evaluación y desarrollo de competencias para los analistas 1 y 2, y los oficinistas 0, 1 y 2 de la ULEAM
2. Desarrollar e implementar estrategias para mejorar el clima organizacional, con énfasis las relaciones laborales entre compañeros, directivos y secretarias.

6.2. Metodología

La metodología para la creación de la propuesta “ULEAM – Junto Crecemos”, busca reducir el umbral de incertidumbre. En palabras de Figueroa (2002):

No creo que sea recomendable planificar milimétricamente todas nuestras acciones y decisiones personales, sin embargo, cuando formamos parte de una organización, tenemos a nuestro cargo un grupo de personas o nos desempeñamos profesional o laboralmente en una ...La naturaleza de nuestras decisiones o acciones cobran ahí un nivel más profundo de responsabilidad por cuanto se ven involucradas otras personas, recursos que no son nuestros, objetivos de carácter institucional (pg. 7).

A partir de lo expuesto por Figueroa (2002, pg. 17) también se expone el ciclo de vida del presente proyecto:

- Fase 1 : De identificación
- Fase 2: De planificación, diseño o elaboración del proyecto
- Fase 3: De implementación o ejecución
- Fase 4⁴: De seguimiento y retroalimentación
- Fase 5: De evaluación final o ex-post

⁴ Figueroa (2002) no incluye esta fase. La adaptación de la misma es responsabilidad de La autora.

La fase uno ha sido desarrollada por la presente propuesta y la investigación que le antecede.

La fase dos se divide en tres segmentos: planificación estratégica, planificación operativa y elaboración de políticas. La presente propuesta completa la planificación estratégica y propone, parcialmente la planificación operativa. En cuanto al segmento de elaboración de políticas, esta será responsabilidad conjunta del departamento del vicerrectorado académico, Recursos Humanos, la autora de la presente investigación y las secretarías.

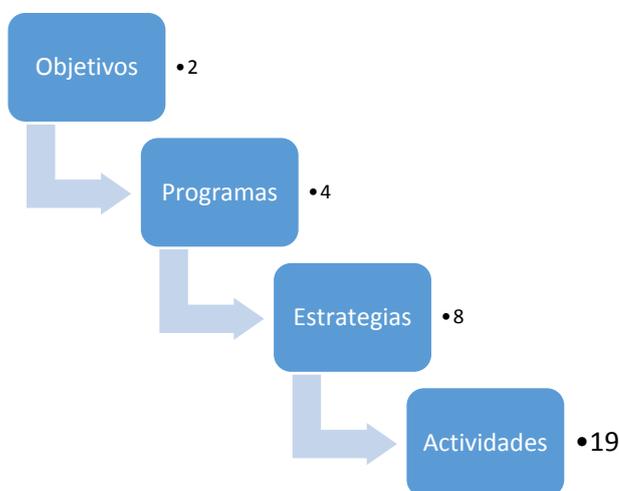
Las fases 3, 4 y 5 serán aplicados a partir de los resultados de la creación de políticas y el plan operativo.

De aquí se parte para la elaboración de una planificación estratégica interconectada con los factores internos (percepción del clima laboral y necesidades administrativas) y externas (requisitos del Ministerio de Relaciones Laborales y de las organizaciones gubernamentales rectores de educación superior).

6.3. Programas y cronograma de actividades

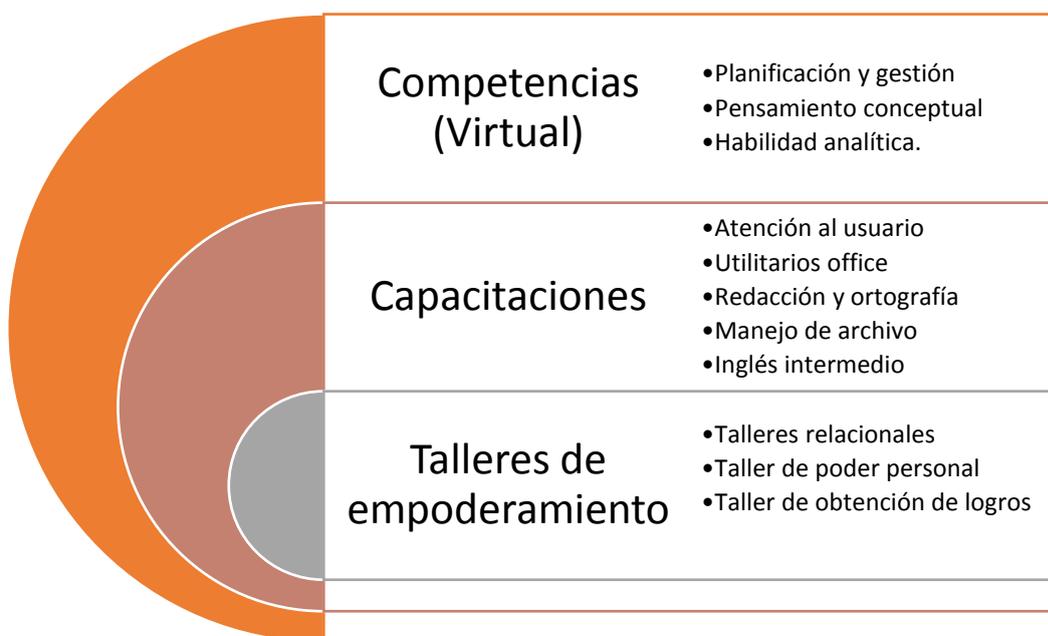
Para su elaboración, basada en los dos objetivos mencionados, se identificaron cuatro programas y ocho estrategias con sus respectivas actividades (Gráfico 5; Tabla 8).

Gráfico 5 Elementos del plan estratégico ULEAM - Junto Crecemos



Finalmente, basado en las necesidades de perfil operativo descrito por el SENRES (2015), y la intención de la mejora de aspectos del clima laboral de esta propuesta, se tendrá como prioritario el desarrollo un plan de capacitaciones y talleres institucionales (Tabla 9) con los componentes detallados en el gráfico 6:

Gráfico 6 Plan cursos y talleres del plan ULEAM - Junto Crecemos



Dicho plan de capacitaciones y talleres institucional (Tabla 9) cuenta con algunas características particulares:

- Involucramiento de las diferentes unidades académicas en calidad de capacitadores para el desarrollo de competencias y capacitaciones.
- Modalidad virtual para el desarrollo de competencias a través de cursos.
- Modalidad presencial para el desarrollo de cursos de capacitaciones.

Tabla 8 Plan estratégico – ULEAM - Junto Crecemos

Objetivo 1		Ejecutar un plan de promoción, que contempla la evaluación y desarrollo de competencias para los analistas 1 y 2, y los oficinistas 0, 1 y 2 de la ULEAM		
Plan	Cod.	Detalle	Responsable	Tiempo estimado
Programas	1	Plan de promoción por competencias		
Estrategia	1	Desarrollo conjunto de políticas para la promoción y estadía del personal de secretarías de unidades académicas con tiempo límite para la promoción		
Actividades	1.1.1	Revisión de políticas existentes	Vicerrectorado Administrativo	Junio del 2018
	1.1.2	Primera convocatoria para creación de políticas de promoción y sucesión de secretarías.		
	1.1.3	Segunda convocatoria para creación de políticas de promoción y sucesión de secretarías.		
	1.1.4	Revisión del marco legal para nuevas políticas		
	1.1.5	Socialización y Aprobación a cargo de organismos universitarios		
Estrategia	2	Evaluación general de competencias, basada en los requisitos y niveles establecidos por el sistema SENRES, para el personal de secretaría.		
Actividades	1.2.1	Levantamiento base de dato general de secretarías que acredite certificaciones y títulos que acrediten competencias y capacidades específicas al puesto.	Departamento de Recursos Humanos	Anual
	1.2.2	Levantamiento de informe de desarrollo para promoción y sucesión.		
	1.2.3	Presentación de informe a directivos y departamentos administrativos.		
Estrategia	3	Creación conjunta e individual, entre el personal de secretaría y Recursos Humanos, y seguimiento del plan de carrera para promoción y sucesión del personal de secretaría		
Actividades	1.3.1	Creación de metodología para implementación de plan de carrera y seguimiento del mismo	Departamento de Recursos Humanos en conjunto con departamento de Organización y Método	Anual
	1.3.2	Socialización del plan de carrera en las distintas unidades académicas, mediante reuniones con secretarías y departamento de recursos.		
	1.3.3	Convocatoria a proceso de creación de planes de carrera y desarrollo de secretarías.		

	1.3.4	Taller de capacitación y creación de planes de carrera individuales.		
	1.3.5	Presentación de planes de carrera.		
	1.3.6	Seguimiento y apoyo de plan de carrera.		

Programa	2	Plan de desarrollo de capacidades para el trabajo de las secretarias		
Estrategia	4	Planificación y ejecución del currículo virtual para desarrollo de las tres competencias: planificación y gestión, pensamiento conceptual, habilidad analítica.		
Actividades	2.4.1	Planificación de currículo virtual de desarrollo de competencias para el trabajo: planificación y gestión, pensamiento conceptual y habilidad analítica.	Departamento de Recursos Humanos	1 año y 6 meses
	2.4.2	Desarrollo de los cursos en la plataforma - aula virtual v2.0 de la ULEAM	Departamento de Sistemas	
	2.4.3	Convocatoria e inscripción de secretarias participantes en el aula virtual ULEAM	Departamento de Recursos Humanos	
	2.4.4	Seguimiento de proceso mediante clase virtual, tareas y pruebas	Departamento de Recursos Humanos	
Estrategia	5	Planificación y desarrollo del currículo presencial para cursos presenciales de desarrollo de cinco capacidades específicas: atención al usuario, utilitarios, inglés, manejo de archivo, redacción y ortografía.		
Actividades	2.5.1	Planificación de currículo presencial de desarrollo de capacidades para el trabajo: Atención al usuario, utilitarios, Redacción y ortografía, Manejo de archivo e Inglés intermedio	Departamento de Recursos Humanos	3 años
	2.5.2	Ejecución de cursos presenciales para el desarrollo de capacidades de las secretarias	Departamento de Recursos Humanos	
	2.5.3	Evaluación y retroalimentación de calidad de las capacitaciones a las secretarias	Secretarias	
Estrategia	6	Implementación del sistema de apoyo: coaching y mentoring e seguimiento a desarrollo de las secretarias.		
Actividades	2.6.1	Planificar metodología de coaching e identificar candidatos a coaches de las secretarias incluyendo a los actuales chochs de la ULEAM	Vicerrectorado administrativo	Durante todo el proceso con revisión anual
	2.6.2	Planificar un programa de mentoring e identificar candidatos mentores de los coaches y directivos de Unidades Académicas		
	2.6.3	Conformación y formación de participantes coaches de parte de los mentores	Unidades académicas y comunidad universitaria vinculada	

	2.6.4	Involucramiento de secretarias con coachs.	Departamento de Recursos Humanos	
	2.6.5	Seguimiento de proceso de mentores.	Departamento de Recursos Humanos	
Objetivo 2		Desarrollar e implementar estrategias para mejorar el clima organizacional, con énfasis en las relaciones laborales entre directivos y secretarias.		
Programa	3	Talleres formativos en relaciones humanas		
Estrategia	7	Talleres co-participativos para mejorar de las relaciones interpersonales en el trabajo		
Actividades	3.7.1	Planificar talleres de relaciones interpersonales y mejora de habilidades comunicativas (La ventana de Johari).	Departamento de Recursos Humanos	TRIMESTRAL
	3.7.2	Ejecutar talleres de relaciones interpersonales y mejora de habilidades comunicativas en ambientes externos a la Institución		
	3.7.3	Evaluación de calidad de la capacitación		
Programa	4	Talleres formativos en poder personal y logros		
Estrategia	8	Talleres para mejorar el empoderamiento personal y visión de logro.		
Actividades	4.8.1	Planificar talleres del poder personal y los logros	Departamento de Recursos Humanos	Bi-Anual
	4.8.2	Ejecutar talleres en ambientes externos a la Institución		
	4.8.3	Evaluación de calidad de la capacitación		

Plan de cursos de acreditación y talleres institucionales				Cronograma por trimestres											
				2018		2019		2020		2021					
Objetivo	Temas	Modalidad	Capacitador	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Acreditación de Competencias	Planificación y gestión	Virtual	Facultad de administración	x											
	Pensamiento conceptual		Facultad de educación			x									
	Habilidad analítica.		Facultad de educación							x					
Acreditación de Capacitaciones	Atención al usuario	Presencial	Facultad de comunicación							x					
	Utilitarios office		Facultad de ingeniería en sistemas				x	x							
	Redacción y ortografía		Facultad de comunicación							x					
	Manejo de archivo		Facultad de secretariado ejecutivo										x		
	Inglés intermedio		Facultad de educación			x	x								
Talleres de empoderamiento	Talleres relacionales		Departamento de recursos humanos		x			x		x				x	
	Taller de poder personal		Departamento de recursos humanos						x						x
	Taller de obtención de logros		Departamento de recursos humanos						x						

Tabla 9 Plan de cursos de desarrollo y talleres institucionales

Bibliografía

- Asamblea Nacional. (15 de 11 de 2017). *Ley de Servicio Público*. Obtenido de Ministerio de Industrias y Productividad.
- Atal, J., Ñopo, H., & Winder, N. (2009). *New Century, Old Disparities. Gender and Ethnic Wage Gaps in Latin America* (Vol. 109). IDB Working Papers.
- Chiang Vega, M. M., Salazar Botello, C. M., & Núñez Partido, A. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: hospital tipo 1. *Theoria*, 61-76.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Mc Graw Hill.
- De Lima Trindade, L., Coelho Amestoy, S., Adyles Muniz, L., Biolchi, T., Pires de Pires, D., & Schubert Backes, V. (2011). Influencia de los estilos de liderazgo del enfermero en las relaciones interpersonales del equipo de enfermería. *Enfermería Global*, 1-9.
- Del Toro Granados, J., Salazar Sotter, M. C., & Gómez Rangel, J. (2011). Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería. *Clío América*, 204 - 227.
- Desarrollo, P. d. (s/f de s/f de 2009). *Capacity Development UNDP Spanish*. Recuperado el 21 de 11 de 2017, de Naciones Unidad para el Desarrollo: http://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/spanish/Capacity_Development_A_UNDP_Primer_Sp
- Díaz, D., Hernández, E., Isla, R., Delgado, N., Díaz, L., & Rosales, C. (2014). Factores relevantes para aumentar la precisión, la viabilidad y el éxito de los sistemas de evaluación del desempeño laboral. *Papeles del Psicólogo*, 35(2), 115-121.
- DuBrin, A. J. (2007). *Relaciones humanas : comportamiento humano en el trabajo*. Mexico: Pearson.
- Fernández, N. (2002). *El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas*. La Rioja: Universidad de La Rioja.
- Figueroa Miranda, G. (2005). La metodología de elaboración de proyectos como una herramienta para el desarrollo cultural. *Serie Bibliotecología y Gestión de Información*, (7), 1-52.
- Fuentes Bravo, M., Zúñiga Paredes, F., Rodríguez-Rodríguez, F. J., & Cristi-Montero, C. (2013). Actividad física laboral y composición corporal en mujeres adultas; estudio piloto. *Nutrición Hospitalaria*, 28(3), 1060-1064.
- Garbanzo-Vargas, G. M. (2012). Educación superior pública en américa latina: características y desafíos. *Revista GUAL, Florianópolis*, 5, n. 1, 216-227.
- Global Alliance for Clean Cookstoves. (2015). *Manual de capacitación de empoderamiento para empresarios*. Obtenido de <https://cleancookstoves.org/binary-data/RESOURCE/file/000/000/393-1.pdf>
- González García, M. (2002). *Cómo mejorar las relaciones humanas. Con enfoque al crecimiento personal y empresarial*. México: Ediciones Fiscales ISEF, S.A.
- González, R. (2007). *La investigación en la práctica educativa: Guía metodológica de investigación para el diagnóstico y evaluación en los centros docentes*. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia.
- Hertz, T., Campos, A., Zezza, A., & al., e. (2009). Wage inequality in International Perspective: Effects of Location, Sector, and Gender. *Off-Ramps and On-Ramps: Keeping Talented Women on the Road to Success*. (págs. 1-29). Roma: Boston: Harvard Business School Press.
- Idrovo Carlier, S., & Leyva Townsend, P. (2014). Éxito y satisfacción laboral y personal: Cómo lo perciben mujeres que trabajan en Bogotá. *Pensamiento y Gestión*, 36, 155-183.

- Juárez-Adauta, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. (I. M. Social, Ed.) *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 50(3), 307-314.
- Leiter, M. P., Nicholson, R., Patterson, A., & Spence Laschinger, H. K. (2011). Las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo como demandas y recursos laborales: un modelo de burnout y engagement. *Ciencia & Trabajo*, 143-151.
- Luft, J. (1992). *Introducción a la dinámica de grupos: los pequeños grupos y su rol en la práctica social y educativa*. Herde.
- Martínez Ostos, L., & Cortes Castañeda, O. (2007). Factores de riesgo cardiovascular en secretarías de la Fundación Universitaria del Área Andina. *Revista Teoría y Praxis investigativa*, 2, 55-59.
- Mendoza, J., & Flores, R. (2006). Empowerment en grupos de trabajo en organizaciones mexicanas: motivación, trabajo en equipo y desempeño. *Ciencia UANL [Internet]*, 4(9).
- Mendoza, M. I., León, J., Orgambidez, A., & Borrego, Y. (2009). Evidencias de validez de la Adaptación Española de la Organizational Empowerment Scale. *Revista De Psicología Del Trabajo y De Las Organizaciones [Internet]*, 17-28.
- Moccia, S. (2016). Felicidad en el trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 37(2), 143-151.
- Morales, P. (13 de Abril de 2010). Planteamientos generales sobre investigación en educación y psicología. *Métodos cuantitativos en investigación*, 11-17.
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3), 493-505.
- Pita, S., & Pértegas, S. (2002). Investigación cuantitativa y cualitativa. *Cad Aten Primaria*, 9, 76-78., 1-4.
- Pozo Muñoz, C. A. (2005). Determinantes de la satisfacción laboral en trabajadores de la administración pública: el valor de las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo. *Ansiedad y Estrés*, 247-264.
- Ríos, M., Téllez, M., & Ferrer, J. (2010). El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes. *Contaduría y administración*(231), 103-125.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Pearson Educación.
- Rosales, L. (2013). Propuesta de indicadores para el desarrollo de secretarías generales en los centros de educación médica superior. *MEDISAN 2011; 15(5)*, 706 – 714.
- Salgado, J. F., & Cabal, A. L. (2011). Evaluación del desempeño en la Administración Pública del Principado de Asturias: Análisis de las propiedades psicométricas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(2), 75-91.
- Salvador Hernández, Y. (Mayo de 2009). *Impacto de la satisfacción y desempeño laboral en el cliente externo*. Recuperado el 03 de Diciembre de 2017, de <http://www.eumed.net/ce/2009a/>: <http://www.eumed.net/ce/2009a/>
- SENRES. (12 de 05 de 2015). Obtenido de Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de unificación y homologación de las remuneraciones del sector público, LOSEP: <https://www.uta.edu.ec/v3.2/uta/reglamentosexternos/losca.pdf>
- Terrazas, R. (2005). MODELO CUANTITATIVO PARA LA EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL. (U. C. Pablo, Ed.) *PERSPECTIVAS*, 8(1), 35-37.
- Torres Pacheco, E., & Zegarra Ugarte, S. J. (2015). Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno – 2014. *Comun@cción*, 6(2), 5-14.
- Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. (2015). *Distributivo de Personal sujeto a la LOSEP - marzo 2015*. Obtenido de <http://departamentos.uleam.edu.ec/leydetransparenciapublica/files/2013/07/UL-EAM-Personal-LOSEP-Marzo-2015.pdf>

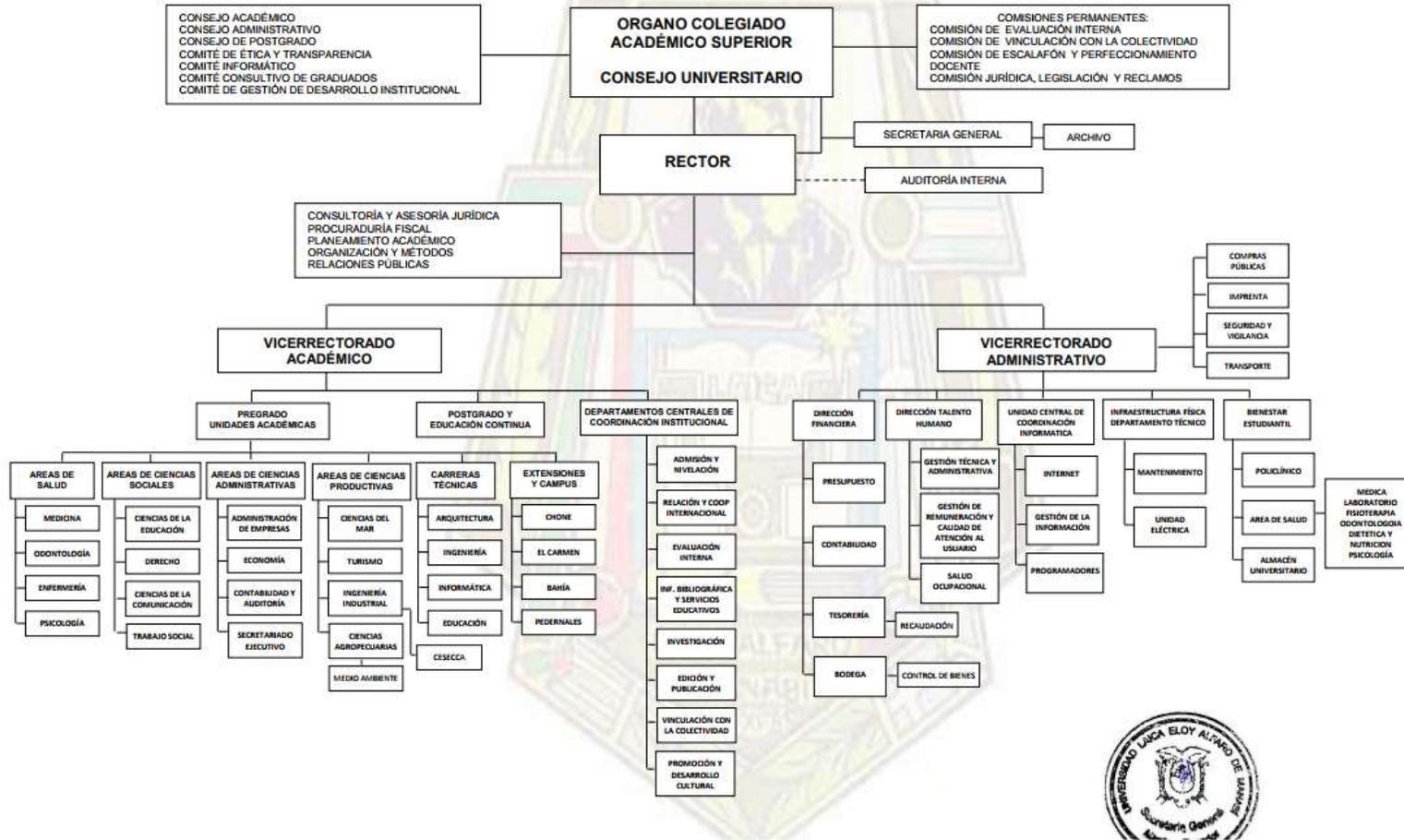
- Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. (15 de 11 de 2017). *Consejo Universitario*.
Obtenido de Reglamento Orgánico Funcional.
- Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. (15 de 11 de 2017). *Información General*.
Obtenido de sitio web de la ULEAM: www.uleam.edu.ec
- Velez, M. (2016). *Diseñar un plan de capacitación de empoderamiento institucional dirigido al personal que labora en la empresa COMTAYCO SA para mejorar la relación entre jefe y empleados ubicada en el cantón Cayambe 2016 (Tesis de Grado)*. Cayambe, Ecuador.
- Wiemann, M. (2011). *La comunicación en las Relaciones Interpersonales*. España: UOC. Comunicación y Sociedad.
- Yañez Gallardo, R., Arenas Carmona, M., & Ripoll Novales, M. (2010). El impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral general. *LIBERABIT*, 193-202.
- Zenteno-Hidalgo, A. C., & Durán Silva, C. A. (2016). Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: análisis de un caso. *Innovar*, 26(59), 119-136.

Anexos

Anexo 1 - Organigrama Institucional de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí



ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ



Anexo 2 Descripción parcial del perfil Analista 2 y 1, – Secretaria de Facultad y de carrera

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:		INTERFAZ:		Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel
Denominación	ANALISTA DE UNIDAD ACADÉMICA 1	Autoridades, Directores, Jefe inmediato, docentes, estudiantes, servidores de la Institución, Instituciones Públicas y Privadas.			
Nivel:	Profesional				
Unidad	PREGRADO - UNIDADES ACADÉMICAS				
Rol:	Ejecución de Procesos				
Grupo	Servidor Público 3	5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Grado:		Tiempo de Experiencia:	3 - 4 años		
Ámbito:	Zonal				
2. MISIÓN		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO			
Ejecutar actividades para satisfacer necesidades operativas en las unidades académicas de la universidad.	Tiempo Requerido	Temática de la Capacitación			
	16 HORAS	ATENCION AL CLIENTE			
	16 HORAS	UTILITARIOS DE OFFICE			
	3 MESES	INGLES MEDIO			
	24 HORAS	ARCHIVO, REDACCION Y ORTOGRAFIA			

Anexo 3 Principales competencias laborales del perfil de analistas 2 y 1 y oficinistas 0,1 y 2 del Ministerio de Relaciones Laborales

COMPETENCIAS TÉCNICAS			
Denominación de la Competencia	Definición	Nivel	Comportamientos observables
Planificación y Gestión	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	Alto	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.
Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para desarrollar planes, programas, proyectos y solucionar problemas.	Bajo	Identifica procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los clientes usuarios.
Pensamiento Conceptual	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos, así como para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Incluye la utilización de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.	Medio	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros.
Habilidad Analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Es la capacidad de reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	Medio	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.
Recopilación de Información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.	Medio	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos etc.)
Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.

Anexo 4 Encuesta sobre clima laboral Adaptación de Terrazas Pastor (2005)

Factor 1.- Desempeño laboral: se refiere a la definición y eficiencia en el trabajo en función a elementos tales como:

Código	Elementos a evaluar	TOTALMENTE DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
1 - A	El grado de satisfacción con el trabajo es adecuado					
1 - B	Existe organización en el desempeño del trabajo					
1 - C	Existe presión para desempeñar el trabajo					
1 - D	Las personas trabajan con responsabilidad en su desempeño					
1 - E	El desempeño se afecta por el control del superior					

Factor 2.- Relaciones Humanas: Se refiere al relacionamiento entre el personal de trabajo y sobre todo a la formación de equipos para las tareas. Sus elementos son:

2 - A	Existe espíritu de grupo entre compañeros de trabajo					
2 - B	Las relaciones se deterioran con el transcurso de años de trabajo					
2 - C	Considera que su superior es comprensivo cuando es necesario					
2 - D	Hay cordialidad y buen trato entre compañeros					
2 - E	Las relaciones humanas son favorables en la Institución					

Factor 3.- Motivación: Se refiere a evaluar el grado de satisfacción en la realización del trabajo. Sus elementos a evaluar son:

3 - A	Se valora el hacer cosas de modo diferente a la rutina					
3 - B	Los jefes suelen felicitar al empleado por su trabajo					
3 - C	Existen programas de capacitación para mejorar el trabajo					
3 - D	El trabajo que realiza es motivador					
3 - E	Le gusta cómo la Institución celebra fechas especiales					

Factor 4.- Identificación con la entidad laboral (empowerment): Se refiere al grado de compromiso que existe con la Institución y al cumplimiento de la misión y visión de la Institución. Sus elementos son:

4 - A	Ud. está orgulloso(a) de pertenecer a la Institución					
4 - B	Trabajar en la Institución le genera satisfacción personal					
4 - C	Puede afirmar que pertenece a una Institución de excelencia					
4 - D	Se siente identificado con la misión y visión de la Institución					
4 - E	El trabajo en la unidad se realiza con mucho entusiasmo					

Anexo 5 Resultado del análisis de frecuencias pregunta a pregunta SPSS

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
1-A. El grado de satisfacción con el trabajo es adecuado	37	1	4	3.11	.774
1-B. Existe organización en el desempeño del trabajo	37	1	4	3.24	.796
1-C. Existe presión para desempeñar el trabajo	37	0	4	2.57	1.191
1-D Las personas trabajan con responsabilidad en su desempeño	37	1	4	2.97	1.093
1-E El desempeño se afecta por el control del superior	37	0	4	2.24	1.321
2-A Existe espíritu de grupo entre compañeros de trabajo	37	0	4	2.81	1.076
2-B Las relaciones se deterioran con el transcurso de años de trabajo	37	0	4	2.22	1.357
2-C Considera que su superior es comprensivo cuando es necesario	37	1	4	3.08	.924
2-D Hay cordialidad y buen trato entre compañeros	37	1	4	2.95	.941
2-E Las relaciones humanas son favorables en la Institución	37	1	4	3.19	.811
3-A Se valora el hacer cosas de modo diferente a la rutina	37	0	4	3.08	.983
3-B Los jefes suelen felicitar al empleado por su trabajo	37	0	4	2.84	1.344
3-C Existen programas de capacitación para mejorar el trabajo	37	0	4	2.65	1.086
3-D El trabajo que realiza es motivador	37	0	4	2.84	1.143
3-E Le gusta cómo la Institución celebra fechas especiales	37	0	4	2.68	1.334
4-A Usted está orgulloso(a) de pertenecer a la Institución	37	1	4	3.30	.909
4-B Trabajar en la Institución le genera satisfacción personal	37	1	4	3.30	.878
4-C Puede afirmar que pertenece a una Institución de excelencia	37	1	4	3.22	.750
4-D Se siente identificado con la misión y visión de la Institución	37	1	4	3.24	.723
4-E El trabajo en la unidad se realiza con mucho entusiasmo	37	2	4	3.32	.709
N válido (por lista)	37				

1-A. El grado de satisfacción con el trabajo es adecuado			1-B. Existe organización en el desempeño del trabajo			1-C. Existe presión para desempeñar el trabajo		
Valores	Frecuencia	Porcentaje	Valores	Frecuencia	Porcentaje	Valores	Frecuencia	Porcentaje
1	2	5.4	1	2	5.4	0	2	5.4
2	3	8.1	2	2	5.4	1	5	13.5
3	21	56.8	3	18	48.6	2	10	27.0
4	11	29.7	4	15	40.5	3	10	27.0
Total	37	100.0	Total	37	100.0	4	10	27.0
						Total	37	100.0

1-D Las personas trabajan con responsabilidad en su desempeño			1-E El desempeño se afecta por el control del superior			2-A Existe espíritu de grupo entre compañeros de trabajo		
Valores	Frecuencia	Porcentaje	Valores	Frecuencia	Porcentaje	Valores	Frecuencia	Porcentaje
1	6	16,2	0	4	10,8	0	2	5,4
2	4	10,8	1	7	18,9	1	2	5,4
3	12	32,4	2	11	29,7	2	7	18,9
4	15	40,5	3	6	16,2	3	16	43,2
Total	37	100,0	4	9	24,3	4	10	27,0
			Total	37	100,0	Total	37	100,0

2-B Las relaciones se deterioran con el transcurso de años de trabajo			2-C Considera que su superior es comprensivo cuando es necesario			2-D Hay cordialidad y buen trato entre compañeros		
Valores	Frecuencia	Porcentaje	Valores	Frecuencia	Porcentaje	Valores	Frecuencia	Porcentaje
0	6	16,2	1	2	5,4	1	4	10,8
1	4	10,8	2	8	21,6	2	5	13,5
2	11	29,7	3	12	32,4	3	17	45,9
3	8	21,6	4	15	40,5	4	11	29,7
4	8	21,6	Total	37	100,0	Total	37	100,0
Total	37	100,0						

2-E Las relaciones humanas son favorables en la Institución			3-A Se valora el hacer cosas de modo diferente a la rutina			3-B Los jefes suelen felicitar al empleado por su trabajo		
Valores	Frecuencia	Porcentaje	Valores	Frecuencia	Porcentaje	Valores	Frecuencia	Porcentaje
1	1	2,7	0	1	2,7	0	5	13,5
2	6	16,2	1	2	5,4	2	6	16,2
3	15	40,5	2	4	10,8	3	11	29,7
4	15	40,5	3	16	43,2	4	15	40,5
Total	37	100,0	4	14	37,8	Total	37	100,0
			Total	37	100,0			

3-C Existen programas de capacitación para mejorar el trabajo			3-D El trabajo que realiza es motivador			3-E Le gusta cómo la Institución celebra fechas especiales		
Valores	Frecuencia	Porcentaje	Valores	Frecuencia	Porcentaje	Valores	Frecuencia	Porcentaje
0	1	2,7	0	2	5,4	0	5	13,5
1	5	13,5	1	3	8,1	1	2	5,4
2	9	24,3	2	6	16,2	2	4	10,8
3	13	35,1	3	14	37,8	3	15	40,5
4	9	24,3	4	12	32,4	4	11	29,7
Total	37	100,0	Total	37	100,0	Total	37	100,0

4-A Usted está orgulloso(a) de pertenecer a la Institución			4-B Trabajar en la Institución le genera satisfacción personal			4-C Puede afirmar que pertenece a una Institución de excelencia		
Valores	Frecuencia	Porcentaje	Valores	Frecuencia	Porcentaje	Valores	Frecuencia	Porcentaje
1	2	5,4	1	2	5,4	1	1	2,7
2	5	13,5	2	4	10,8	2	4	10,8
3	10	27,0	3	12	32,4	3	18	48,6
4	20	54,1	4	19	51,4	4	14	37,8
Total	37	100,0	Total	37	100,0	Total	37	100,0

4-D Se siente identificado con la misión y visión de la Institución			4-E El trabajo en la unidad se realiza con mucho entusiasmo		
Valores	Frecuencia	Porcentaje	Valores	Frecuencia	Porcentaje
1	1	2,7	2	5	13,5
2	3	8,1	3	15	40,5
3	19	51,4	4	17	45,9
4	14	37,8	Total	37	100,0
Total	37	100,0			

PORCENTAJE AGRUPADOS POR VALORACIÓN OTORGADA			
Ponderaciones de	0 y 1	2	3 y 4
1-A, El grado de satisfacción con el trabajo es adecuado	5,4	8,1	86,5
1-B, Existe organización en el desempeño del trabajo	5,4	5,4	89,1
1-C, Existe presión para desempeñar el trabajo	18,9	27	54
1-D Las personas trabajan con responsabilidad en su desempeño	16,2	11	73,0
1-E El desempeño se afecta por el control del superior	29,7	19	40,5
2-A Existe espíritu de grupo entre compañeros de trabajo	10,8	19	70,3
2-B Las relaciones se deterioran con el transcurso de años de trabajo	27,0	30	43,2
2-C Considera que su superior es comprensivo cuando es necesario	5,4	22	73,0
2-D Hay cordialidad y buen trato entre compañeros	10,8	14	75,7
2-E Las relaciones humanas son favorables en la Institución	2,7	16	81,1
3-A Se valora el hacer cosas de modo diferente a la rutina	8,1	11	54,1
3-B Los jefes suelen felicitar al empleado por su trabajo	13,5	16	70,3
4-A Usted está orgulloso(a) de pertenecer a la Institución	5,4	13,5	81,1
4-B Trabajar en la Institución le genera satisfacción personal	5,4	10,8	83,8
4-C Puede afirmar que pertenece a una Institución de excelencia	2,7	10,8	86,5
4-D Se siente identificado con la misión y visión de la Institución	2,7	8,1	89,2
4-E El trabajo en la unidad se realiza con mucho entusiasmo		13,5	86,5
Promedio	10,640034	14,941971	72,806359

Total de Factores (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	baja	8	21.6	21.6
	media	18	48.6	48.6
	alta	11	29.7	29.7
	Total	37	100.0	100.0



ISBN: 978-9942-775-38-2



9789942775382